



MAY 17

[Handwritten signature]



МАУП

Георгий Щёкин

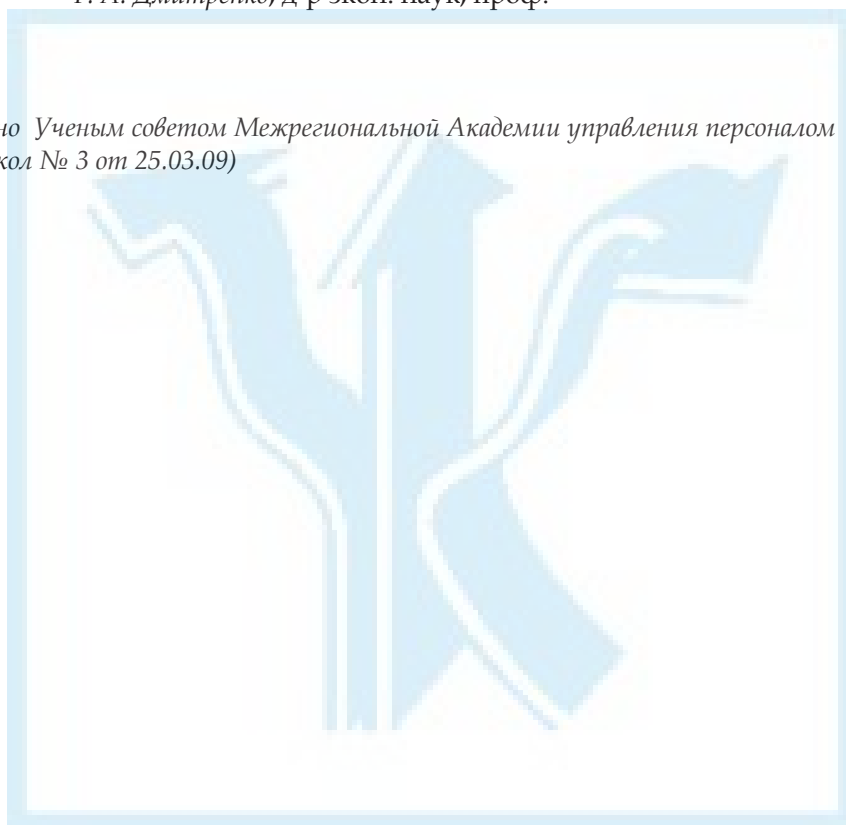
**Система
управления
человеческими
ресурсами**

МАУП

ББК 60.5
Щ38

Рецензенты: С. Д. Максименко, д-р психол. наук, проф.
А. А. Ручка, д-р филос. наук, проф.
Ф. М. Канак, д-р филос. наук, проф.
Г. А. Дмитренко, д-р экон. наук, проф.

Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом
(протокол № 3 от 25.03.09)



Щёкин, Георгий.

Щ38 Система управления человеческими ресурсами / Г. В. Щёкин : монография. — К. : ДП «Издат. дом «Персонал», 2009. — 1472 с. : ил. — Библиогр. в конце разд.

ISBN 978-966-608-988-8

В предлагаемом издании, которое является логическим объединением фундаментальных работ видного ученого Георгия Щёкина — “Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению”, “Организация и психология управления персоналом”, “Социальная теория и кадровая политика”, — автором предпринята попытка научного обоснования его концепции и модели управления обществом, состоящих в том, что путь к эффективному менеджменту человеческих ресурсов лежит через интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием.

Для преподавателей, студентов, менеджеров, предпринимателей, психологов, а также для всех, кто занимается проблемами социального управления.

ББК 60.5+65.290-6+88.3

ISBN 978-966-608-988-8

© Г. В. Щёкин, 2009
© Межрегиональная Академия управления персоналом (МАУП), 2009
© ДП «Издательский дом «Персонал», 2009

ФЕНОМЕН ЖИЗНЕННОГО И ТВОРЧЕСКОГО КРЕДО ГЕОРГИЯ ЩЁКИНА

Собираясь изучать, характеризовать творчество любого человека, а особенно неординарного, сложного и творческого, талантливого, непременно следует учесть несколько принципиальных обстоятельств, без которых невозможно распознать как личность самого творца, так и созданное им. Знаем, что всякое творчество, а особенно художественное, научное, в огромной мере субъективировано, обусловлено и продиктовано не только упорным трудом, но и харизмой автора, его личностными, отличительными от другого человека чертами, признаками. Что же здесь является определяющим, особым и неповторимым? На наш взгляд, прежде всего — психологический склад характера, врожденные (от Бога и Матери) черты и качества, которые представляют человека как неповторимую личность. Это — наиболее принципиальное, пожалуй, важнейшее обстоятельство, поскольку те или иные достижения, творения человека, а в особенности духовное, научное его наследие, соотносятся с его психолого-социальным характером, неповторимостью их автора, выделяют его среди других личностей, творцов. Кроме того, любое знание, максимально приближаясь к идеально выверенному, точному, является само по себе также субъективным, пропущенным через сердце и разум того, кто его сотворил, воплотил в предмет или какую-либо духовную субстанцию.

Второе, не менее важное обстоятельство, — социально-духовный опыт, степень овладения автором общественной практикой. Это позволяет ему максимально подняться над чем-то частным, второстепенным, корпоративным и даже общенациональным, а следовательно — постичь весь спектр общественного, мирового развития. Автор с такими возможностями способен быть, и фактически будет не только объективным, но и аналитическим, самокритичным, ему не грозит опасность замкнуться в оболочке собственного эгоистического “Я”, не грозит опасность остаться непонятым отшельником. Собственно и его творения будут жить, будут использоваться другими, обществом.

Два вышеупомянутых обстоятельства крайне необходимо иметь в виду, беря в руки, знакомясь, а тем более обогащаясь теоретически, духовно и используя в собственной жизни и деятельности фактически уникальную трилогию Георгия Васильевича Щёкина, посвященную особенностям познания людей и организации их творчески преобразующей деятельности на благо самих себя и общества.

Максимально продуктивно понять и уяснить суть и смысл излагаемого автором научного и социального опыта и практики общественно полезной деятельности личности, группы, социума представляется возможным только в случае понимания естества самого автора.

Итак, если бы возникла необходимость максимально сжато охарактеризовать феномен творчества Георгия Щёкина, то, очевидно, наиболее емким будет такое определение: он родился и сформировался весьма рано для реального уровня развития украинского социума и потому поражает неординарностью своего научного мировоззрения, степенью оценки общественных явлений, профессиональным опережением реальных общественных потребностей.

Кстати, это существенно усложняет жизнь прежде всего самому Георгию Щёкину, так как делать то, что будет востребовано общественным развитием лишь со временем, а не сегодня и даже не завтра, довольно сложно, а иногда и абсолютно невозможно, поскольку тебя, твои идеи не только не воспринимают, не понимают — их встречают настороженно, а то и с боязнью. Кроме того, многие прогностические разработки Георгия Щёкина, к сожалению, могут получить подтверждение лишь через десятки лет. Например, его обоснование взлета, расцвета или, наоборот, упадка отдельных этносов, среди которых наиболее прогрессивным и заметным в своем развитии по сравнению с другими этносами является славянский. И это не пустопорожние размышления типа “я так считаю”. Прогностика Георгия Щёкина всегда строится на обширной и глубоко научной базе. Иногда, например, он просит заказать ему на время для работы книги, которые не только в Украине или в ближнем зарубежье, в Европе достать сложно. Как видим, ценностные измерения исследуемого, выполненного и запланированного Щёкиным к научному освоению во многом элементарно не вписываются в прокрустово ложе современного научного бытия. Он каждый раз опережает время и потому, возможно, его жизнь далеко не безоблачна, не беспроблемна.

Объясним, в чем суть. Если бы в Украине сегодня мы имели значительно больше людей именно с таким всеохватывающим осознанием закономерностей, проблем, перспектив развития человечества, украинского социума, даже конкретной социальной, производственной структуры, ощущени-

ем уникальности, неповторимости украинского общества в контексте мировой цивилизации и к тому же пониманием механизмов совершенствования управления большими человеческими сообществами, мы, без гиперболизации, имели бы принципиально иные результаты национального построения государства в собственном доме, чем те, которые мы имеем сегодня.

Георгий Щёкин — настоящий, фундаментальный ученый, блестящий управленец-новатор и глубоко уважаемая личность, гражданин. Это — без излишних метафор, преувеличений, тогда как сам Щёкин, слыша нечто подобное в свой адрес, непременно смущается и отшучивается — мол, вы, уважаемый, преувеличиваете, переоцениваете. И делает это он, между прочим, корректно, не унижая автора высокой пиитики, подчеркивая его добродетели, а не свои собственные. Кстати, это существенный показатель воспитанности человека. Так, часто приходилось наблюдать, как Щёкин терпеливо выслушивает человека, который не то что говорит напрасные, несущественные или ошибочные, пустые вещи, а которого он просто не воспринимает как личность. Но, выслушав кого-либо, Щёкин твердо, несмотря на чины и ранги, скажет то, что сам думает, на чем стоит, в чем глубоко убежден. Сделано это будет довольно тактично, но с тем постоянным и однозначным проявлением собственной жизненной позиции, обойти которую едва ли кому-либо и когда-либо удавалось. Он и управленческие решения принимает сразу, однозначно, без излишних колебаний, сомнений. Очевидно, что лишь таким образом можно и должно действовать, когда речь идет о судьбе весьма большого, сложного и инновационного по своему характеру коллектива, который Георгий Щёкин и создал, и возглавляет уже двадцать лет.

И что бы ни говорили, при всей противоречивости и неоднозначности личности, а это характерно для людей неординарных, Георгий Щёкин — яркий пример и образец для многих соотечественников. Как ученый — он психолог, социальный политик, управленец, теолог. Как человек — настоящий гражданин. Как личность — откровенно принципиален, убедить его можно лишь при условии, что ваши аргументы окажутся более весомыми, чем его собственные. И когда Щёкина ваши аргументы убеждают — он сразу соглашается, уступает, даже если это ему самому и претит. Заметим, однако, что для конформистов, антигосударственников, приспособленцев, всех, для кого национальная идея, нация, государство, народ — вещи незначащие или посторонние, Георгий Щёкин фактически враг. И к этому надо быть готовым. Готовым всегда. Если он чего-то не простит — то это разочарование в человеке, который кого-то или что-то в чем-то предал, а если это измена на фоне национально-государственных, духовных основ — и подавно. Здесь он будет действовать исключительно активно, абсолютно невзирая на чины и ранги, общественный, политический или другой статус противника. Он может высказать свое мнение, позицию кому бы то ни было — до высочайших чиновников в государстве, не опасаясь последствий. Превыше всего — ради интересов государства. Именно боясь такой бескомпромиссности Георгия Щёкина, его последовательного национального настроения, “оппоненты” почти никогда не рискуют вступать с ним в открытый научный диалог, зато, на беду самого Щёкина, пускаются в грязные, примитивные и темные обвинения, наклеивания различных ярлыков. Так, кстати, всегда действуют люди низменные, жалкие, ничтожные. Сам Щёкин абсолютно правильно делает, считая намного ниже человеческого, своего собственного достоинства даже вступать в полемику с такими людьми. А в людях он разбирается исключительно искусно. Не потому ли, что одним из популярнейших его научных трудов, в том числе вошедших и в данное издание, является классическая монография “Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению”, которая пользуется огромным спросом и в Украине, и во всем ближнем зарубежье.

Дела, поступки, результаты деятельности человека непременно ознаменовываются, предопределяются его родословной, генезисом и развитием. И прежде всего — происхождением. Но при всей огромной и закономерной популярности и авторитете Г. Щёкина довольно мало известно о нем самом. И скорее всего потому, что он сам, очевидно, не считает чем-то исключительным личную жизнь. Пожалуй, только раз он очень скромно рассказал о себе в книге “Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента” (К., 1999), посвященной 10-летию МАУП. Из этого рассказа и становится понятной его неординарная целеустремленность, упорство и настойчивость в достижении задуманного, умение с блеском не только стопроцентно прогнозировать, предвидеть, но и просчитывать, моделировать конкретные жизненные ситуации, прежде всего собственные. Представьте себе, парень из Запорожья, который родился в “семье служащих — бухгалтерских работников, честных и скромных людей”, “беспартийных по убеждению, которые с горькой иронией и глухой неудовлетворенностью относились к советской власти” (с. 375), уже со школьной скамьи является фактически не таким, как все, хотя и имеет много друзей, постоянно будучи неформальным лидером. Собственно было все: школа, где учителя говорили, “что он плохо закончит”, имея в виду, что юный Щёкин далек от идеала пионера-ленинца, спорт, армия, а главное — раннее увлечение книгой, и не книгой о пионере-герое, комсомольце, а произведениями Платона, Аристотеля, Данилевского, Геге-

ля, Юнга, Ясперса, Гумилева, Сорокина, Вебера и многих других выдающихся ученых-личностей. Не потому ли он и пишет: “Мои интересы сосредоточились, главным образом, в трех областях — социальной философии, социологии и психологии, где высочайшими авторитетами остаются для меня Платон, Макс Вебер, Питирим Сорокин, Карл Юнг. Все названные области человеческого знания рассматриваются мной сквозь призму проблем управления человеческими ресурсами, основной составляющей которых является образование и воспитание” (с. 376).

Итак, Георгий Щёкин еще до поступления в Киевский пединститут им. М. Горького (сегодня Национальный педуниверситет им. М. Драгоманова) почти интуитивно угадал, что ему суждено серьезно прислужиться своими научными трудами и практическими делами образованию, психологии и управлению. Конечно, спектр его научных интересов весьма широкий, однако наибольший вклад Щёкин сделал в теорию и практику управления обществом, общественными процессами, а в практическом срезе — это создание МАУП — уникальной учебно-научной, социально-культурологической структуры. Последнее — существенно, так как для Г. Щёкина становление действительно прогрессивного человеческого общества — это непременно объединение совершенных, управляемых субъектов человеческого сообщества с высоким уровнем духовности.

Чуть позже, уже работая заводским социологом, инженером по подготовке кадров, начальником отдела кадров достаточно крупного производственного объединения в г. Киеве, Г. Щёкин впервые знакомится с такими системами управления, которые в социалистическую эпоху назывались не иначе как буржуазными (Файоль, Тейлор, Форд, Эмерсон, Мэйо и др.). Вероятнее всего, осознание необходимости использовать в системе управления производствами, обществом действительно передовые научные принципы и системы, порождает в воображении немногим старше тридцати неординарного ученого, который отнюдь не вписывался в систему, по которой стремился писать, преподавать лучшие образцы управленческой науки, выработанные человечеством, идею создания учебного заведения, которое действительно по-новому обеспечило бы подготовку качественно иной генерации управленцев. В основе осознанной и выстроенной им концепции и модели самого прогрессивного управления обществом оказалось то, что впоследствии было детально раскрыто в десятках его специальных брошюр, книг, монографий, а именно: путь к эффективному менеджменту человеческих ресурсов на всех уровнях хозяйственной деятельности пролегает через интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием коллективов. Ярчайшим подтверждением этого является фундаментальный трехтомник Г. Щёкина, логически объединяющий эти три составляющие: “Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению”, “Организация и психология управления персоналом”, “Социальная теория и кадровая политика”. Аналогов ему в отечественной науке пока нет.

С приобретением осязаемого баланса знаний и социального опыта Георгий Щёкин в своем научном поиске не ограничивается лишь социально-психологически-управленческой проблематикой. Логическим продолжением и углублением его исследований является большой и объемный труд “Человечество и вера” — энциклопедически-справочное издание в четырех томах. Так он воплотил давно задуманное религиозно-этическое издание, в котором сумел “рассмотреть известные современной науке религиозно-этические системы и их существующих носителей — народы мира, которые принадлежат к сущим ныне расам единого человечества”. Интересно, что при всей огромной загруженности организационно-управленческой деятельностью Щёкин старается собственными глазами увидеть те остатки исторических культур, о которых пишет, — как только появляется возможность (а это несколько дней отпуска, которые он себе позволяет), он садится в самолет и летит — то к потомкам майя и ацтеков, то к жителям Востока или Юга нашей планеты. И даже если это туризм, отдых — Щёкин и из этих поездок возвращается с огромными чемоданами редчайших изданий, рукописей, заметок, с нетерпением ожидая хотя бы несколько дней “сладкой каторги” (так он называет работу с книгами), чтобы изложить все увиденное на бумаге. При этом (даже тогда, когда он был еще достаточно молодым человеком) Щёкин постоянно подстегивает самого себя в собственном движении и творчестве, сетуя, что с каждым годом у него становится все меньше такого необходимого творческого времени. Итак, перед нами показательно-образцовое и, надо признать, почти уникальное сочетание ученого, организатора и обычного человека, которому Бог начертал замечательную судьбу — философа, мыслителя, открывателя нового и блестящего организатора, которому счастливо судилось воплотить в жизнь то, чему посвятил свой поиск. Его главный труд жизни — пятидесятилетняя Академия — МАУП, которой он отдал более 20 лет неутомимого труда и забот, Академия, которую признала не только Украина, но и мир.

Свой научный путь Георгий Щёкин начинал как психолог, из прикрепления соискателем на кафедре психологии Киевского государственного университета, а его первым учителем-психологом был известный специалист, замечательный психолог-методист Н. Н. Обозов. Именно под влиянием

и в соавторстве с Обозовым Щёкин написал один из первых (выдержавший семь изданий) труд “Психология работы с людьми”. А диссертационной работой Г. Щёкина была тема “Социально-психологические аспекты усовершенствования деятельности кадровых служб на производстве”.

Нетрудно понять, как неуютно чувствовал себя будущий президент Межрегиональной Академии управления персоналом, работая в тогдашних разных кадровых структурах, службах, поскольку то, что он уже тогда знал, пропагандировал, на чем настаивал, никак не согласовывалось с реальным положением дел, не вписывалось в контекст советской жизни. Далекий по своему внутреннему складу, убеждениям от тогдашних бюрократических коридоров власти, в 1989 году он создает Киевский научно-внедренческий центр (КНВЦ) “Кадры”, где собственно впервые и начал воплощать то, к чему стремился, что считал крайне необходимым — разрабатывал, обосновывал, популяризировал, внедрял новые методики и методы работы с кадрами, управления персоналом, людьми. Работал на завтра, на будущее.

С пропагандой новых идей управления страной, обществом он объездил всю Украину и потому вполне естественно, что со временем КНВЦ перерастает в Межрегиональную Академию управления персоналом. Как отмечает сам ее основатель — Георгий Щёкин, “МАУП появилась как ответ на потребность в специалистах и руководителях новой формации, профессионалах-патриотах, способных сблечь свою Родину и обеспечить ей надлежащее социально-экономическое развитие. В 1989 году многие уже поняли, что пришло новое время не только в истории бывших республик СССР, но и всего человечества, которое требует и новой кадровой генерации”. Собственно Щёкин и был ярким представителем той генерации.

Насколько сложным был этот радикальный шаг Георгия Щёкина, известно, скорее всего, лишь ему. Вот что он пишет об этом в своей монографии “Как эффективно управлять людьми”: “Шел 1989 год, набирало “обороты” кооперативное движение, уверенность в своих силах давала успешно защищенная кандидатская диссертация (по социальной психологии. — Н. Г.). И я подал заявление “по собственному желанию” (работал заместителем руководителя главка по кадрам. — Н. Г.), так как решил навсегда покинуть протухшую и полную мелких интриг атмосферу чиновничьих “коридоров власти”. Впереди ждала непривычно самостоятельная жизнь, исполненная ответственности и риска, но которая обещала неограниченные возможности для реализации идей, переполнявших меня... Мы взяли в аренду один рабочий стол, стул и телефон, 11 тыс. рублей кредита и зарегистрировали созданный нами кооператив — Киевский научно-внедренческий центр (КНВЦ) “Кадры”, который с 1993 года собственно и получил широко известное теперь название — МАУП”.

Действительно, структура, которой руководит сегодня как главный “идеолог”, стратег и организатор Г. Щёкин, — уникальна, во многом не только инновационно-неповторима, но и вызывающая и зависть, и неприятие. Сегодня МАУП — это три мощных университета, около 50 институтов и филиалов по всей Украине и далеко за ее пределами, техникумы, лицеи, издательство, печатные и электронные СМИ, библиотеки, кадровые агентства, общежития, спортивные площадки, сети общественного питания и книгораспространения. МАУП — это около 50 тысяч студентов, преподавателей и сотрудников. За 20 лет МАУП подготовила и издала более тысячи учебников, монографий, пособий общим тиражом несколько миллионов экземпляров, построила шесть учебных корпусов, создала более трех тысяч новых рабочих мест для работников высшей школы, стала крупнейшим среди всех учебных заведений Украины налогоплательщиком, не получив за все эти годы из государственного бюджета ни копейки.

Академия аккредитована Министерством образования и науки Украины самым высоким IV уровнем, она неоднократно признавалась лучшим негосударственным учебным заведением Украины, крупнейшим высшим учебным заведением этой формы собственности и первым среди украинских заведений в сфере управления. МАУП является членом Международной ассоциации университетов, Всемирного института международного образования, Европейской сети университетов непрерывного образования и дистанционного обучения, а ее лицей входит в ассоциированные школы ЮНЕСКО.

Принципиально важно то, что МАУП со временем окончательно сформировалась как своеобразный антикризисный социальный институт в социальной, и прежде всего — в образовательной сфере. Ныне выпускники Академии возглавляют многотысячные коллективы, занимают высокие должности в местных органах власти, работают в сфере менеджмента и бизнеса, права и информационных технологий, социальных наук и международной экономики. Их знают в Украине и далеко за ее пределами, поскольку среди выпускников и студентов МАУП представители более 25 стран мира.

Уже первые методические советы по управлению, брошюры по зарубежному менеджменту, психологии кадровой работы и т. п. подтвердили: то, о чем писал, что пропагандировал Г. Щёкин

на многочисленных семинарах, тренингах по всей Украине, во-первых, мало кому было известно, доступно, а во-вторых, — понятно. Вряд ли можно было еще лет двадцать назад кого-то убедить, что кадровая работа в Украине абсолютно не научная, не прогрессивная, а науки управления, построенной на психологии, социологии, глубоко научной методологии, вообще как таковой нет. А он, Георгий Щёкин, не просто упорно день за днем это утверждал, но и доказывал, и главное — создал производственно-научно-образовательную структуру, аналогов которой в Украине практически нет. Феномен Щёкина — это феномен Межрегиональной Академии управления персоналом (МАУП). И здесь нет какой-либо ложной патетики, искусственности.

Разрабатывая концепцию создания МАУП, Г. Щёкин объективно, а точнее — научно предугадал, что нынешнее общество на этапе перехода от индустриального, экономического, прединформационного к новому — постиндустриальному, постэкономическому, информационному будет прежде всего опираться на такой важный двигатель, как знания. Иначе говоря, Г. Щёкин справедливо утверждает, что “...в сфере социального управления становится общепризнанным утверждение о том, что дальнейшее развитие каждой страны непосредственно зависит не от природных и даже не от финансовых ресурсов, а непосредственно от качества подготовки имеющихся человеческих ресурсов, то есть от уровня образования и квалификации не отдельных граждан или социальных групп, а всего населения” (Персонал. — 2001. — № 3. — С. 55).

Г. Щёкин не устает повторять, что в XXI веке социально-экономическое развитие стран будет зависеть не от материальных и даже не от финансовых ресурсов, а от квалификации рабочей силы, то есть, прежде всего, от качества человеческих ресурсов. Он посвятил этой проблеме несколько монографий, сотни публикаций. Он писал и пишет об этом все глубже и основательнее, имея уже огромный научно-практический опыт.

Для того чтобы максимально реализовать себя, использовать свой потенциал, Георгию Щёкину всегда не хватает масштабных возможностей. И находит он их не только в публичной общественно-политической деятельности, прежде всего на высших эшелонах украинского политкума, но и в международном измерении. Именно поэтому почти параллельно с Межрегиональной Академией управления персоналом он создает мощную интернациональную общественную организацию — Международную Кадровую Академию (МКА), которая объединяет представителей более 60 стран мира — государственных, общественных, политических деятелей, общественных и религиозных лидеров, ученых, педагогов, менеджеров, бизнесменов, деятелей литературы и искусства. Как объясняет сам Георгий Щёкин (Культурное разнообразие мира: пути и препятствия. — К., 2003), основной задачей деятельности этой организации является повышение культурно-образовательного уровня наций, что предусматривает укрепление дружбы между народами, содействие культурному разнообразию, противостояние ксенофобии, расизму, шовинизму, нацизму и другим человеконенавистническим идеологиям. Создание МКА является более чем логическим шагом Георгия Щёкина еще по нескольким обстоятельствам. Во-первых, он уже к своему 55-летию был признан многими высокоавторитетными зарубежными вузами, общественными организациями, объединениями как истинный ученый, управленец, проповедник высоких моральных, духовных ценностей. Во-вторых, Георгию Щёкину нужна большая международная аудитория для черпания идей и выводов о развитии человеческого социума вообще, в том числе и на определенных идейных принципах. Так, Георгий Щёкин не устает, в частности, доказывать, что коммунизм и либерализм как идейные учения, идеологии в последнее время практически оказались элементарными утопиями. “Крушение коммунизма и либерализма, — пишет он, — ставит мир на порог качественно новых социальных изменений, могущих привести либо к установлению тоталитарного мирового господства из одного центра, либо к построению многомерного и многополюсного мира во всем его культурном многообразии”. По мнению Георгия Щёкина, будущее принадлежит духовной культуре, высоким духовным ценностям, а еще точнее — религии, культуре, образованию.

Размышляя над проблемами культуры и антикультуры, над подлинными духовными ценностями, Георгий Щёкин подчеркивает, что Бог и человек всегда были вершинными позициями в системе ценностных ориентиров культурного процесса. А там, где такой подход к определению духовных приоритетов нарушается, “происходят глубинные деформации в структуре культуры, в результате чего она либо разрушается вообще, либо вырождается в антикультуру” (Культурное разнообразие мира: пути и препятствия. — К., 2003. — С. 7).

Важное место в научно-духовной деятельности Г. Щёкина занимает проблема происхождения, развития, упадка и собственно возможного исчезновения цивилизаций, в том числе и тех, которые известны нам и существуют ныне. Все его публикации, касающиеся этой проблемы (см., например, “Утро тысячелетия... Каким будет вечер?”, Персонал. — 2001. — № 10), — глубоко научны, со ссылкой на первоисточники, аналитические, а главное — многоплановые материалы, суть и значение

которых, однако, по-настоящему будут восприняты и оценены лишь со временем. В целом, если быть максимально объективными и точными, нужно признать, что отдельное невосприятие того, что пишет, говорит, утверждает Г. Щёкин о сущности феномена “человек”, “человечество”, — результат определенной философско-образовательной неподготовленности того, кто читает его труды, опережающих социальное развитие, социальное знание воззрений Г. Щёкина. Так, он неоднократно утверждал и утверждает, что славянский этнос был и остается одним из самых молодых и наиболее прогрессивных. И это не повторение идей того же Н. Гумилева, а собственная цепочка доказательств, аргументов. Или же, скажем, смена моделей жизни, строения, структуры общества у Г. Щёкина — это не просто смена моделей хозяйствования, а (впервые на это указал П. Сорокин) смена культур, что само по себе является весьма сложным и противоречивым процессом. И именно поэтому в последние годы Щёкин “маниакально” утверждает, что огромной угрозе глобализации как целостному и сложному процессу может противостоять лишь диалог цивилизаций, диалог культур. И не просто как некая общественная идиллия, а как право каждого этноса, даже самого маленького народа, развиваться в контексте своей собственной истории, культуры, традиции. Попытка кого бы то ни было, любого государства, как это делают США, диктовать стиль и правила жизни другим — абсолютно недопустима. И Г. Щёкин это не только провозглашает, но и обосновывает, утверждает. Он противостоит этому и как ученый, и как гражданин.

Георгий Щёкин обладает врожденным ощущением времени, ситуации — в их исторической ретроспекции, актуальности. Отсюда еще одно его качество как личности, которое нельзя обрести искусственно, даже при кропотливой научной работе. Это — удачное предвидение развития не только большой группы (например, МАУП как мощного научно-производственного подразделения), но и наций, народов, этносов. Именно поэтому он выступает инициатором научных конференций, собраний, акций, делает доклады на них лишь по самым серьезным вопросам и проблемам. Чтобы осознать возможность такой жизненной позиции, необходимо вспомнить хотя бы один научный проект “Диалог цивилизаций: новые принципы организации мира”. На первой конференции по этой тематике в МАУП (24 мая 2002 года) Георгий Щёкин говорил: “Общий вывод разных современных концепций о будущем человечества можно сформулировать так: мир стоит на пороге качественно новых социальных изменений, которые могут привести либо к установлению тоталитарного мирового господства из одного центра, либо к построению многомерного и многополосного мира” (Диалог цивилизаций: новые принципы организации мира. Доклад на Всемирной конференции 24 мая 2002 г., Киев, Украина. — С. 7). И далее, видя в этом угрозу цивилизации вообще, он делает упор на “недопустимости установления сегодня и в будущем мирового господства со стороны какой-то одной великой державы, группы государств или одной цивилизации” (с. 19), подчеркивая, что нужен диалог цивилизаций, объединение этнически близких государств и народов и т. п.

Настаивая на диалоге цивилизаций как наиболее вероятном пути дальнейшего общественного развития, изучая труды Н. Данилевского, П. Сорокина, О. Шпенглера, М. Вебера, А. Тойнби и других известных философов, политологов, социологов, Г. Щёкин высказывает следующие мысли, формулирует положения весьма принципиального характера. А именно:

- а) существует четкая закономерность формирования, развития, смены и упадка цивилизаций;
- б) ближайшим является процесс будущего развала “чувственной” формы западной культуры и общества (по П. Сорокину);
- в) внимательной и взвешенной оценки требует мотив “враждебности” цивилизаций, базирующийся на концепции “столкновения цивилизаций” С. Хантингтона (см.: Персонал. — 2001. — № 12).

Предостережения Г. Щёкина относительно средств, механизма (наподобие тайных масонских лож, коммунистических, фашистских и других организаций, всемирных объединений, в частности сионистских), которые в последнее время все более активно используются для провоцирования, попыток столкновения цивилизаций — небезосновательны. Так, одним из уже реализованных (события в Югославии) был способ провокационного столкновения христианской и мусульманской цивилизаций. То есть конфликт в Югославии как своего рода сатанинский проект был организован в результате использования именно имеющихся национально-конфессиональных различий. “Поэтому, — пишет Г. Щёкин, — задачей всех представителей мировых религий, различных расово-этнических и национально-культурных сообществ современного мира является, на наш взгляд, объединение усилий против любых попыток установления мирового господства и развязывания новой мировой войны” (Там же. — С. 17).

Особенно интенсивная общественно-политическая деятельность и публицистическое творчество Г. Щёкина наблюдаются в последние годы, начиная с 2001-го. Именно тогда, в январе 2001 года

(Персонал. — 2000. — № 1) он опубликовал небольшую, однако принципиально знаковую статью “Мы все ответственны за свою страну”, где в частности констатировал: “Духовный и экономический кризис, который мы “переживаем”, поддерживаемый извне и внутри кризисом политическим, означает социальный коллапс власти вплоть до потери государственной независимости” (с. 9). Уже тогда Щёкин утверждал, что “мы разрешаем власти вести себя так, как она ведет себя, поскольку государство и общество являются взаимообусловленными социальными структурами и существовать друг без друга попросту не могут, хотя и находятся в постоянном конфликте” (с. 9).

Глубоко и с болью осознавая, что далеко не все в нашем украинском доме хорошо, что налицо не лучшие результаты социально-экономического, политического развития, русский по происхождению, однако украинец по духу и всей своей сущности, Г. Щёкин с горечью пишет: “Мы все должны более чутко относиться друг к другу, заботиться об имидже своего государства, оберегать имя своей Родины, не допускать ее унижения”. Напомню, что это пишет человек, который в то же время подвергает критике существующую власть, в том числе и Президента Украины, за его деятельность, точнее, определенную бездеятельность, но для которого судьба своего народа намного дороже любой власти.

Щёкин владеет также тем, чему научиться практически невозможно. Это — ощущение человека, ощущение ситуации, почти стопроцентный прогностический расчет.

Он ценит людей дела, а не слова, однозначно дистанцируется от дешевых попутчиков, решительно не контактирует с врагами, оставаясь, однако, корректным, воспитанным и неизменно принципиальным.

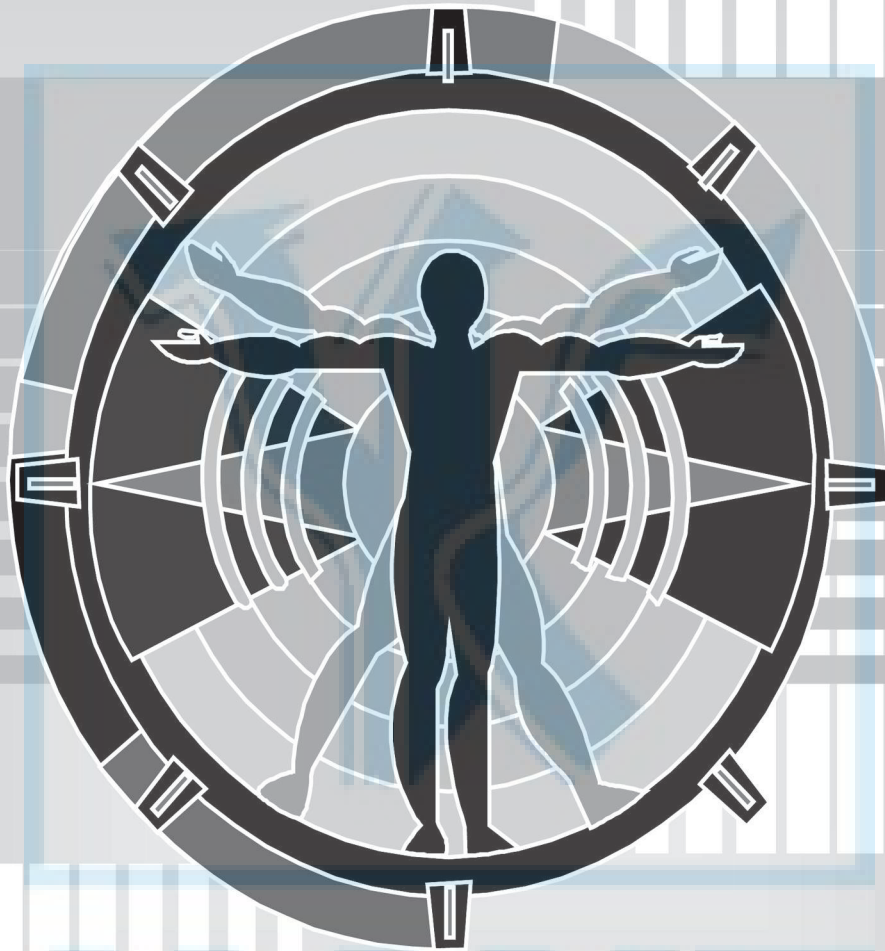
Он не устает повторять, что враги украинского народа, украинской идеи более всего боятся света, они привыкли воевать лишь во тьме — это их привычная ситуация и условие существования. И потому проблемы духовности, православия, христианской веры — это его повседневный труд и действие.

Глубокомасштабный взгляд, стремление Г. Щёкина постигнуть теоретико-методологические, политико-правовые, организационно-кадровые и прочие основы становления и дальнейшего укрепления украинского общества наглядно выражаются в его инициативе по разработке основоположных принципов практического построения такого общества. Достаточно напомнить, что в течение всех последних лет Г. Щёкин был инициатором, основным генератором и организатором подготовки таких принципиальных документов, как Концепция управления посттоталитарным обществом, Концепция кадровой политики и, наконец, Концепция стратегии развития Украины в XXI столетии: консервативная модель. В контексте этой концепции Г. Щёкин основной задачей нашего общества считает “смену власти в Украине на украинскую, национально-сознательную, профессиональную, способную преодолеть широкомасштабный системный кризис, исходя прежде всего из интересов Украинского государства и его народа” (Персонал. — 2003. — № 9. — С. 6-7).

Если быть абсолютно искренним, то Георгия Щёкина проще и полнее (максимально кратко) можно представить так: Георгий Щёкин. Председатель Наблюдательного совета Международной Кадровой Академии и Межрегиональной Академии управления персоналом. Заслуженный работник народного образования Украины. Имеет ученые степени в области просвещения, психологии, социологии и делового администрирования. Почетный доктор и почетный профессор университетов Азербайджана, Беларуси, Киргизстана, Молдовы, Польши, США. Действительный и почетный член общественных академий и научных обществ Англии, России, Румынии, США, Украины, член редколлегий ряда научных журналов. Автор более 400 работ (учебники, монографии, учебные пособия, научно-популярные книги и статьи) по социальной философии, религиоведению, социологии, психологии, образованию и управлению человеческими ресурсами. Лауреат и кавалер международных, зарубежных, церковных и общественных наград. Его имя внесено в многие международные биографические издания.

К этому, впрочем, необходимо все же добавить следующее. Чтобы постичь феномен Георгия Щёкина — ученого, общественного деятеля, гражданина, патриота — надо внимательно читать и изучать все, чем обогатил этот необыкновенный, широкого духовного и творческого диапазона человек отечественную и мировую науку. А читать есть что. И стоит.

Николай Головатый,
доктор политических наук,
профессор,
Заслуженный работник
народного образования



МАУП

**Визуальная
психодиагностика:
познание людей
по их внешности
и поведению**

МАУП



МАУП

ПРЕДИСЛОВИЕ

Всем людям свойственно познавать самих себя и мыслить.

Гераклит

Эта работа возникла из желания автора в доступной форме ознакомить широкий круг читателей с основными методами изучения человека по его внешнему облику и поведению. Известно, что с древних времен люди стремились по внешнему виду и действиям человека определять его характер, чувства и способности. Однако многие до сих пор недооценивают важность умения “читать” и понимать человеческую психологию, причем не только в деловой, но и в личной жизни. А ведь такое умение является одним из главных показателей общей культуры человека. Еще Конфуций говорил: *“Не беспокойся о том, что люди не знают тебя, а беспокойся о том, что ты не знаешь людей”*.

Размышления на эту тему навели автора на мысль систематизированно изложить наиболее известные и доступные **методы визуальной психодиагностики**¹, основанной на непосредственном наблюдении и интерпретации внешнего облика человека и его поведения. Для этого в предлагаемой книге автор широко использует результаты исследований отечественных и зарубежных ученых в области дифференциальной и генетической психологии, медицины и антропологии. Не обойдены вниманием и древние учения о человеке, такие как хирология, физиогномика, графология и др. Данные исследователей прошлого прокомментированы на основе использования результатов современных научных наблюдений.

Визуальная психодиагностика кроме общекультурного значения имеет и сугубо прикладной характер, являясь отраслью психологии кадрового менеджмента, которая разрабатывает методы изучения персонала в целях его рационального подбора, расстановки и эффективного использования. Выступая в качестве вводной части психологии работы с людьми, визуальная психодиагностика знакомит специалистов с различными, в том числе нетрадиционными, методами изучения людей, не требующими специального образования и сложного инструментария.

Как в наиболее общем виде происходит процесс трудоустройства и отбора персонала?

Вначале руководитель или работник по кадрам ознакомляется с анкетными материалами претендента (личным листком по учету кадров, автобиографией, документами об образовании, фотографиями и т. д.). Затем при положительном впечатлении от представленных документов проводится беседа с кандидатом на вакантное рабочее место. В организации этой беседы важное место отводится наблюдению за поведением и внешним обликом собеседника.

Что же лежит в основе общей схемы восприятия одним человеком другого? Иными словами, что прежде всего обращает на себя внимание при встрече с другим человеком? Очевидно, три основных признака его внешнего облика (кроме, разумеется, одежды) — пол, возраст и тип телосложения. Затем в поле зрения попадают уже более мелкие детали — конфигурация головы, осанка, походка, жесты, форма рук, пальцев и т. д. Таким образом, схема восприятия человека основывается на принципе познания от общего к частному, от более “крупного” к более “мелкому”, от целого к его составляющим. С учетом этого построен предложенный в книге “макет” изучения человека с помощью методов визуальной психодиагностики.

¹ Термин “визуальная психодиагностика” введен автором в 1989 г.

Соответственно материал изложен так, чтобы последовательно раскрывать читателю приемы овладения методами визуальной психодиагностики, теоретические посылки наглядно иллюстрируются примерами, схемами, рисунками, помогающими глубже проникнуть в “технологии” изучения человека. Рассматриваются, в частности, вопросы психологии пола, возраста, типы телосложения, данные физиогномики и дерматоглифики, а также даются практические рекомендации по интерпретации мимических движений лица, поз, осанки, жестов человека и в целом его внешнего облика. Описаны также основные методы визуальной психодиагностики — наблюдение, биографический и графологический методы, проведение и обработка “телесных” тестов и др.

Другими словами, изложенный материал, иллюстрированный и дополненный различными методиками, подобран и систематизирован так, чтобы сделать книгу пригодной для повседневного применения, т. е. придать ей вид своеобразной энциклопедии. И несмотря на то, что издание предназначено прежде всего для руководителей, преподавателей, специалистов кадровой и социально-психологической служб, оно, безусловно, будет полезно всем, кто желает познать себя и других. Ведь активное использование практической психологии во всех областях общественной жизни, особенно в трудовой деятельности, образовании, межличностных отношениях, — надежная основа для самовоспитания, самосовершенствования и формирования личности в целом.

Вместе с тем, для того чтобы овладеть методами визуальной психодиагностики, необходимо развивать такие качества, как наблюдательность, объективность, критичность в оценках, нравственная чистота, осторожность в использовании полученных результатов, компетентность. Особенно важно помнить, что познание человека посредством методов визуальной психодиагностики позволяет составить лишь наиболее общую его психологическую характеристику. Это означает, что хотя в книге описаны в основном “классические” методы и приемы изучения человека по его внешнему облику, отдельные утверждения не следует принимать в чистом виде. И здесь автор надеется на критичный подход читателей.

В целом же, если знакомство с книгой окажется хотя бы в малой степени полезным читателям в познании себя и других или вызовет у них желание поразмыслить о том, насколько важно учитывать “язык” тела в повседневной жизни, автор будет считать свою задачу выполненной.

Книга написана в научно-популярном жанре, позволяющем выражать сложные научные проблемы общедоступным и понятным языком, в яркой и убедительной форме. К тому же этот жанр, по выражению В. Белинского, представляет собой предмет живого общего интереса.

Структура работы состоит из введения и четырех логически взаимосвязанных частей. **Введение** раскрывает предмет, задачи и содержание визуальной психодиагностики, ее главные составляющие и основные методы. В **первой и второй частях** дается обзор различных типологий человека и различных классификаций личности. Приводятся общие сведения о физиогномике, хирологии и дерматоглифике, использовании их в визуальной психодиагностике. Таким образом, задача этих частей — постепенно ввести читателей в новый для них мир представлений, терминов и понятий.

Третья часть книги посвящена изучению обычных анкетных данных людей различными, прежде всего нетрадиционными, методами. Показано, как много можно узнать о незнакомом человеке на основании его анкеты, где указаны фамилия и имя, пол и возраст, национальность и образование, особенности трудового пути и социального положения. Здесь же описываются графологические методы, которые можно использовать в работе с персоналом.

Четвертая часть рассказывает об основных правилах “грамматики” языка человеческого тела, имеющих первостепенное значение для практики повседневного общения и взаимодействия людей, а также для дальнейшего исследования личности работника. Приводятся рекомендации по “чтению” языка мимики, глаз, жестов, осанки, поз и других телодвижений человека. Предлагаются специальные упражнения, тесты-игры и конкретные методики визуальной психодиагностики.

Таким образом, структура издания представлена в виде учебного курса и главная ее задача — дать надежные ориентиры в познании себя и других методами визуальной психодиагностики в различных ситуациях общения и взаимодействия в профессиональной и быденной жизни.

*Основной объект познания человечества есть
сам человек.*

Папа Римский Александр

Введение

Наука познания людей по их внешним признакам

МАУП



МАУП



ВИЗУАЛЬНАЯ ПСИХОДИАГНОСТИКА: ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ, СОДЕРЖАНИЕ

*Общение с людьми подталкивает
к самонаблюдению.*

Кафка

В условиях повышения роли и значимости человеческого фактора в развитии всех сфер общественной жизни возрастает необходимость разработки психологических проблем совершенствования работы с людьми, решение которых связано прежде всего с научно обоснованной диагностикой личностных, индивидуально-типических и профессионально важных качеств обучающихся и работающих, с обеспечением специалистов кадровых и социально-психологических служб, преподавателей и руководителей доступными и надежными методиками подбора, подготовки и рационального использования персонала в различных отраслях производственной и непроизводственной сфер общественной практики.

Решению указанных проблем, на наш взгляд, будет способствовать описание и систематизация содержания и методов визуальной психодиагностики, основанной на непосредственном наблюдении и интерпретации внешнего облика человека и его поведения. **Визуальная психодиагностика** — новая и относительно самостоятельная отрасль психологии кадрового менеджмента, задача которой состоит в изучении “внешних” характеристик поведения и облика человека (таких как пол, возраст, особенности телосложения, мимики, жестикуляции и др.) в целях проникновения во “внутреннее” психологическое содержание личности и оптимизации использования возможностей и индивидуальных особенностей каждого человека.

Что означает термин “психодиагностика”? В наиболее общем виде психодиагностика — это наука и практика постановки психологического диагноза [14]. Этот термин, который стал широко использоваться в психиатрии после выхода книги Г. Роршаха “Психодиагностика”, довольно скоро вышел за пределы медицины и распространился на область психологии. Психодиагностические задачи решаются различными способами, основными из которых являются специальные психодиагностические методики, используемые не только в сфере консультирования и психотерапии, но и во всех случаях, когда необходимо получить оценку той или иной психической особенности конкретного индивида или группы. Принципы разработки психодиагностических средств и их конкретное воплощение в диагностических методиках,

включая их методологическое и теоретическое обоснование, проверку валидности и надежности, входят в предмет общей психодиагностики [14].

Предметом визуальной психодиагностики является разработка основных принципов построения психодиагностических методик, основанных на использовании различных визуальных средств (непосредственное наблюдение, видеозапись, изучение документов, исследование почерка, рисунков и др.). Задача визуальной психодиагностики состоит в разработке конкретных методов распознавания индивидуально-психологических особенностей личности путем непосредственного визуального восприятия. Эту задачу можно решать разными способами. Главный из них — наблюдение — предоставляет весьма ценные сведения об обследуемом. Существуют и другие методы визуальной психодиагностики, позволяющие собрать психологическую информацию в относительно короткие сроки, дать качественное сравнение одного индивида с другими, спрогнозировать развитие общения, эффективность той или иной деятельности человека.

Психологическая диагностика является одной из наиболее сложных областей практической психологии. Правильная диагностика, опирающаяся на научную интерпретацию данных обследования, результаты комплексного изучения человека в рамках личностного подхода, глубокий анализ содержания получаемых в диагностическом обследовании сведений могут обеспечить только высококвалифицированные специалисты, от которых требуются глубокие знания в области теоретической психодиагностики, психометрии, теории психологических измерений, вариационной статистики [14]. Практическая же направленность и относительная доступность визуальной психодиагностики, необходимость широкого внедрения прикладной психологии в различные области общественной деятельности предусматривают возможность проведения отдельных обследований лицами без специальной психологической подготовки: педагогами, врачами, руководителями различных уровней, специалистами по работе с персоналом и др. В целом специалистам, прошедшим курс визуальной психодиагностики, становится легче решать профессиональные проблемы, проще общаться на работе и дома, выражать собственные чувства и понимать поведение других.

Дело в том, что восприятие внешнего облика человека, выражение его эмоций возбуждает ответные эмоциональные переживания и реакции у людей и играет важную роль в человеческом общении [20]. Владение и умение читать выразительные движения предполагает тонкое понимание оттенков и нюансов в выражении лица, жеста, позы и движения тела другого. Распознавать индивидуально-психологические особенности личности можно по мимике — выразительным движениям мышц лица; по пантомимике — выразительным движениям тела; по физиологическим реакциям, сопровождающим эмоции, — сосудистым, дыхательным, секреторным; по особенностям строения тела, чертам лица, рисункам кисти рук, пальцев и другим природно-биологическим признакам. Изучение и систематизация данных о характерных отличиях внешнего облика людей и особенностях их выразительных движений являются содержанием визуальной психодиагностики как научно-практического направления психологии работы с людьми.

Таким образом, визуальная психодиагностика изучает всю внешность человека, т. е. лицо, фигуру, положение и рисунок рук, движение и положение глаз, окраску лица, деятельность различных желез, мимику и пантомимику. Известный русский психолог начала XX в. И. Сикорский, рассматривавший физиогномику как “вольное и невольное отражение внутреннего состояния человека на его внешности (лице, туловище, глазах, руках и пр.)”, т. е. в том смысле, как мы рассматриваем сегодня визуальную психодиагностику, писал: “Научная психология немислима без физиогномики. По своим методам, богатому содержанию и плодотворным выводам физиогномика заслуживает быть выделенной в особую науку или отрасль науки, связанную с психологией” [17].

ИСТОРИЧЕСКИЕ КОРНИ ВИЗУАЛЬНОЙ ПСИХОДИАГНОСТИКИ

*Все знание в конечном счете сводится
к логическому сочетанию данного
содержания опыта.*

В. Вундт

Изучение человека с диалектических позиций исходит из того, что человек представляет собой единство биологического и социального, организма и личности во всей сложности их взаимоотношений, причем это взаимоотношения внутри единого. Интуитивное ощущение их единства побуждало человеческую любознательность искать телесные приметы, которые отражали бы душевные качества их обладателей [8]. Физиогномика, френология, хиромантия, астрология, графология — древние науки, которые по внешним признакам различных частей тела, выразительным движениям и другим особенностям поведения человека пытались выявить его внутреннюю психическую сущность.

Физиогномика разрабатывала систему соответствия между чертами лица человека и основными свойствами его характера, способностями и талантами. Первый дошедший до наших дней физиогномический трактат приписывался Аристотелю, хотя, по свидетельствам некоторых историков, еще раньше физиогномикой занимался Пифагор, которого и считают ее родоначальником [8]. Много эмпирического материала по физиогномике содержится в “Наставлениях оратору” Квинтилиана (I в.), а римский врач Гален (II в.) расценивал физиогномические знания как “возможные и полезные”. Швейцарец И. Лафатер — автор книги “Физиогномические моменты...” (1775–1778) — остался в истории науки как наблюдательный и тонкий психолог. Его последователем был австрийский врач Ф. Галль, создатель **френологии** — учения о связи психических особенностей человека с наружной формой его черепа. Физиогномика и результаты изучения различных выразительных движений нашли отражение в работах П. Кампера о лицевом угле, Ч. Белля “Анатомия и философия выражения” (1806), Ч. Дарвина “Выражение эмоций у человека и животных” (1872), Н. Белова “Физиология типов” (1924), В. Бехтерева “Объективная психология” (1910). Последний утверждал, что “психология не должна ограничиваться изучением явлений сознания, но должна изучать и бессознательные психические явления и вместе с тем она должна изучать также внешние проявления в деятельности организма, поскольку они являются выражением его психической жизни” [3].

В глубине тысячелетий теряются истоки **хиромантии** — учения о связи строения костей рук, формы пальцев, выпуклостей и впадин, линий и бороздок на ладони с внутренней сущностью человека, его прошлым и будущим. Хиромантию знали в Древнем Китае и Индии задолго до нашей эры, не были ей чужды античные Греция и Рим. Историки того времени свидетельствуют, что в нее верили Пифагор и Гален, Сулла и Цезарь [8]. Не менее древнюю историю имеют **астрология**, разработавшая планетарную и зодиакальную типологии человека, и **графология**, искавшая закономерные связи между почерком и характером индивида.

В истории европейского языкознания известен еще с античных времен интерес к жесту, когда проблема происхождения языка выдвинула теорию первоначального возникновения **жестового языка**, на основе которого развился звуковой язык. В настоящее время изучение жестового языка активизировалось благодаря исследованиям *семиотики, социолингвистики и теории коммуникации* [1]. Жест и мимика тесно связаны со словом. Известный режиссер К. Станиславский постоянно напоминал актерам: “При словесном общении говорите не столько уху, сколько глазу”, обращая внимание на роль жеста в общении. “Каждое движение души

имеет свое естественное выражение в голосе, жесте, мимике. Движения должны отвечать диалогу и смыслу слов”, — писал Цицерон.

Физиогномика, понимаемая в широком смысле и столь необходимая психологу, юристу, педагогу, врачу, художнику и всякому образованному человеку, была почти всеми оставлена в первой половине XIX в. По мнению И. Сикорского, это произошло по трем причинам:

- незнание антропологии лишало возможности правильно оценивать многие физиогномические признаки;
- незнание анатомических основ мимики вносило неясность во многие толкования;
- психология была крайне недостаточно разработана.

Таким образом, как телесные, так и психические признаки были лишены той определенности, которая требуется в научных работах.

Созданию новой физиогномики способствовали работы Дюшена, Ж. М. Шарко, Ч. Дарвина, Педерита, появление которых стало возможным в связи с развитием антропологии, успехами психологии, а также применением художественных произведений для научных и физиогномических целей. Так, Дюшену принадлежит заслуга всестороннего изучения мимики (физиогномика лица); движения рук (жесты) художественно изображены и психологически интерпретированы итальянскими художниками и их последователями; физиогномика тела (позы) прояснена классическими скульптурами; наконец, изображение положения и движения глаз (физиогномика глаз) является основной темой многих художников [17]. Еще в конце XVIII в. английский художник У. Хогарт в трактате “Анализ красоты” утверждал, что всякое “движение есть род языка, который, быть может, со временем будет изучаться с помощью чего-либо вроде грамматических правил” [8].

Значительное внимание физиогномике уделял А. Шопенгауэр. Одну из наиболее интересных и важных своих работ он назвал так: “О видимой преднамеренности в судьбе отдельного лица”. Он считал, что каждое человеческое лицо — это некий иероглиф, который “без сомнения, можно дешифровать и ключ к которому мы даже имеем в себе наготове”. Под “ключом” А. Шопенгауэр понимал человеческую наблюдательность и интуицию. “Точно так же в обыденной жизни, — писал немецкий философ, — каждый подвергает другого, с кем он имеет дело, физиогномическому испытанию и потихоньку старается составить себе предварительное понятие о его моральной и интеллектуальной сущности — по чертам его лица. Всего этого не могло бы быть, если бы, как воображают некоторые глупцы, внешний облик человека ничего не означал и душа представляла собою одно, а тело — другое, относясь к первой так же, как к нему самому относится его сюртук”.

Таким образом, визуальная психодиагностика, как и любое научно-практическое направление, возникла и развивалась не на “пустом месте”. Ее истоками являются прошедшие серьезную проверку временем древние учения о человеке. Как сказал Р. Роллан, “взамен наших лабораторий, древние имели столетия терпения и свою гениальную интуицию”, что, безусловно, не может не учитывать современная наука, проявляющая сегодня все больший интерес к познанию “языка тела”. В последнее время вышло несколько крупных работ специалистов в области невербальной коммуникации, среди которых широко известны книги Д. Ньюренберга, Г. Калеро, А. Штангля, А. Пиза.

Таким образом, историческими корнями и практической основой современной визуальной психодиагностики — одной из отраслей прикладной психологии — являются различные древние учения о человеке, которые нашли отражение в художественных произведениях и шедеврах искусства, а также подтверждение в научных исследованиях.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ВИЗУАЛЬНОЙ ПСИХОДИАГНОСТИКИ С СОВРЕМЕННЫМИ НАУКАМИ

Бесполезны тому очи, кто желает видеть внутренность вещи, лишаясь рук к отверзтию оной. Бесполезны тому руки, кто к рассмотрению открытых вещей очей не имеет.

М. Ломоносов

Как отмечалось, человек представляет собой единство биологического и социального, организма и личности, которое развивается в определенной природно-географической и общественной среде. На становление и развитие индивида одновременно воздействуют наследственные, климатические, социальные и другие факторы, что обуславливает, с одной стороны, неповторимость каждой личности, а с другой — наличие общих черт у представителей соответствующих групп (половозрастных, национально-расовых, конституциональных и др.). Все это вызывает необходимость изучения человека в русле междисциплинарного подхода, где важное место занимают философия и психология, география и история, медицина и генетика, антропология и лингвистика.

Для познания взаимодействия социального и биологического в человеке определяющее значение имеет **исторический метод**. Наукой установлено, что решающими факторами в биологической эволюции организмов являются наследственность, изменчивость и естественный отбор; доказана нерасторжимая генетическая связь человека с животным миром. При этом в пределах биологической эволюции появилась новая форма отражения, благодаря которой на основе трудовых, общественных отношений стало возможным появление современных людей. Социализация биологии человека пронизывает всю его жизнь, поскольку человек живет в мире социальных потребностей, формирующих его психическую жизнь, которая качественно отличается от психики животных [10]. В этой связи изучение человека на стыке биологических и социальных наук — одна из важных задач современного научного познания. Особая роль в решении этой задачи принадлежит психологии, генетике и антропологии.

Генетика как наука о наследственности и изменчивости организмов возникла на рубеже XIX и XX в. Официальной датой ее рождения считается 1900 г., когда трое ученых из разных стран (немец К. Корренс, Э. Чермак из Австрии и Х. Де Фриз из Голландии) в своих исследованиях независимо друг от друга обнаружили, что в передаче отдельных признаков от родителей к потомству существуют определенные закономерности [10]. Правда, изучение литературных источников показало, что закономерности, выявленные этими учеными, установил еще в 1865 г. чешский ученый Г. Мендель. Название “генетика” предложил в 1906 г. У. Бетсон [21].

К настоящему времени довольно подробно изучено более 1000 генов человека, для большинства которых раскрыты специфические механизмы участия в развитии тех или иных форм наследственности. По сути, генетика человека — это основа биологии Homo sapiens [18]. Успехи в генетике имеют практическое значение для визуальной психодиагностики, поскольку роль генетических факторов весьма существенна в формировании внешнего облика человека, его интеллектуальных способностей и в целом в поведении человека, что необходимо учитывать при диагностировании визуальными методами.

Антропология также может служить для визуальной психодиагностики источником существенных данных, посредством которых ответы на многие ее вопросы могут быть доведе-

ны до степени точности и научной определенности. Как известно, древнейшие люди появились в начале четвертичного периода, несколько миллионов лет назад. Затем в процессе антропогенеза был осуществлен небывалый в истории органического мира качественный скачок из биологической сферы развития в социальную [10]. Данные антропологии позволяют характеризовать не только морфологические преобразования человека (изменение строения наших непосредственных предков), но и глубочайшие качественные изменения поведения и установление принципиально новых отношений к окружающему миру. И. Сикорский писал по этому поводу: “Существующее в настоящее время разнообразие человеческих типов так значительно, что независимо от первобытной разницы типов с течением времени возникли и вторичные различия, явившиеся следствием того, что человеческие расы, передвигаясь с места на место и встречаясь друг с другом, давали путем скрещивания новые антропологические сочетания, в которых свойства и признаки родоначальных производителей долгое время продолжали существовать. Так как в возникающих новых расах продолжали сказываться следы прежних — то обстоятельство это и дает возможность разыскать в “новом” отдаленное “старое”. Эти следы оставлены людьми и на том месте, откуда раса вышла, и на тех местах, через которые она проходила, и там, наконец, где она остановилась окончательно. Следы эти остаются не только в земле (ископаемые остатки), но и в крови, и в живых формах поколений до наших дней” [17]. В этой связи для более полного понимания условий возникновения и формирования современного человека, его расовых, половых и национальных особенностей, всегда проявляющихся во внешнем облике и поведении, необходимо широко использовать данные исторической и географической наук, а также социолингвистики, изучающей закономерности становления и развития вербального и невербального взаимодействия людей.

Таким образом, современная визуальная психодиагностика, опираясь на практический фундамент древних учений о человеке и являясь отраслью прикладной психологии, находит дальнейшее развитие во взаимосвязи с различными областями современного знания, рассматривая Человека как многогранный объект междисциплинарного изучения.

СТРУКТУРА КУРСА ВИЗУАЛЬНОЙ ПСИХОДИАГНОСТИКИ

Познав себя, никто уже не останется тем, кто он есть.

Т. Манн

Визуальная психодиагностика исследует все внешние проявления облика и поведения человека с целью изучения его личностного содержания. Для этого используют различные типологии и классификации, основанные на выявлении и систематизации характерных внешних отличий людей; данные хирологии и дерматоглифики, графологии и физиогномики; результаты этнических, антропологических и лингвистических исследований; основные положения общей и дифференциальной психологии.

Структура курса изучения визуальной психодиагностики как научно-практического направления психологии кадрового менеджмента включает:

- введение, где раскрывается предмет, задачи и содержание визуальной психодиагностики, ее исторические корни и взаимоотношения с современными науками, главные составляющие и основные методы;

- ознакомление с наиболее известными классификациями и типологиями человека от древних времен до наших дней, а также физиогномическими и хирологическими теориями, данными дерматоглифики и иридодиагностики;
- изучение методов анализа документов, позволяющих составить общее представление об исследуемом индивиде с точки зрения его половозрастных, национальных, индивидуально-типических, социальных и других особенностей; биографические и психографические методы изучения персонала; познание основ почерковедения, порядок проведения физиогномического анализа и графологической экспертизы, а также методику составления и использования словесного портрета;
- приемы изучения и интерпретации “бессловесных” сообщений человека в различных ситуациях общения и взаимодействия людей;
- изучение привычных форм человеческого поведения приемами “косвенного” наблюдения (в том числе психогометрическими методами и методиками цветовых отношений);
- методики проведения различных “телесных” и визуальных тестов, а также порядок обработки и использования полученных результатов;
- специальные упражнения по развитию профессиональной наблюдательности, различные тесты-игры и практические рекомендации;
- общий макет изучения человека средствами визуальной психодиагностики.

Основными методами визуальной психодиагностики являются наблюдение, биографический и психографический методы, физиогномический и графологический анализы, психогометрические и цветовые тесты, морфологический и хирологический анализы, серологические тесты, “телесные” и другие визуальные пробы.

Таким образом, визуальная психодиагностика представляет собой самостоятельное научно-практическое направление психологии работы с людьми, имеющее предмет, задачи, содержание, структуру и методы. Изучение визуальной психодиагностики как науки, практики и искусства познания людей по их внешним признакам профессионально необходимо каждому работнику, предметом труда которого является Человек.

Список использованной литературы



1. Акишина А., Кано Х., Акишина Т. Жесты и мимика в русской речи: Лингвострановедческий словарь. — М., 1991.
2. Андреева Г. Социальная психология: Учебник. — М., 1980.
3. Бехтерев В. Объективная психология. — М., 1991.
4. Бурлачук Л., Морозов С. Словарь-справочник по психодиагностике. — К., 1989.
5. Вронский С. Астрология: суеверия или наука? — М., 1990.
6. Вундт В. Естествознание и психология. — СПб., 1904.
7. Горелов И., Енгальчев В. Безмолвный мысли знак. — М., 1991.
8. Гримак Л. Резервы человеческой психики. — М., 1989.
9. Гумилев Л. География этноса в исторический период. — Л., 1990.
10. Дубинин Н., Карпец И., Кудрявцев В. Генетика, поведение, ответственность. — М., 1989.
11. Душков В. География и психология. — М., 1987.
12. Ньюренберг Д., Калеро Г. Учитесь читать человека, как книгу // ЭКО. — 1988. — № 2.
13. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми: Учеб. пособие. — 5-е изд., стереотип. — К., 1999.
14. Общая психодиагностика / Под ред. А. Бодалева, В. Столина. — М., 1987.
15. Пиз А. Язык телодвижений: Пер. с англ. — Н. Новгород, 1993.
16. Психология: Словарь / Под ред. А. Петровского, М. Ярошевского. — М., 1990.
17. Сикорский И. Всеобщая психология с физиогномикой. — К., 1912.
18. Фогель Ф., Мотульски А. Генетика человека. — М., 1989.
19. Хрестоматия по психологии / Под ред. А. Петровского. — М., 1987.
20. Чистякова М. Психогимнастика. — М., 1990.
21. Шевцов И. Популярно о генетике. — К., 1989.
22. Штангль А. Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни. — М., 1986.
23. Щёкин Г. Введение в психологию кадровой работы. — К., 1989.

24. Щёкин Г. Визуальная психодиагностика и ее методы. — К., 1991.
 25. Щёкин Г. Как читать людей по их внешнему облику. — К., 1992.
 26. Щёкин Г. Основы визуальной психодиагностики. — К., 1990.
 27. Щёкин Г. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд. — К., 1999.
 28. Щёкин Г. Практическая психология менеджмента. — К., 1993.
 29. Ярошевский М. История психологии. — М., 1985.
-



Знать — значит знать людей.
Конфуций

Часть I

Типология человека

МАУП



МАУП



Всякая наука, имеющая дело с разнообразными и сложными объектами исследования, начинает прежде всего с классификации этих объектов.

А. Лазурский

В истории учения о личности можно выделить несколько основных систем, или подходов. Древнейшими из них являются *космологические* и *гуморальные теории*. Наиболее ярким представителем первых из них является астрологическая классификация человека, выделяющая планетарные и зодиакальные типы, а вторых — теория темперамента Гиппократ (V в. до н. э.) — Галена (II в. н. э.). *Гуморальные теории* связывали темперамент человека со свойствами тех или иных жидких сред организма (Гиппократ и Гален — соотношение крови, черной и желтой желчи, слизи; И. Кант — качественные особенности крови; П. Лесгафт — свойства системы кровообращения, в частности толщина и упругость стенок кровеносных сосудов, строение и форма сердца; У. Мак-Дугалл и Т. Фурукава — химический состав крови и др.) [9].

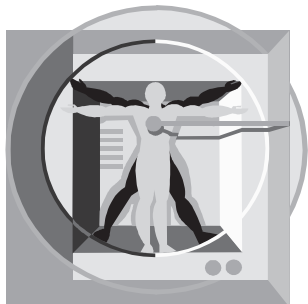
Параллельно с гуморальными теориями начиная с XVIII в. развивались концепции, согласно которым физиологическими основами темперамента и характера следует считать некоторые *свойства нервной системы* (А. Галлер, Г. Врисберг, В. Вундт, И. Павлов, Б. Теплов, В. Небылицин и др.). Под влиянием антропологов и психиатров на рубеже XIX и XX в. сформировалась *конституциональная типология*¹, согласно которой существует связь между телосложением и свойствами личности (Г. Виола, Л. Ростан, К. Сиго, Э. Кречмер, У. Шелдон, К. Конрад и др.), а в XX в. наряду с учением о высшей нервной деятельности начали широко применять *факторную теорию*, которая с помощью статистико-математических методов сводит большое количество наблюдаемых личностных свойств к небольшому количеству наиболее важных (первичных) факторов (Г. Хейманс, Е. Вирсме, С. Берт, Дж. Гилфорд, Л. Тэрстоун, Р. Кэттелл, Г. Айзенк). Кроме того, различают *функциональную теорию личности* (Т. Рибо, А. Лазурский, И. Павлов, К. Юнг, К. Леонгард), классифицирующую различные типы людей в зависимости от преобладания тех или иных психических функций, и *динамическую* (З. Фрейд, А. Адлер, генетики).

Таким образом, в учении о личности разработаны *три основные модели*:

- *типологическая* (включает астрологический, гуморальный, нейрофизиологический, конституциональный и функциональный подходы к изучению человеческой психики);
- *факторная*;
- *динамическая* (психоаналитики).

Рассмотрим классификации первой, типологической модели личности, представляющей наибольший интерес с точки зрения визуальной психодиагностики.

¹ Конституция человека охватывает все наследственные или врожденные анатомические, физиологические и психические свойства человека.



Раздел 1

АСТРОЛОГИЧЕСКАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ: ПЛАНЕТАРНЫЕ И ЗОДИАКАЛЬНЫЕ ТИПЫ

Человек всегда носит с собою всю свою историю и историю человечества.

К. Юнг

1.1

АСТРОЛОГИЯ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Астрология известна во всем мире с незапамятных времен и берет начало от великих народов прошлого: в Египте, древнем Вавилоне, Японии, Китае, от Тибета до древнего Индостана – везде обнаруживают следы астрологии с ее символикой, знаками Зодиака, древними традициями. Краткая история астрологии приводится в книге А. Лео “Как прочитать гороскоп” (1928), некоторые сведения из которой приведены далее [7].

Астрология как наука и как религия была известна задолго до христианства. Так, древние египтяне уже имели некую особую систему философских взглядов, основывающуюся на данных астрологии. Зороастр, видный законодатель религии и мудрец древности, также был астрологом (Зороастр означает “Сын звезд”). Белуса, правителя Вавилона, когда-то считали основателем науки о звездах, настолько велики были его познания в этой области. Сейчас не подлежит сомнению тот факт, что астрология была изучена и понята в Вавилоне больше, чем в любой другой стране мира.

В древней Персии было много знаменитых астрологов, среди которых выделяется Джамасп по прозвищу Аль Хаким Мудрый, в книге которого “Суд Джамаспа” толкуется расположение планет, предвещающее появление Христа, рождение Мухаммеда и другие события.

В Грецию астрология попала из Египта, где еще за 13 веков до рождения Христа положение звезд как сферических кругов было установлено с большой точностью. Одним из ранних и наиболее известных астрологов Греции был Анаксимандр. Плиний рассказывает, что Анаксимандр был способным астрологом и предсказал землетрясение в Лакедемонне. Пифагор также занимался астрологией, Платон был ее знатоком, как и Анаксагор, и многие другие греки, занимавшиеся умственным трудом. Гиппократ, отец искусства врачевания, объявил в свое время, что “человека, который не разбирается хорошо в астрологии, скорее надо назвать глупцом, чем врачом”.

Среди представителей Древнего Рима мы также находим длинный список имен известных людей, твердо веривших в астрологию, – Плиний, Гален, Цицерон и др.

Будь то история Китая, Индии, Таиланда или Цейлона – везде мы сталкиваемся с астрологией, процветающей здесь веками. Что касается индийской истории, то еще за 3 тыс. лет до н. э. в Индии существовали таблицы, предназначенные исключительно для астрологичес-

ких целей. Иными словами, на протяжении всей истории жила вера в астрологию, и в этом смысле астрология является основой всемирной истории науки [7].

Не снизился интерес к астрологии и в наши дни. Анализ научной литературы за последние 25 лет, как утверждает С. Шестопапов [11], показал, что за рубежом астрологические данные проверяли методами математической статистики. Было обнаружено, что космофизические условия момента рождения человека накладывают отпечаток на его дальнейшее развитие, предопределяя формирование психофизических особенностей. Была показана, например, предрасположенность к заболеванию эпилепсией при рождении человека при определенном сочетании планет. Анализ конфликтных пар показал достоверность астрологических методов оценки совместимости людей. На основании этих данных была сформулирована и опубликована гипотеза для объяснения явлений, с которыми имеет дело астрология.

1. Материальным носителем информационно-энергетического влияния на человека небесных тел, тел большой массы, является гравитационное поле.
2. Картина гравитационных аномалий, существующая в момент рождения человека, запечатлевается в структурах организма подобно голограмме.
3. Процесс запечатления “включается” стрессом рождения.

Современная астрология имеет несколько специфических направлений, или разделов. С. Вронский в книге “Астрология: суеверие или наука?” [1] приводит основные из них:

натальная астрология — изучает, анализирует и определяет все, что связано с человеком и его судьбой. Раскрывает темперамент человека, его характер, уровень интеллекта, склонности и способности, профориентацию и специальность по призванию. В ее сфере — состояние здоровья человека, его возможные болезни, слабые места организма и т. д.;

мунданная астрология — рассматривает и анализирует влияние космических факторов на племена, народы, нации, на отдельные города и государства, на регионы и континенты;

метеорологическая астрология — изучает связи различных космических факторов с формированием климата на Земле, погоды в отдельных регионах с возможными природными катаклизмами. Основателем этого направления считается известный немецкий ученый Готфрид Вильгельм Лейбниц (1646 — 1716);

хорарная астрология — рассматривает и анализирует карту Хорара, составленную в момент рождения какой-либо идеи; прогнозирует время или исход какого-либо события и связана со всеми жизненными моментами человека.

Основные астрологические понятия

Рассмотрим основные составляющие астрологии [11].

Стихии (включают активное и пассивное начала):

1. ОГОНЬ — внутренняя и внешняя активность; расширение, экспансия и взаимодействие (воля, энергия, прямота, агрессивность, умение командовать, демонстративность, честолюбие).
2. ВОЗДУХ — внутренняя активность, внешняя пассивность; расширение, но отсутствие взаимодействия (ум, наблюдательность, восприимчивость, склонность к тревожности, открытость, переменчивость, дилетантизм, разумное подчинение).
3. ВОДА — внутренняя пассивность, внешняя активность; активное взаимодействие, но отсутствие расширения, экспансии (чувства, подчинение, трудолюбие, заботливость, скрытность мыслей, романтизм, истеричность, внимание к деталям, непостоянство чувств, жадность, ревность, зависть).
4. ЗЕМЛЯ — внутренняя и внешняя пассивность; отсутствие расширения и взаимодействия (эго¹, фундаментальность, упорство, рациональность, эмоциональная стабильность, добросовестность, эгоизм, равнодушие, черствость).

¹ Эго — компонент структуры личности в теории З. Фрейда. Основная функция эго состоит в воспитании и овладении влечениями и проявляется в действиях индивида, основанных на здравом смысле и благоразумии (регулятивная функция).

Знаки Зодиака — это 12 равных участков эклиптики (*эклиптика* — видимый путь Солнца по небесной сфере). Вдоль эклиптики движутся все планеты Солнечной системы. Знаки Зодиака и зодиакальные созвездия — разные вещи. Круг знаков и круг созвездий не зависят друг от друга. *Круг знаков Зодиака* находится в пределах Солнечной системы и привязан к временам года (например, Солнце входит в знак Овна 21.03, в знак Тельца — 20.04 и т. д.). *Круг зодиакальных созвездий* находится далеко за пределами Солнечной системы. Смещение знаков относительно созвездий определяет эпохи, длящиеся по 2160 лет. В настоящую эпоху точка весеннего равноденствия (начало знака Овна) находится в созвездии Рыб, определяя тем самым эпоху Рыб, эпоху Веры. Сейчас точка весеннего равноденствия приближается к созвездию Водолея, поэтому наступает эпоха Водолея, эпоха Знания.

Круг знаков Зодиака — это круг долгот; каждому знаку Зодиака соответствует участок долгот, равный 30°. В центре зодиакального круга находится Земля. Поступающая на нее энергия из разных знаков Зодиака отличается по качеству, определяя различия в свойствах. Каждый из 12 знаков относится к одной из четырех стихий, т. е. каждой стихии соответствуют три знака, отражающие диалектическое развитие свойств стихии (тождество, противоречие, разрешение противоречия — показаны в приведенной далее последовательности):

- к стихии Огня относятся знаки Овна, Льва и Стрельца — *тригон Огня*;
- к стихии Воздуха относятся знаки Весов, Водолея и Близнецов — *тригон Воздуха*;
- к стихии Воды относятся знаки Рака, Скорпиона и Рыб — *тригон Воды*;
- к стихии Земли относятся знаки Козерога, Тельца и Девы — *тригон Земли*.

Знаки, тождественные своей стихии — Овен, Рак, Весы, Козерог, — образуют кардинальный крест и называются *кардинальными*. Они имеют такие общие черты: действие, внутренняя и внешняя активность, упорство, стремление активно воздействовать на окружающую среду, стремление к переменам, целеустремленность, предприимчивость. Отрицательные черты — эгоизм, неудовлетворенность, возбудимость, раздражительность, переутомление.

Внутренне противоречивые знаки — Телец, Лев, Скорпион, Водолей — образуют фиксированный крест и называются *фиксированными*. Им присущи такие общие черты: уверенность, стабильность, решительность, мужество, чувство собственного достоинства, сопротивление, выносливость, высокая работоспособность, воля, надежность. Отрицательные черты — самоуверенность, консерватизм, упрямство, твердолобость, инертность, авторитарность, деспотизм.

Знаки Близнецы, Дева, Стрелец и Рыбы образуют подвижный крест и называются *подвижными* или *переменчивыми*. Общие черты — подвижность, покладистость, гибкость, дипломатичность, приспособляемость, разнообразие, общительность, пластичность, словоохотливость, стремление к переменам, изменениям.

Светила. Астрономам пока известно 10 светил, используемых астрологами: Солнце, Луна, Меркурий, Венера, Марс, Юпитер, Сатурн, Уран, Нептун, Плутон¹. Каждое светило по-особому влияет на человека и отвечает за его определенные психологические функции. Светила связаны с конкретными знаками Зодиака и соответствуют им по свойствам. Эта связь называется *управлением*. Солнце как центр Солнечной системы соответствует царственному знаку Льва. Остальные светила располагаются по зодиакальным знакам начиная от Солнца по мере увеличения их максимального расстояния от Земли и в направлении их прямого движения по зодиакальному кругу [11].

Структура астрологической типологии показана на рис. 1.

¹ Астрология насчитывает 12 планет (кроме названных еще Прозерпина и Хирон).

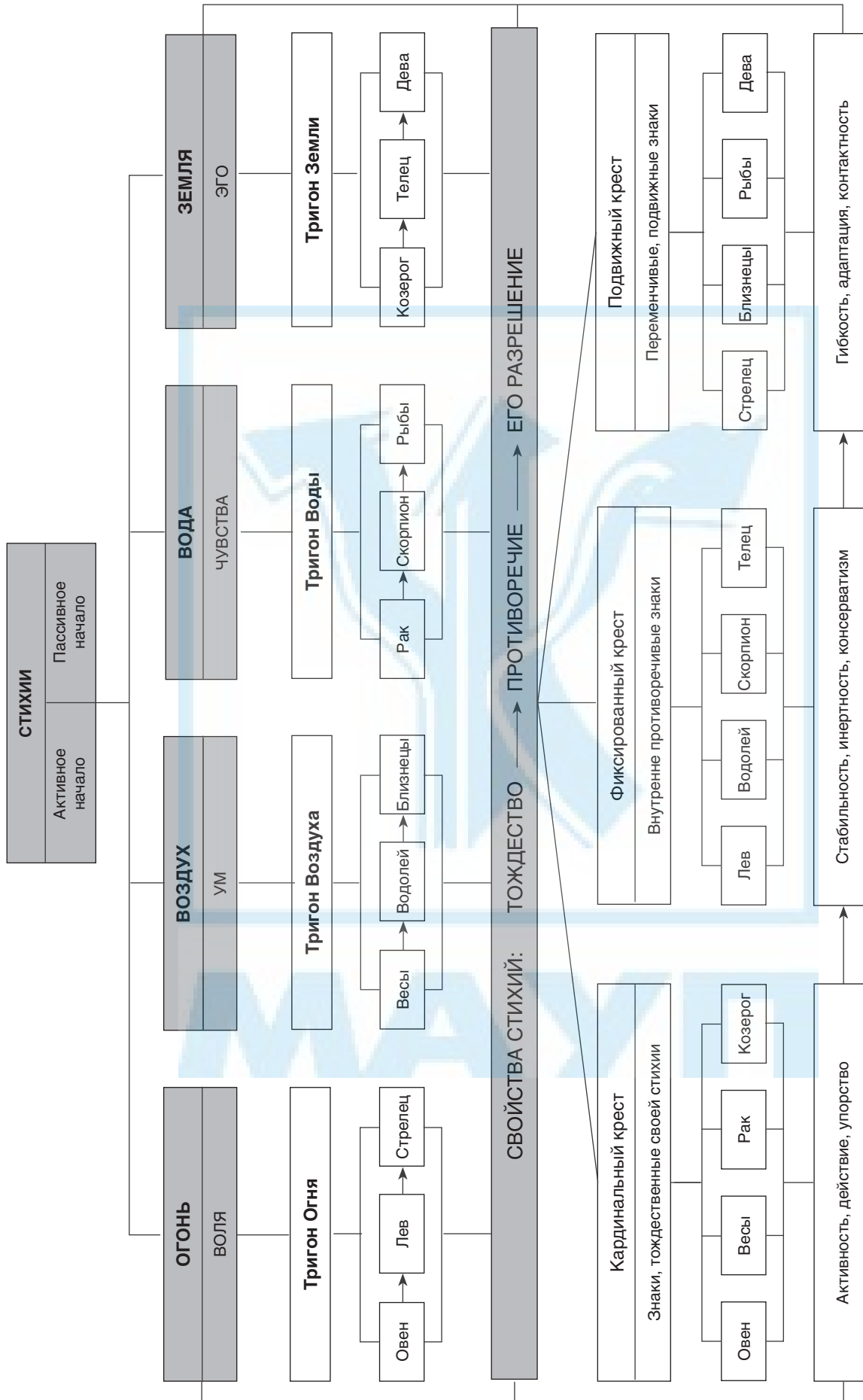


Рис. 1. Структура астрологической типологии

Планетные составляющие характера

Уже много лет назад астрономы предположили, что Солнце представляет собой тончайший инструмент, который учитывает все влияние планет... Земные явления стоят под контролем планет...

А. Чижевский

СОЛНЦЕ – мужское начало. Проявления: активность, яркость, мужественность, внутренняя устойчивость, жизненная энергия, цельность, достоинство, самостоятельность, независимость, гордость, творческая сила, артистизм, авторитетность, щедрость, любовь к покровительству, готовность помогать. Любит роскошь, удовольствия, развлечения, часто расточителен.

Искаженные качества – тщеславие, деспотизм, авторитарность, любовь к мишуре, пышности, церемониям, напыщенность [6].

ЛУНА – женское начало. Проявления: пластичность, изменчивость, неустойчивость, чувствительность, восприимчивость, впечатлительность. Очень несобранна и не любит дисциплины, мечтательна и капризна, сентиментальна, тяготеет к дому, семье, домашнему очагу, родителям. Не слишком самостоятельна, предпочитает, чтобы о ней заботились, но очень привязана к детям, младшим братьям и сестрам, готова заботиться о них из последних сил. Несмотря на присущие ей неактивность и ранимость обладает цепкой волей к жизни, способностью выживать в самых тяжелых кризисах, подниматься после них, приходить в себя и все начинать заново.

Искаженные качества – лень, несобранность, истеричность, медлительность, рассеянность, необязательность.

МЕРКУРИЙ – сочетает в себе мужское и женское начала (биполярен). Проявления: подвижность, восприимчивость, любознательность, хорошая память, пластичность, легкость, способность быстро переключаться с одного действия на другое, ловкость, стремление к согласованию разных точек зрения (отсюда и готовность к компромиссу), уступчивость, рассудочность, бесстрастность, нерешительность вследствие равнозначности “за” и “против”. Хватается за любую возможность, чтобы довести дела до конца, но обычно не имеет на это сил.

Искаженные качества – беспринципность, азартность, болтливость, любовь к слухам, сплетням, пустое любопытство.

ВЕНЕРА – женское начало. Проявления: эмоциональность, серьезность, чувство красоты, формы, тонкий вкус, элегантность, обаяние, привлекательность, сексуальность. Любит комфорт, развлечения. Привязана к друзьям, дружелюбна, но очень осторожна в выборе друзей. Обладает чувством справедливости. Внешне пластична, миролюбива, избегает конфликтов, не слишком активна в жизни, романтична, склонна жалеть себя, быстро выходит из депрессии.

Искаженные качества – вялость, чувствительность, безжалостность, упрямство.

МАРС – мужское начало. Проявления: активность, напористость, импульсивность, упорство, прямота, доходящая до грубости, энтузиазм, смелость, рвение в достижении цели. Самоуверен, любит риск, полон сил, активен и легко возбудим, вспыльчив, часто нетерпим, страстен и беззаботен. Очень любит соревноваться и всегда стремится быть первым, стремится к лидерству и не терпит никаких внешних ограничений. Мало обращает внимания на чувства других, но в любой момент готов защитить свое от посягательств.

Искаженные качества – конфликтность, агрессивность, кровожадность, беспощадность, грубость, вульгарность, эгоизм.

ЮПИТЕР – мужское начало. Проявления: важность и солидность, спокойная уверенность, импозантность, респектабельность, уравновешенность; неторопливая походка, добродушная улыбка. Любит покровительствовать младшим, помогать тем, кто обращается к нему за помощью, любит компании, знает толк в еде и напитках. Одеваться предпочитает в самое престижное, но в одежде несколько неряшлив. Не терпит конкурентов, самолюбив, но скрывает это;

для него очень важно мнение окружающих. В достижении собственных целей упорен; умеет видеть общее, не останавливаясь на деталях.

Искаженные качества — гордыня, распушенность, излишества в еде и напитках, хвастливость, самодовольство, расточительность, лицемерие.

САТУРН — мужское начало. Проявления: прочность, статичность, устойчивость, постоянство, консерватизм, конкретность, пунктуальность, педантичность, осторожность, недоверчивость, замкнутость, сдержанность, серьезность, логичность, скептицизм, формализм. Любит привычные формы, плохо приспосабливается к новому, предпочитает опираться на традиционное, общепринятое. Питает большое уважение к авторитетам и старшим. Любит порядок и учет, дисциплину, хорошо организован. Мышление конкретное, реалистичное, опирающееся на опыт. Трудолюбив, с развитым чувством долга, обязателен. Знакомства заводит с трудом; друзей имеет немного или не имеет совсем; как правило, одинок.

Искаженные качества — подозрительность, скупость, пессимизм, фатализм, узость кругозора, предельный консерватизм, трусость, стремление избежать перемен.

УРАН — мужское начало. Проявления: нетрадиционность, оригинальность, тяга к новому, необычному, нестандартность мышления, стремление к преодолению традиций, непреклонная воля. Предельно независим, отвергает любые авторитеты, реформатор, идеалист, напорист и самоуверен. Ему чужды условности. Изобретателен, мыслит очень широкими, максимально общими и абстрактными категориями, отвергает прошлое, весь в будущем. Способен неожиданно изменить свою позицию; хороший организатор, вдохновитель, носитель новых идей. Демократичен и дружелюбен, отвергает любые сословные и кастовые деления, не терпит никакого контроля над собой. Материальные трудности его не пугают.

Искаженные качества — эксцентричность, экзальтированность, фанатизм, авторитарность, властность, вспыльчивость, отсутствие самоконтроля, страсть к разрушению.

НЕПТУН — женское начало. Проявления: романтичность и мечтательность, развитое воображение, чувствительность, сострадательность, способность к переживанию, эмоциональность, восприимчивость, тонкое чувство гармонии, симметрии, ритма, поэтические и музыкальные способности. Капризность и неустойчивость, частое пребывание в меланхолии. Влюбчив, сексуален. Стремится к компромиссу. Тяготеет к религии, мистике, способен к интуитивному постижению внутренней сущности вещей. Привязанность к прошлому, в мышлении — тяга к утопиям, мифам, нескритичность, отсутствие цельности, но тонкое видение деталей.

Искаженные качества — склонность к иллюзиям, самообману, неспособность различать добро и зло, эротизм, болезненная впечатлительность, внушаемость, склонность к алкоголизму и наркомании.

ПЛУТОН — мужское начало. Активность, жесткость, напористость, внутренняя сила, часто прикрытая мягкостью проявлений, упорство, коллективизм, сильное организующее начало. Разрушитель старых форм, революционер и пропагандист. Выходит за пределы устоявшихся норм и правил. Активно участвует в создании и деятельности различных групп и организаций, массовых движений. Эмоциональная жизнь напряженная, переживает все очень серьезно и глубоко, чувствителен, но ироничен, отвергает романтику и сентиментальность. Мышление конкретное, детализированное, всегда стремится добраться до сути. Наблюдателен, способен к неожиданным и очень точным выводам, но под влиянием эмоций воспринимает все неадекватно.

Искаженные качества — групповщина, стадность, предельное подавление личности и отрицание прав личности перед волей большинства, крайняя страстность, жестокость, тяга к смерти, тенденция к саморазрушению, неспособность к самоконтролю, жажда власти и кровожадность, садизм [6].

Итак, с одной стороны, планет десять, следовательно, существует столько же планетных “лиц” — характеров. Но ведь люди все разные? С другой стороны, на любой астрологической карте присутствует всего 10 планет. Откуда же такое многообразие потенций? Поскольку в любой момент своего движения каждая из планет находится в одном из знаков Зодиака и ее проявления отражают качества этого знака, то многообразие характеров, порожденных всеми возможными сочетаниями планет, превышает число 15×12^8 , т. е. 6 миллиардов, что намного больше количества ныне живущих людей.

Но откуда берутся качества знаков? [6]. Дело в том, что зодиакальный круг символизирует универсальный цикл саморазвития, в котором каждый знак представляет собой ту или иную его фазу, тем самым обретая соответствующее ей качество. Таких фаз 12, что соответствует количеству знаков Зодиака. А когда планеты проходят в циклическом движении по зодиакальному кругу (от Овна до Рыб), их проявления развиваются в соответствии с фазами зодиакального круга.

Эти двенадцать фаз в той или иной форме присутствуют во всех циклических процессах. Сочетание различных фаз в циклах основных составляющих человеческого существования придает неповторимую окраску каждому моменту времени. Сами по себе знаки Зодиака не действуют, их потенциальные свойства проявляются тогда, когда планеты или другие астрологические показатели находятся в этих знаках. Отсюда, как отмечает астролог М. Левин, и само понятие судьбы, правда, не в обыденном, а в астрологическом значении. Действительно, получается, что прирожденная заданность характера человека определяет судьбу его проявлений в течение всей жизни. Но есть ли в этом что-либо роковое? Конечно же, нет. Во-первых, взаимные влияния планет порождают ту богатейшую мозаику жизненных событий, которая наблюдается в реальности. Более того, возможность выбора путей развития, возникновение развилки на жизненном пути (а следовательно, и выбора) создаются именно конфликтными и обновляющими взаимовлияниями планет. Во-вторых, астрология не признает понятия рока даже в его обыденном смысле (как чего-то абсолютно неизбежного), поскольку задача астрологии именно в том и заключается, чтобы указать условия, в которых то или иное последствие выбора может стать неизбежным, а следовательно, и условия, при которых худшего из зол можно избежать [6].

Зодиакальная типология человека

Идея связи между человеком и силами внешней природы возникла на заре человеческого существования. На фундаменте этой идеи родилась и пышно расцвела древнейшая из наук — астрология, которая учила о связи всех вещей и всех явлений.

А. Чижевский

Богатейший методологический опыт астрологии пока еще не в полной мере освоен современными науками, заметно отстающими от этого учения в технике развертывания и синхронизации явлений во времени. Скептицизм представителей современных отраслей знания в отношении астрологии происходит прежде всего от нежелания вникнуть в суть этого древнего учения, утверждающего еще со времен Птолемея (100–165 н. э.), что миром правят небесные ритмы. Очищенная от мистицизма, с ее оригинальными методами изучения человека, апробированная практикой в течение сорока столетий, астрология может быть полезной и биологии, и медицине, и психологии [8].

Достижения древней астрологии поразительны — не имея даже телескопа Галилея, астрологи умели определять положения планет с точностью до долей градуса, а также разработали таблицы и методы, позволяющие вычислять их движения в течение длительных периодов времени [6]. Было замечено, что в своем движении планеты отклоняются всего на несколько градусов. Пояс, в котором движутся планеты, был назван Зодиаком (или поясом эклиптики).

Знаки Зодиака, как отмечалось, не являются созвездиями — это 12 равных частей, на которые разделен пояс эклиптики. Зодиакальные созвездия получили названия от ближайших к ним знаков Зодиака. Полный оборот всего зодиакального круга знаков совершается примерно за 26 тысяч лет. Каждая из десяти планет нашей Солнечной системы в любой момент движения находится в одном из знаков Зодиака (Рыбы, Водолей, Козерог, Стрелец, Скорпи-

он, Весы, Дева, Лев, Рак, Близнецы, Телец, Овен), и ее проявления отражают качество того или иного знака в характере и поведении конкретного человека (каждый человек, как мы уже знаем, имеет собственный “планетарный характер” в зависимости от того, под какой планетой он родился).

Важно знать, что каждый знак Зодиака имеет определенную управляющую планету. Так, у зодиакального знака Овен управляющей планетой является Марс, Тельцом управляет Венера, Близнецами — Меркурий, Раком — Луна, Львом — Солнце, Девой — Меркурий, Весами — Венера, Скорпионом — Плутон (и его “первый зам”, или младший управляющий — Марс), Стрельцом — Юпитер, Козерогом — Сатурн, Водолеем — Уран (и его “зам” — Сатурн), Рыбами — Нептун (и его “зам” — Юпитер). Движение планет по эклиптической, их переход из одного зодиакального знака в другой влияют на смену фаз психофизиологических ритмов человека, а потенции характера определяются в первую очередь тем, в каком знаке Зодиака находилась каждая планета в момент рождения (табл. 1).

1.2 КАК ЧИТАТЬ ГОРОСКОП

*Что бы ни появилось на свет Божий,
что бы ни возникло и что бы ни
совершалось в данный момент —
все несет на себе печать времени.*

К. Юнг

Термин “знак Зодиака” означает следующее. Если вы, например, родились между 21 мая и 21 июня включительно, то Солнце в этот период находилось в созвездии Близнецов. В разных астрологических книгах переходные дни отдельных знаков не совпадают. Причина этого заключается в том, что астрологи не желают путать читателей, поясняя, что Солнце переходит из одного созвездия в другое в разное время суток: утром, днем и вечером. Гораздо удобнее считать, что знак меняется в полночь. Например, во все годы, кроме високосных, Солнце покидает созвездие Овна и вступает в созвездие Тельца 20 апреля. Поэтому у людей, рожденных 20 апреля, могут проявляться характерные особенности обоих знаков. Итак, запомните: если вы родились в первый или последний день перехода Солнца из одного созвездия в другое, для определения вашего знака необходимо точно знать время и место своего рождения [3].

Тысячи людей родились в один и тот же месяц и в один и тот же день. И все они могут быть сведены в одну астрологическую группу, поскольку с точки зрения астролога их объединяют сходные темпераменты, способности, направленности интересов.

Каждому из 12 месяцев календарного года, как мы уже знаем, соответствует определенный знак Зодиака. В момент рождения человека каждое небесное тело занимает определенную позицию по отношению к Солнцу. Поэтому каждому знаку Зодиака — “солнечному знаку рождения” — соответствует та или иная планета, в орбите которой находится знак.

Например, вы родились 28 декабря под знаком Козерога, которым управляет планета Сатурн. Сатурн оказывает огромное влияние на формирование и развитие ваших индивидуально-типических качеств. Вместе с тем в момент вашего рождения, допустим, 28 декабря 1950 года в 6 часов вечера по московскому времени, “восходящей звездой” было созвездие Скорпиона. Поэтому, просматривая астрологические описания характеров, вы должны прочесть все, что относится и к Козерогу, и к Скорпиону, так как вас вряд ли можно назвать “чистым” Козерогом [2].

Гороскоп представляет собой геоцентрическую карту Солнечной системы в определенный момент. Индивидуальный гороскоп указывает на расположение звезд и планет в момент рож-

Таблица 1

Планеты и люди

Дата рождения	Знак Зодиака	Планета	Элемент (стихия)	Способности и особенности поведения	Основные профессии	Знаменитые люди
1	2	3	4	5	6	7
С 21 марта по 20 апреля	Овен	Марс	Огонь	Споганность, темперамент, пылкость, инициативность, решительность, целенаправленность, односторонность, дух противоречия, властность, предприимчивость, поспешность, активность, напористость, самостоятельность, жесткость, энергичность, неосмотрительность, маштабность, дикость	Все отрасли науки; хирургия; стоматология; все опасные виды работ; музыка; руководящая деятельность; продажа и реклама	Актеры: Ч. Чаплин, М. Брандо, П. Устинов. Музыканты: А. Тосканини, С. Рахманинов, И. Бах, Ф. Гайдн. Писатели: А. Франс, Э. Золя, Т. Уильямс, Г. Андерсен. Политики: В. Ульянов-Ленин, Т. Джефферсон, О. Бисмарк, Н. Хрущев
С 21 апреля по 21 мая	Телец	Венера	Земля	Терпеливость, выдержанность, основательность, непреклонность, чувство реальности, логика, консерватизм, самоуверенность, чувство формы, старательность, чувство долга, верность убеждениям, солидность, обаятельность, закрытость	Сельское хозяйство; торговля; театр и постановочное искусство; эстрада; кино; все практические профессии, требующие самостоятельности и ответственности: бизнесмен, менеджер, продавец товаров, инженер, врач, артист, ботаник, фермер	Музыканты: И. Брамс, М. Глинка, П. Чайковский, С. Прокофьев. Писатели: У. Шекспир, О. Бальзак, В. Набоков, Р. Тагор, А. Доде. Политики: Елизавета II, Екатерина II, О. Кромвель, О. Робеспьер, А. Гитлер, Н. Макиавелли. Ученые и художники: З. Фрейд, С. Дали
С 22 мая по 21 июня	Близнецы	Меркурий	Воздух	Двойственность, подвижность, интеллектуальные способности, активность, многоречивость, богатство мыслей, поверхностность, противоречивость, любвеобильность, дружелюбность, сочувственность, гибкость, деловитость, поспешность, нервозность, неуравновешенность	Все формы литературного творчества; политика; лингвистика; электроника; все виды коммуникации — реклама, радио, телевидение; конторские службы; продавец, учитель, юрист	Писатели: К. Дойль, Т. Манн, Г. Лорка, А. Пушкин, Ф. Саган, А. Данте, Ж. Сартр. Политики: Ж. П. Марат, королева Виктория, Петр I, Дж. Кеннеди, М. Борман, Б. Тито. Художники: П. Гоген, Д. Веласкес
С 22 июня по 23 июля	Рак	Луна	Вода	Преданность и верность, но склонность к истерии и неврозам; восприимчивость, впечатлительность, сочувствие, хорошая память, наблюдательность, юмор, тактичность; поддающийся влиянию, довольный собой, удобный, подверженный настроению, боязливый, стеснительный, сонный	Бизнес; морское дело; гинекология; уход за больными; теология; торговля; банковское дело; пищевая промышленность; снабжение; художник, музыкант, скульптор, актер, режиссер, декоратор, модельер, фотограф, дизайнер	Музыканты: Д. Луччини, Р. Старр, И. Стравинский. Художники: Х. Рембрандт, М. Шагал, К. Коро, П. Рубенс. Писатели: Э. Хемингуэй, М. Пруст. Политики: Генрих VIII, Юлий Цезарь. Теологи: Ж. Кальвин, Ж. Ж. Руссо

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
С 24 июля по 23 августа	Лев	Солнце	Огонь	Сила, мужество, инициативность, щедрость, честолюбие, тщеславие, организаторские способности, мечты о власти, развитый инстинкт самосохранения; гордость, задиристость, легкомыслие, хвастливость	Общественные отношения; театр; политика; административные посты; менеджер, предприниматель, адвокат, консультант, диктор	Писатели: Дж. Голсуорси, В. Скотт, Б. Шоу. Политики: Наполеон, Ф. Кастро, Б. Муссолини
С 24 августа по 23 сентября	Дева	Меркурий	Земля	Практический склад ума, аккуратность, аналитические способности, способность к комбинациям, упрямство, трезвость, нерешительность; целеустремленность, прилежность, застенчивость, мелочность, нервозность	Литературная деятельность, редактирование, юриспруденция; учитель, врач, аптекарь, критик, продавец, ремесленник, техник, лаборант, бухгалтер, знахарь	Писатели: И. Гете, Т. Готье, Т. Драйзер, М. Лафайет, Дж. Ф. Купер. Политики: Елизавета I, кардинал Ришелье. Музыканты: Д. Шостакович. Банкиры: Дж. Морган, М. Ротшильд
С 24 сентября по 23 октября	Весы	Венера	Воздух	Нерешительность, добросовестность, чувство красоты и гармонии, художественные способности, наблюдательность, уверенность, небрежность; естественность, дружелюбность, общительность, чувство сострадания, веселость, успешность, беззаботность	Все виды искусства; бизнес в области искусства и антиквариата; архитектура; авиация; адвокат, судья, советник, врач, политик, садовник, декоратор, продавец, художник, музыкант, работник издательства, руководящий работник	Актеры: Б. Бардо, С. Бернар. Писатели: И. Бунин, О. Уайльд, У. Фолкнер, М. Цветаева, М. Лермонтов. Музыканты: Дж. Верди, Дж. Леннон, Ф. Лист. Философы и политики: М. Ганди, Ф. Ницше, Н. Рерих, Д. Эйзенхауэр
С 24 октября по 22 ноября	Скорпион	Плутон и Марс	Вода	Скрытность, тяга к тайнственности, эгоизм, ревнивость, физическая активность, практические способности, реализм, независимость, юмор, инстинкты, способность к ненависти; самостоятельность, прилежность, основательность, закрытость, завыванность самоощенки	Медицина (хирургия); путешествование; детективно-сыскальная деятельность; шпионаж; военное командование; политика; детективы, полицейские, психиатры, ученые, репортеры, исследователи, техники	Писатели, музыканты и художники: Ф. Достоевский, Ж. Бизе, А. Бородин, А. Камю, П. Пикассо, И. Штраус. Политики: И. Ганди, Ш. де Голль, Р. Кеннеди, Дж. Неру, Т. Рузвельт, Э. Роммель
С 23 ноября по 21 декабря	Стрелец	Юпитер	Огонь	Энергия, страстность, экспансивность, интуиция, воодушевление, мужество, организаторские способности, наблюдательность, независимость, самостоятельность, осмозрительность, заносчивость, предприимчивость, требовательность	Право; руководящая деятельность; публичные выступления; литература; теология; музыка; бизнесмен, руководитель, предприниматель, ученый, юрист, священник, актер, пилот	Музыканты и писатели: Л. ван Бетховен, А. Рубинштейн, Марк Твен. Политики: И. Сталин, У. Черчилль
С 22 декабря по 20 января	Козерог	Сатурн	Земля	Амбициозность, солидность, стремление к авторитету, выдержка, энергия, твердость, основательность, логика, трезвость, дипломатия, упрямство, сухость, целеустремленность; постоянство, работоспособность, простота, скромность, своевременность, самостоятельность, стеснительность, закрытость	Коммерция; политика; банковское дело и экономика; налоговые службы; администрирование; банковский работник, бухгалтер, исследователь, архитектор, стоматолог, продавец, политик, рабочий, ювелир, фермер, геолог, астролог, директор отеля, инженер	Ученые: И. Кеплер, И. Ньютон, Л. Пастер. Писатели и люди искусства: Р. Киплинг, Э. По, А. Скрябин, Г. Уланова. Политики: В. Вильсон, Э. Гувер, Жанна д'Арк, М. Кинг, Р. Никсон, Г. Геринг

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
С 21 января по 19 февраля	Водолей	Уран и Сатурн	Воздух	Доброта, отзывчивость, чувство долга, умение подчиняться, но и упрямыство, духовная активность, дар совершать открытия, сообразительность, интуиция, реактивность, организаторские способности, способность вызывать симпатию; предпримчивый, революционный, поспешный, гибкий, открытый, сочувствующий, нерасчетливый, поверхностный, забывчивый	Медицина; философия; археология; психология; социальная работа; изобретательство; композитор, фотограф, орнитолог, танцовщик, певец, клоун, артист, геолог, ювелир, диктор, психолог, изобретатель, педагог	Философы и ученые: Г. Галилей, Ч. Дарвин, Т. Эдисон, Ф. Бэкон, Э. Сведенборг. Писатели и музыканты: Э. Гофман, Ч. Диккенс, Л. Кэрролл, С. Мюэм, Б. Пастернак, Ф. Шуберт, Д. Байрон, Ж. Верн. Политики: А. Линкольн, Р. Рейган, Ф. Рузвельт
С 20 февраля по 20 марта	Рыбы	Нептун и Юпитер	Вода	Альтруизм, ориентация на семью и домашний очаг, сентиментальность, впечатлительность, однолюбовство, фантазия, музыкальность, мягкосердечие, безвольность, нерешительность, юмор; мечтательность, равнодушие, самодовольство, гибкость, доверчивость, дружелюбность, общительность, выносливость, несамостоятельность, флегматичность, ранимость	Искусство; астрономия; астрология; медицина; психиатрия; медсестра, аптекарь, массажист, учитель, парикмахер, продавец, дизайнер, музыкант, актер, криминалист, художник	Музыканты: Э. Карузо, М. Мусоргский, Н. Паганини, Н. Римский-Корсаков, Дж. Россини, Ф. Шопен. Писатели и художники: Микеланджело Буонаротти, В. Гого, Дж. Стейнбек, В. Ван Гог. Политики и ученые: Дж. Вашингтон, А. Эйнштейн

дения человека, что позволяет судить о тех чертах его характера, на которые эти звезды и планеты влияют непосредственно. Основным техническим приемом при составлении гороскопа является “ориентирование Зодиака”, т. е. определение положения Земли к Зодиаку в момент рождения человека. Окружность Зодиака в гороскопе делится на 12 равных частей, которые называются “домами” и следуют друг за другом в направлении, обратном движению часовой стрелки. Каждый такой “дом” символизирует определенную сферу человеческой жизни [2]. Так, первый дом — это общая линия судьбы, второй — материальное благополучие, третий — родственники и род, четвертый — домашний очаг и родительство, пятый — дети, шестой — здоровье, седьмой — брак, восьмой — смерть, девятый — интеллект, десятый — профессия, одиннадцатый — друзья и социальные связи, двенадцатый — враги [7].

Для составления индивидуального гороскопа необходимо знать точные данные о рождении человека: год, число, место, точное время и день недели. Недостающие данные можно вычислить с помощью таблиц, составленных еще древними астрономами. Затем определяют планеты, управляющие месяцем, годом, днем и моментом рождения. По особым таблицам рассчитывают “восходящую планету” — ту самую “звезду”, под которой родился человек [2]. Индивидуальный гороскоп учитывает все особенности и индивидуально-типические нюансы каждого человека, однако его интерпретация требует профессиональных знаний и большого опыта. Поэтому проще и удобнее рассматривать не индивидуальные гороскопы, а лишь общие характеристики двенадцати знаков Зодиака, которые в наиболее приближенном виде определяют особенности больших групп людей, родившихся в определенный период.

Следует все же отметить, что определяющими факторами при “чтении” гороскопа являются три центра: Солнце, Луна и асцендент (или восходящий знак). Древние астрологи связывали эти три центра гороскопа с проявлением трех главных качеств человека — интеллекта (асцендент), чувств (Луна) и воли (Солнце) [7].

Планеты и их влияние

В зависимости от положения планет на зодиакальном круге в момент вашего рождения ваши врожденные особенности определяются на натальной карте (гороскопе) следующим образом [5].

ПОЛОЖЕНИЕ СОЛНЦА В МОМЕНТ РОЖДЕНИЯ указывает на тип индивидуальности и темперамент:

- в **тригоне Огня** (*Овен, Лев, Стрелец*) — на активность, самостоятельность, стремление к независимости, низкую восприимчивость к внешним импульсам, цельность восприятия и действия;
- в **тригоне Воздуха** (*Весы, Водолей, Близнецы*) — на подвижность, контактность, способность к быстрому переключению с одного предмета на другой, умение одновременно держать в поле внимания несколько дел, стремление к взаимодействию;
- в **тригоне Воды** (*Рак, Скорпион, Рыбы*) — на высокую восприимчивость, чувствительность, пластичность психики, способность быстро приспосабливаться к новым условиям, постоянство в привязанностях, погруженность в мир собственного воображения и переживаний;
- в **тригоне Земли** (*Козерог, Телец, Дева*) — на устойчивость, конкретность, практичность, медленное переключение с одного предмета на другой, медленное восприятие нового, низкую приспособляемость.

В зависимости от того, в знаке какой из стихий находится Солнце на натальной карте, будет определяться и отношение к текущему времени. Так, для индивидуальности, рожденной под Солнцем в огненном знаке, время сосредоточено на настоящем моменте. Казалось бы, есть способность учитывать прошлое и будущее, но человек живет и действует так, будто их не существует, его занимает только настоящее.

Индивидуальность рожденного под Солнцем в знаке воздушного тригона обращена к будущему, настоящее для нее — лишь возможности, которые будут реализовываться, и такие возможности для нее реальнее, ценнее того, что имеется, а прошлое зачастую не берется в расчет.

Индивидуальность рожденного под Солнцем в знаке тригона Воды целиком обращена к прошлому. Она постоянно как бы вновь переживает происшедшее, а сегодняшние события и переживания оцениваются и обретают смысл только в сравнении с тем, что было. Она никогда не порывает с прошлым.

И только индивидуальность земного тригона воспринимает время в последовательности событий, направленных из прошлого через настоящее в будущее. Значительнее и реальнее, чем будущее, для него лишь то, что уже произошло или происходит. Прошлое и настоящее совмещены в реальности, будущее существует как воображаемое.

ПОЛОЖЕНИЕ ЛУНЫ В МОМЕНТ РОЖДЕНИЯ указывает на способность к адаптации, к согласованию собственного поведения с поведением окружающих, на тип такого согласования.

Натальное положение Луны в огненных знаках определяет импульсивное самовыражение, скорее склонность изменять окружающий мир в соответствии с собственными установками, чем приспособляться к нему.

В воздушных знаках Луна на натальной карте указывает на пластичность и стремление к равновесию с окружающими, способность легко вступать во взаимодействие, восприимчивость и открытость.

В водных знаках Луна определяет высокую чувствительность и способность реагировать на малейшие изменения обстановки. Человек водных знаков легко замыкается при внешнем давлении, но может отреагировать неожиданно бурно. Внутренний мир он раскрывает только в гармоничных условиях.

Луна в знаках Земли на натальной карте указывает на устойчивость к внешним воздействиям, умение контролировать собственное поведение, сдержанность, но неумение приспособляться к новым людям и обстоятельствам.

Сочетание натальных положений Солнца и Луны в различных знаках способно объяснить многообразную картину реальности. Следовательно, согласно количеству таких сочетаний, 144 человеческих типа описываются совместными натальными положениями этих двух светил. Учет положений других планет на натальной карте, утверждает астролог М. Левин, расширяет количество типов характера.

Здесь перечислена малая часть тем, которые может рассматривать астрология, используя знание натальных положений планет. Учет взаимных влияний планет и их положений относительно горизонта позволяет значительно более тонко и глубоко анализировать потенции рождения [5]¹.

МАУП

¹ Желающим получить более глубокие знания о составлении и “чтении” гороскопа следует обратиться к книге: *Астрология: Учебный курс Мюнхенского института парапсихологии*: Пер. с нем. — М.: Рус. капитал, 1991.

1.3 АСТРОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕМПЕРАМЕНТА

Астрология обеспечила себе признание психологии, потому что она обобщает все психологическое знание древности.

К. Юнг

В астрологии, как и в психологии, существует четыре типа темперамента человека — холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик, связанные с четырьмя стихиями. При этом главными носителями функций и качеств человека являются планеты, которые, находясь в знаках Зодиака, связаны с определенными стихиями и формируют эти качества. Из этих планет и складывается выделенность стихий и соответственно темперамент человека [4].

У каждого из 12 знаков Зодиака четыре типа правления, которые формируют 48 различных темпераментов. В действительности абсолютно чистых типов темпераментов практически не существует, т. е. их неизмеримо больше.

Итак, основными факторами формирования темперамента человека, по астрологическим воззрениям, являются следующие:

- солнечный знак, т. е. Солнце находится в определенном знаке Зодиака (например, человек Овен — это Солнце в Овне);
- выделенность планеты, связанная с ее присутствием в своей или родственной стихии (Огонь — Воздух, Вода — Земля). К стихии Огня относятся планеты Солнце, Марс, Юпитер, к стихии Земли — Венера, Сатурн, Прозерпина, Воздуха — Меркурий, Уран, Хирон, Воды — Луна, Нептун, Плутон;
- аспектированность планеты, что означает взаимодействие планет в космограмме человека через определенные угловые соотношения. Позитивными, гармоничными аспектами признаются 120, 150, 60 и 30°, напряженными — углы 180, 135, 90 и 45°.

Например, холерический темперамент Овна образуется, когда Солнце находится в Овне, а Юпитер и Марс — в огненных знаках и достаточно аспектированы; сангвинический темперамент этого же знака возникает, когда Солнце находится в Овне, а Луна и большая часть планет — в воздушных знаках (Водолей, Близнецы, Весы) и аспектированы [4].

Теперь перейдем к характеристикам темпераментов по типам стихий, классификация которых приведена в табл. 2.

Для удобства восприятия характерные черты того или иного типа темперамента приведены в форме двух блоков, один из которых содержит общие для того или иного типа темперамента положительные черты (духовно развитые личности), а второй — отрицательные черты духовно неразвитых представителей этого типа темперамента.

Внешний облик зодиакальных знаков

Приведем описание наиболее общих физических особенностей, присущих представителям различных знаков, что представляет интерес с точки зрения визуальной психодиагностики [2; 3; 7].

Овен (♈) — худое, длинное тело; голова удлинённой формы, “сидящая” на мускулистой сильной шее (широкая в висках и узкая у подбородка); глубоко посаженные глаза, обычно карие или серые, острое зрение; кустистые брови; крупный рот с тонкими губами; свежий цвет лица; волосы рыжеватого оттенка, как правило, жесткие.

Таблица 2

Характеристики астрологических типов темперамента [3]

Знак Зодиака	Тип темперамента				
	холерический	сангвинический	флегматический	меланхолический	
1	2	3	4	5	
<i>Огненные типы темперамента</i>					
ОВЕН	<p>оптимизм, отвага, великодушие, откровенность, целеустремленность</p> <p>скандализм, хамство, экстремизм, жестокость</p>	<p>респектабельность, коммуникабельность, организаторские и дипломатические способности (С. Дягилев)</p> <p>барство, надменность, фанфаронство</p>	<p>мрачность, деспотизм, неуравновешенность, бунтарство, умение воздействовать на других, творческий потенциал (С. Разин, И. Бах)</p> <p>садизм, жестокость, интриганство</p>	<p>практичность, немногословность, нервозность, отрешенность, сентиментальность (Рафаэль, Г. Андерсен, Н. Гоголь)</p> <p>упрямство, тупость, сексуальные комплексы</p>	
ЛЕВ	<p>благородство, изящество, эстетизм, стремление к высоким идеалам, жертвенность, жизнерадостность, импульсивность</p> <p>самовлюбленность, барство, тиранство, тщеславие, мания величия</p>	<p>творчество, любвеобильность, рискованность, уверенность</p> <p>авантюризм</p>	<p>критичность, разборчивость, артистизм, шарм, обаяние, упорство, серьезность</p> <p>пришибленность, озабоченность, недовольство, нытье, фанатизм</p>	<p>способность воздействовать на других, склонность к магии</p> <p>грубость, деспотизм, наклонности к погромам, созданию хаоса, ниспровержению всего и вся</p>	
СТРЕЛЕЦ	<p>активность, пробивная сила, жертвенность, ориентация в социальной жизни, разносторонность интересов, здоровая авторитарность, синтетическое мышление, многоплановость способностей</p> <p>грубость, хитрость, агрессивность, жадность, бесцеремонность, карьеризм</p>	<p>новаторство, движение, переменчивость, способности к археологии, геологии, миссионерству, уверенность в своей правоте</p> <p>буйство, разгул, тяга к алкоголю, двойственность поведения, авторитарность, невнушаемость</p>	<p>прагматизм, умение добиваться намеченного, склонность к наукам, активность</p> <p>хитрость, бессовестность, авторитарность, лживость</p>	<p>идеализм, чувственность, религиозность, поэтичность</p> <p>склонность к сплетням, слухам, "мелким пакостям"</p>	
<i>Земные типы темперамента</i>					
ТЕЛЕЦ	<p>честность, независимость, импульсивность, подвижность, практичность, способность к наукам</p> <p>наглость, жажда обладания, ревность, раздражительность, скудость</p>	<p>нежность, чувствительность, чувство юмора, общительность, способности к бизнесу и маркетингу</p> <p>капризность, расчетливость, кокетство, обжорство, желание пожить за чужой счет</p>	<p>мягкость, работоспособность, немногословность, трудолюбие</p> <p>меркантильность, плохая обучаемость, прижимистость, ригидность, зависимость от страстей и влечений</p>	<p>целеустремленность, умение доводить дело до конца, склонность к лидерству, революционным преобразованиям (О. Робеспьер)</p> <p>серость, тупость, упрямство</p>	

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
ДЕВА	общительность, деловитость, информативность, новаторство, способности к наукам и журналистике, хорошие гиды и писатели	склонность к философии, самостоятельность, жертвенность, развитое чувство долга, способности к администрированию, привязанность к семье	практичность, старательность, основательность, точность, терпимость (Т. Кампанелла)	привлекательность, обаяние, способности к искусству, ювелирному делу, актерству, эстетизм, развитое чувство прекрасного
КОЗЕРОГ	занудство, мелочность, хитрость, приспособленчество	расчетливость, карьеризм, подобострастие, лизоблюдство, придирчивость, мелочность	педантизм, жадность, начетничество, буквоедство	слащавость, игривость, кокетство, подозрительность, ворчливость, холодность, расчетливость, развратность
	смелость, активность, страстность, жертвенность, твердость (Дж. Лондон)	новаторство, склонность к изобретательству и наукам, общительность, удачливость, коммуникабельность, целеустремленность (А. Швейцер)	целеустремленность, немногословность, трезвость, развитость памяти, последовательность, способность к наукам	идеализм, чувствительность в сочетании с практичностью, развитость интуиции (М. Нострадамус)
	наглость, замкнутость, деспотичность, непримиримость, жестокость (Чингисхан, Мао Цзэдун)	коварство, расчетливость, меркантильность	мстительность, дотошность, неудовлетворенность, неуживчивость, безжалостность, пессимизм	пессимизм, похотливость, развращенность, следование инстинктам, неудовлетворенность
Воздушные типы темперамента				
БЛИЗНЕЦЫ	общительность, легкая задиристость, контактность, жизнелюбие, веселость, воинственность, здоровая авторитарность, способность к военному делу (Александр Невский)	подвижность, мобильность, переменчивость, хорошая адаптация, здоровая задиристость, способности к восприятию и передаче информации	спокойствие, уравновешенность, способность к абстрагированию, концентрации, исследованиям, новаторство, наблюдательность (Д. Маквелл, К. Тимирязев)	нервность, чувствительность, способность к психологии, мистицизму, оккультным наукам, развитая интуиция, импульсивность, впечатлительность, поэтичность, романтизм, творчество
	хвастовство, лживость, напускная важность, хитрость, карьеризм	беспечность, инфантильность, неразборчивость в связях, подражательство, критиканство, болтливость, плагиаторство	мелочность, стяжательство, жадность	депрессивность, тяга к алкоголю и наркотикам, инфантильность, несамостоятельность
ВЕСЫ	взрывчатость, страстность, развитое чувство справедливости, принципиальность, честность, откровенность, склонность к политической и военной деятельности (Д. Эйзенхауэр, Г. Нельсон, М. Лермонтов, М. Тетчер)	эстетизм, уравновешенность, гармоничность, утонченность вкуса, терпимость, способности к искусству (Ф. Буше, К. Сен-Санс)	выдержанность, строгость, сдержанность, развитое чувство меры, критичность, требовательность к себе, справедливость к другим, склонность к наукам и литературные способности (И. Бунин, Ф. Ницше, А. Цельсий, Г. Фаренгейт)	дипломатичность, хорошая ориентация, контактность, сверхчувствительность, способности к психологии, целительству, экстрасенсорике, искусству и наукам
	истеричность, неуверенность в себе, конфликтность, драматичность (С. Есенин, Павел I)	притворство, неестественность, кокетство, манерность, фальшивость, мещанство	консерватизм, ограниченность, чопорность, неприступность, твердолобость, фанатизм	жульничество, шарлатанство, расчетливость, чинопочитание, изворотливость, бессовестность

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
<p>ВОДОЛЕЙ</p>	<p>пассионарность, стремление к творчеству, поиск близких по духу людей, честность, порядочность</p>	<p>стремление к экспериментам, дружелюбие, эффективность, склонности к неформальному лидерству, к переменам, контактность, нестандартность мышления, способности актерской, писательской и политической деятельности</p>	<p>дружелюбие, общительность в сочетании со строгостью, толерантность, развитое чувство собственного достоинства и уважения к другим, критичность (Вл. Соловьев, А. Чехов)</p>	<p>чувствительность, одаренность, идеализм, творчество, мечтательность, общительность, сердечность, развитое чувство собственного достоинства (В. Моцарт, Ф. Шуберт, Я. Мендельсон, Ч. Диккенс, В. Жуковский)</p> <p>неразборчивость в связях, лень</p>
<p>РАК</p>	<p>альтруизм, авторитетность, общительность, активность, склонность к педагогической и новаторской деятельности (К. Ушинский), эмоциональность, переменчивость, патриотизм, образованность</p>	<p>эмоциональность, способность к подвигу, контактность, склонность к журналистике, писательской деятельности, путешествиям (Э. Хемингуэй, Н. Миклухо-Маклай)</p>	<p>требовательность, пунктуальность, развитость памяти, склонность к философии, наукам и технике, самостоятельность</p>	<p>романтизм, созерцательность (К. Писсаро, П. Коро, Э. Дега), чувствительность, самопожертвование</p> <p>хитрость, плаксивость, капризность, дурные привычки (привязчивость)</p>
<p>СКОРПИОН</p>	<p>честность, порядочность, сдержанность, склонность к риску, требовательность, практичность, активность, совестливость (Иоанн Кронштадтский)</p>	<p>неуправляемость, разболтанность, истеричность, хитрость, наглость и одновременно застенчивость, трусость</p>	<p>злопамятность, мстительность, хмурость, притворство</p>	<p>способность к подвигу, стремление к высоким целям, умение вести за собой людей, развитое чувство справедливости</p>
<p>РЫБЫ</p>	<p>скудность, расчётливость, резкость</p>	<p>анархизм, ниспровергательство, гордыня, святотатство</p>	<p>“лигучесть”, назойливость, сексуальная маниакальность, садизм, проституция по убеждению</p>	<p>биоэнергетический вампиризм, безжалостность, экстремизм, преступные наклонности, склонность к черной магии</p>
<p></p>	<p>оптимизм, честолюбие, лидерство, способность к администрированию, религиозной и педагогической деятельности, обаяние, адаптированность, гуманизм, хозяйственность, идеализм, стеснительность, гостеприимность, надежность</p>	<p>общительность, соединенная с умом и интуицией, способности к математике, исследовательской и актерской работе, адаптируемость</p>	<p>утонченность, развитое чувство прекрасного, обаяние, вежливость, гармоничность, хорошая интуиция, жертвенность</p>	<p>чувствительность, мечтательность, многословность, склонности к мистицизму, аскетизму, высшему идеализму, творчеству (М. Врубель, Н. Римский-Корсаков)</p>
<p></p>	<p>собственничество, прижимистость, корыстолюбие, накопительство, надзирательство, лизоблюдство (А. Жданов, В. Молотов)</p>	<p>интриганство, склонность к шантажу, доносительство, сплетничество</p>	<p>слащавость, жеманство, избалованность, капризность, любовь к материальным благам, неряшливость</p>	<p>сплетничество, интриганство, очковирательство, мстительность</p>

Среднего роста или немного выше. Имеет резкие черты лица и хорошо очерченные брови; узкая переносица часто образует вместе с бровями знак Овна (♈). Лицо и голова часто отмечены родимыми пятнышками. Костная структура тонкая и прочная. У лиц обоего пола обычно широкие плечи и ходят они, чуть наклонившись вперед, словно летят. В целом внешний вид Овна говорит о его крайней самоуверенности и эгоцентризме.

В общении чрезвычайно приветливы, улыбчивы. Для них характерно крепкое рукопожатие. В разговоре Овен смотрит прямо в лицо собеседника.

Телец (♉) – обычно внешне обаятелен, лицо нежное с мягкими чертами; обычно темные и круглые глаза; уши зачастую длинные, иногда оттопыренные. Многие Тельцы – брюнеты.

Рост – от среднего до низкого, склонны к полноте, часто сутулятся. Форма лица и телосложение в целом квадратные; короткая сильная шея, большие лоб, нос, губы и рот; руки пухлые, короткие и широкие. Преимущественно смуглые.

Типичные Тельцы неторопливы в движениях, спокойны и молчаливы. Телец – существо солидное и мирное, его трудно вывести из равновесия. Едят медленно, тщательно пережевывая пищу. По натуре очень упрямы.

Близнецы (♊) – чаще всего высокие, с утонченными чертами лица, чувственным ртом; зачастую левый и правый лицевые профили заметно различаются. Кожа обычно бледная, на солнце быстро загорает.

Фигура стройная и прямая; длинное лицо, нос и подбородок; длинные руки и пальцы; волосы скорее темные, лицо румяное, лоб высокий, взгляд быстрый.

Глаза чаще голубые, зеленые или серые, реже – карие; походка решительная и быстрая.

В общении и поведении необычайно подвижны и нетерпеливы; обладают ораторскими способностями. Без видимых усилий могут делать несколько дел сразу; обладают развитым чувством юмора.

Рак (♋) – небольшого или среднего роста, тонкокостный, с короткими конечностями, крупной головой, живыми большими глазами, мелкими и редкими зубами. Круглое лицо, полные щеки, иногда двойной подбородок; серые или светло-голубые глаза, бледный цвет лица; короткий нос, выступающие надбровные дуги и высокие скулы. Черты лица очень выразительны.

Среди Раков встречаются полные люди, но чаще они худощавы, даже костлявы. Плечи широкие, а ступни и кисти рук либо необычайно малы, либо, напротив, чересчур велики. Верхняя часть торса обычно гораздо массивнее нижней.

Лев (♌) – обычно выше среднего роста, ширококостный, с гордо посаженной головой на жилистой шее; широкий лоб, блестящие глаза, чувственный рот. Развитая мускулатура, широкие плечи, светлые волосы, склонность к облысению; голова круглая, глаза серые или карие, круглой формы; лицо румяное; телосложение чаще квадратное; походка прямая и энергичная; взгляд обманчиво-ленивый.

Речь нетороплива, так же как и движения. В общении и поведении стремятся доминировать.

Дева (♍) – стройная, но не хрупкая; глаза серые или серо-зеленые, глубоко посаженные; маленький точеный рот, чуть выдающиеся скулы.

Рост средний или высокий, лицо и лоб круглые, волосы и цвет лица чаще темные. В чертах лица читается спокойствие и уравновешенность. Большинство Дев на редкость привлекательны, с небольшими изящными носами, ушами и губами.

В поведении и общении грациозны и обаятельны.

Весы (♎) – выше среднего роста, длинноногие, у них покатые плечи, голова удлинённой формы, лицо небольшое, тонкий пластичный профиль, выразительные глаза. Хорошее телосложение, обычно стройные в юности и склонные к тучности в зрелом возрасте. Волосы гладкие, от каштанового до черного цвета; глаза голубые или карие; лицо обычно круглое с правильными чертами. На щеках и подбородке часто заметны ямочки. Рот формой часто напоминает лук, губы яркие, вишневого цвета.

В общении приветливы и улыбчивы; инстинктивно избегают большого умственного напряжения, нервных стрессов и физических переутомлений.

Скорпион (♏) – чаще среднего роста, как правило, хорошо сложен; ширококостный, с большой головой, живыми, возбужденными глазами; чувственный крупный рот, редкие зубы. Волосы темные (иногда пепельные), густые или вьющиеся; густые сросшиеся брови и высту-

пающие (заметные) органы восприятия; нос длинный, крупный, похожий на клык, часто квадратное лицо и телосложение; склонность к тучности; “гипнотический” взгляд. Черты лица тяжеловаты и резко очерчены. У мужчин на ногах и руках обильная растительность, чаще рыжеватого оттенка.

Для Скорпионов характерны необычайная самоуверенность и бесстрастность. Хорошо владеют своими эмоциями, редко улыбаются.

Стрелец (♐) — как правило, хорошего телосложения, иногда склонен к полноте, волосы темные или каштановые, глаза серые или карие, широко посаженные. Обычно крупная, правильной формы голова и высокий, широкий лоб. Черты лица открытые и дружелюбные, движения быстрые, хотя подчас лишены изящества. Глаза яркие, живые, взгляд лукавый. Бывают или очень высокого роста и атлетического телосложения, или ниже среднего роста и плотного телосложения. Рослые Стрельцы чем-то неуловимо похожи на породистых лошадей. У висков возможны залысины.

В общении остроумны, находчивы, веселы и правдивы, но зачастую бестактны. Очень подвижны и беспокойны; походка стремительная, “летающая”.

Козерог (♑) — небольшого или среднего роста; худощавые, с тонкими руками и ногами; в лице часто заметна асимметрия; сухая, смуглая кожа, темные, не очень густые гладкие волосы; длинный или выделяющийся нос; лицо продолговатое с выступающими скулами, длинный подбородок; тонкая шея; чаще темные глаза, пристальный взгляд.

Ровный, спокойный голос, интонациям присуща умиротворяющая мягкость. В общении спокоен, малозаметен, но отличается решимостью, упорством и деловитостью.

Водолей (♒) — привлекательной внешности, среднего или высокого роста, как правило, с выделяющейся большой головой и высоким лбом. Обычно быстрая походка, хотя зачастую нарушена координация движений.

Сильные, хорошо сложенные, встречаются склонные к тучности. Лицо длинное и рыхлое, хорошего цвета, волосы от светлых до темных тонов. Глаза чаще голубые, зеленые или серые (редко темные). Черты лица тонкие и благородные.

Взгляд отвлеченный, рассеянный, блуждающий. В поведении своенравны, подвижны, оригинальны и самодовольны.

Рыбы (♓) — чаще невысокого роста, склонны к полноте, с короткими ногами и изящными руками; обычно светлоглазые. Рыхлое тело и лицо, бледный цвет кожи, выпуклые глаза с тяжелыми веками, двойной подбородок, густые темные волосы (иногда тонкие, вьющиеся и светлые). Черты лица подвижны и расплывчаты. Движения необычайно грациозны.

В общении и поведении спокойны и безмятежны, с хорошо развитым чувством юмора.

Приведенные описания представляют собой лишь общую, наиболее приблизительную зарисовку внешнего вида и поведения представителей зодиакальных типов. Верный ключ к пониманию внешних признаков того или иного типа людей могут дать лишь опыт и систематическое наблюдение, все остальное находится на уровне намеков и предположений.

По мнению астрологов, восходящая планета и знак (асцендент) обеспечивают в основном форму (матрицу) внешности, которая существенно видоизменяется в зависимости от расположения других планет. Кроме восходящего знака на внешность сильно влияет также положение Солнца и Луны; при этом на мужчин в основном влияет Солнце, а на женщин — Луна [7]. Как отмечалось, положением только Солнца и Луны может быть описано 144 различных типа, а если сюда отнести и влияние асцендента, то указанное число должно быть увеличено в 12 раз.

Действительно, если три центра гороскопа рассматривать с точки зрения качества, а Огонь, Землю, Воздух и Воду как элементы, получим число 12, соответствующее знакам Зодиака. Если рассматривать их снова относительно друг друга, то возможное число комбинаций составит 144, а “включение” меняющихся асцендентов приведет к увеличению указанного числа в 12 раз, что в сумме даст 1728 “модификаций” различных зодиакальных типов.

Для более конкретного представления общих и специфических особенностей представителей различных знаков Зодиака помещены 36 фотографий людей (по три для каждого знака), взятых из книги В. Печкиса “Начала астрологической прогностики: Основы, методика и личностные качества” (Вильнюс: Акируне, 1991).

ОВЕН



№ 1 27.03.1941



№ 2 08.04.1940

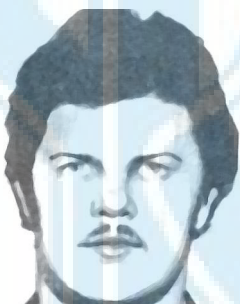


№ 3 18.04.1957

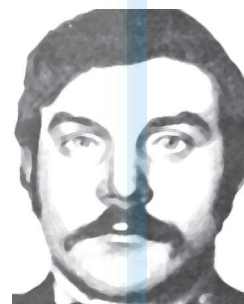
ТЕЛЕЦ



№ 4 21.04.1956



№ 5 09.05.1957



№ 6 20.05.1954

БЛИЗНЕЦЫ



№ 7 25.05.1945



№ 8 10.06.1958



№ 9 14.06.1963

РАК



№ 10 29.06.1957

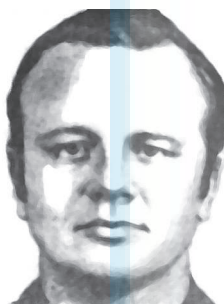


№ 11 07.07.1960

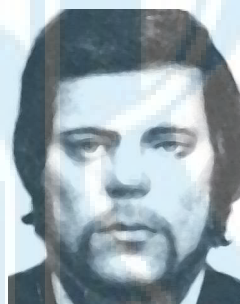


№ 12 20.07.1945

ЛЕВ



№ 13 01.08.1956



№ 14 10.08.1954



№ 15 16.08.1943

ДЕВА



№ 16 24.08.1940



№ 17 01.09.1960



№ 18 21.09.1950

ВЕСЫ



№ 19 24.09.1935



№ 20 10.10.1948



№ 21 14.10.1954

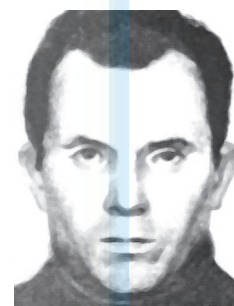
СКОРПИОН



№ 22 01.11.1950



№ 23 09.11.1952



№ 24 16.11.1938

СТРЕЛЕЦ



№ 25 26.11.1959



№ 26 12.12.1950



№ 27 19.12.1956

КОЗЕРОГ



№ 28 01.01.1954



№ 29 05.01.1955



№ 30 15.01.1954

ВОДОЛЕЙ



№ 31 21.01.1960

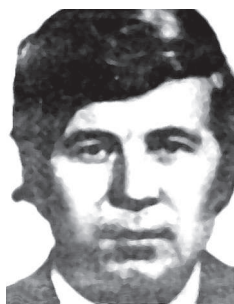


№ 32 07.02.1938



№ 33 15.02.1960

РЫБЫ



№ 34 22.02.1949



№ 35 02.03.1950



№ 36 18.03.1946

Восточная астрология

Астрология — алгебра жизни.

Д. Радьяр

В отличие от западных восточные астрологи изучают человека и его историю не по Солнцу и Зодиаку, а по Луне и лунному циклу. В европейской астрологии действуют законы периодичности исторических циклов, где 25920 календарных лет объединены в одну Великую Эпоху, подразделяющуюся на 12 циклов протяженностью в 2160 календарных лет, каждому из которых соответствует определенный знак Зодиака [2]. Лунный цикл состоит из 12 лунных лет, где каждому лунному году соответствует определенное ритуальное животное. Большой лунный цикл содержит пять двенадцатилетних (по количеству стихий, среди которых восточные астрологи кроме четырех европейских выделяют еще один элемент — дерево).

Восточный новый год начинается несколько позже, чем европейский — в январе или феврале, что связано с фазами Луны. Восточные астрологи полагают, что индивидуально-психологические особенности человека зависят от влияния животного, управляющего тем или иным годом. При этом, несомненно, в судьбах и характерах людей, родившихся в один и тот же год, наблюдаются многообразные различия, зависящие от особенностей социальной и климатической среды, воспитания и образования, но определенный стереотип поведения, врожденных черт, по мнению астрологов, объединяет людей, родившихся в один лунный год.

Для того чтобы составить общее представление о характерных отличиях людей, родившихся в разные лунные годы, в табл. 3 помещены данные об известных людях и их принадлежности к “кругу Зверей” [2].

Таблица 3

Ритуальное животное	Годы	Занятия и склонности	Знаменитые люди
1	2	3	4
Крыса	1900 1912 1924 1936 1948 1960 1972 1984	писатели и музыканты	У. Шекспир, Ж. Расин, Жорж Санд, Ж. Верн, Д. Дефо, А. Доде, А. де Сент-Экзюпери, В. Моцарт, Ф. Гайдн, Э. Золя
Буйвол	1901 1913 1925 1937 1949 1961 1973 1985	художники и диктаторы	В. Ван Гог, М. Шагал, У. Дисней, П. Рубенс, А. Гитлер, А. Салазар, Наполеон
Тигр	1902 1914 1926 1938 1950 1962 1974 1986	роковые женщины и трагические личности	А. Дункан, Мерилин Монро, О. Робеспьер, Л. ван Бетховен
Кот	1903 1915 1927 1939 1951 1963 1975 1987	люди, добившиеся успеха и жившие тихой, благополучной жизнью	А. Эйнштейн, А. Кристи, З. Нуриев, Г. Джеймс
Дракон	1904 1916 1928 1940 1952 1964 1976 1988	актеры и “карнавальные” личности	Т. Бернхардт, Ж. Габен, И. Броз Тито, Б. Шоу
Змея	1905 1917 1929 1941 1953 1965 1977 1989	философы и мудрецы	Ч. Дарвин, Н. Коперник, Ж. Кальвин, И. Ганди, Ш. Монтескье, Ж. Сартр, А. Жид, М. Кинг
Лошадь	1906 1918 1930 1942 1954 1966 1978 1990	популярные “трудяги”	Цицерон, Н. Хрущев, И. Ньютон, Т. Рузвельт
Коза	1907 1919 1931 1943 1955 1967 1979 1991	“паразитирующие” знаменитости	Микеланджело Буонаротти, О. Бальзак, Б. Муссолини, Т. Готье, Жозефина Бонапарт

1	2	3	4
Обезьяна	1908 1920 1932 1944 1956 1968 1980 1992	политики	Юлий Цезарь, Р. Пуанкаре, Н. Чемберлен, Г. Трумэн, Л. Джонсон
Петух	1909 1921 1933 1945 1957 1969 1981 1993	военные и воинственные личности	Й. Геббельс, А. Ришелье, Мария Медичи, Р. Киплинг, Екатерина II, Дж.Ф. Купер
Собака	1910 1922 1934 1946 1958 1970 1982 1994	борцы за справедливость	Б. Брехт, Сократ, Вольтер, В. Ленин, Б. Дизраэли
Свинья	1911 1923 1935 1947 1959 1971 1983 1995	люди достатка	М. Ротшильд, Дж. Рокфеллер, Г. Форд

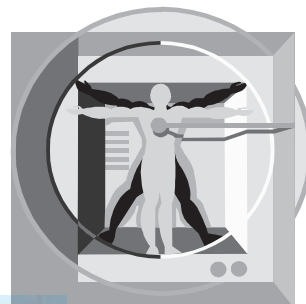


Список использованной литературы

1. Вронский С. Астрология: Суеверие или наука? — М., 1990.
2. Гросс Н. Астрология для всех. — М., 1991.
3. Гудмен Л. Знаки Зодиака, или Астрология с улыбкой: Пер. с англ. — М., 1990.
4. Коровяк Н., Абрамова Т. И звезда с звездой говорит... // Перспективы. — 1991. — № 2–5.
5. Левин М. Определитель “Ваши врожденные черты характера” // Твое здоровье. — 1990.
6. Левин М. Самоанализ: астральный план // Твое здоровье. — 1990. — № 1–6.
7. Лео А. Как прочесть гороскоп. — М., 1928.
8. Маркелова Л., Величко Ф. Луна и биологическая активность человека // Твое здоровье. — 1990. — № 3.
9. Стрелюя Я. Роль темперамента в психическом развитии: Пер. с польск. — М., 1982.
10. Чижевский А. Земное эхо солнечных бурь. — 2-е изд. — М., 1976.
11. Шестопапов С. Методические рекомендации по I курсу астрологии. — Л., 1990.
12. Щёкин Г. Астрология для менеджера. — К., 1992.

Раздел 2

ТИПОЛОГИИ ТЕМПЕРАМЕНТА И ИХ СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ



*Каждый сангвиник всегда весельчак и шутник по натуре...
Склонностью он обладает к наукам любым и способен.
Что б ни случилось, но он нелегко распаляется гневом.
Влюбчивый, щедрый, веселый, смеющийся, румянолицый,
Любящий песни, мясистый, поистине смелый и добрый.*
Салернский кодекс здоровья (XIV в.)

2.1

ТИПЫ ТЕМПЕРАМЕНТА

*Флегма лишь скудные силы дает, ширину, малорослость,
Жир порождает она и ленивое крови движенье,
Сну — не занятым — свои посвящает флегматик досуги...*
Салернский кодекс здоровья (XIV в.)

Морфология различных типов темперамента

Учение о темпераментах восходит, как мы убедились, к далекой древности. Различия в темпераменте и в характере человека древние объясняли преобладающим влиянием одной из четырех мировых стихий: Земли, Воды, Огня и Воздуха. Влиянию Земли, олицетворявшей холод, приписывали образование темперамента флегматического, Огонь — символ горячности — влиял на темперамент холерический, Воде приписывали создание темперамента меланхолического и, наконец, Воздуху — сангвинического.

Гиппократ считает первым, кто заговорил о темпераменте. В своем трактате “О природе человека” он указывал, что темперамент происходит от смешения сухого и влажного, холодного и теплого, что тело содержит четыре влаги: кровь (сангвинический темперамент), красно-желтую желчь (холерический), мокроту или флегму (флегматический) и черную желчь (меланхолический темперамент). Преобладание у человека той или иной жидкости, а также их различные сочетания и дают определенный тип темперамента (слово “темперамент” с греческого означает “смешивать соответствующим образом”). Последователем Гиппократа был Гален, который развил гуморальное учение о темпераменте.

Существует, как отмечалось, несколько теорий темперамента (гуморальная — Гиппократ, И. Кант, П. Лесгафт, морфологическая — Э. Кречмер, У. Шелдон, К. Конрад и др.), но обще-

признанной является теория, основанная на учении И. Павлова о типологических свойствах нервной системы.

Воззрения же исследователей прошлого нас интересуют в той мере, насколько точно они описывали внешний облик человека в соответствии с определенным типом темперамента. Иными словами, существует ли зависимость между морфологическими и психологическими особенностями представителя того или иного темперамента?

Желание более точного определения типов темперамента по внешним признакам их обладателей волновало исследователей давно. Например, древние мыслители обнаруживали флегматический темперамент по бледности кожи лица, мягкости тела, медлительности жестов, голоса и походки, а сангвинический темперамент связывался с розовым цветом лица, твердостью мышц, живостью походки, жестов, быстрой речью. Желтоватый цвет лица обозначал темперамент меланхолический, характеризующийся как пессимистический, интеллектуальный (или интуитивный). Люди, у которых преобладает воля, отличались, по мнению древних, темным цветом лица, размеренными жестами и походкой. При этом выпуклые черты лица обозначали людей с флегматическим и сангвиническим темпераментом, а черты вогнутые — интеллектуальных и волевых.

И. Бурдон в своей книге приводит следующие типы темперамента в зависимости от внешнего облика их обладателей [1]:

- **многокровный (или сангвинический) темперамент** наблюдается чаще у тех, кто живет в удовольствие, без особого труда и забот, сильных беспокойств. Те, кому присущ этот темперамент, отличаются полным лицом, цветущей краской, свежими и алыми губами, хорошо расположенными зубами. Волосы у них русые или светло-каштановые, обыкновенно густые и волнистые; глаза почти всегда голубые, выражают веселость и склонность к удовольствиям. Данный тип, по мнению И. Бурдона, наиболее распространен среди военных: малорассудительные, но деятельные и решительные;
- **нервный (или меланхолический) темперамент** служит контрастом многокровному. У обладателя такого темперамента лицо бледное, иногда с желтизной, щеки впалые, губы тонкие, глаза обыкновенно темные, волосы также темного цвета и негустые, взгляд умный и тонкий, движения быстры. Общее выражение лица мыслительное и серьезное или злое и хитрое: оно показывает соединение ума и горечи. Но особенно людей нервного сложения отличает чрезмерная чувствительность. К этому типу темперамента принадлежит большинство литераторов и ученых; люди, предрасположенные к созерцательной и мыслительной жизни;
- **желчный (или холерический) темперамент** отличается резкостью и жесткостью черт, глаза живые, взгляд твердый, нижняя губа часто оттопырена; лицо чаще смуглое или желтоватое, волосы густые и жесткие; выражение лица показывает самоуверенность и твердость, а иногда жестокость. Человек такого типа равно способен и к великим преступлениям, и к высоким добродетелям; среди представителей этого темперамента чаще всего встречаются люди, призванные управлять и повелевать;
- **лимфатический (или флегматический) темперамент** характеризуется бледным лицом, нежным цветом глаз, но без блеска и живости; губы надутые, особенно верхняя, зубы расположены часто неправильно; русые или каштановые волосы на голове редкие и гладкие, а на подбородке едва заметны; кожа белая и мягкая; черты лица как будто размыты, физиономия почти ничего не выражает, кроме вялости и бесстрастия. Люди такого темперамента обычно бездейственны и робки. Малейший труд утомляет их; самое незначительное препятствие беспокоит и мучит; они ищут только спокойствия и не всегда способны к сколько-нибудь смелому предпрятию. Часто склонны к полноте.

Впрочем, дав характеристики главных типов человеческого сложения, И. Бурдон отмечает, что “в действительности они очень редко представляются так ясно, как описаны. Они почти никогда не отходят так далеко друг от друга: их формы и оттенки подлежат бесконечному взаимному сочетанию, и оттого происходит множество смешанных темпераментов, которые причастны и выгодам и невыгодам четырех описанных, более вымышленных, чем действительных...” [1].

Несмотря на определенную условность взаимосвязи особенностей темперамента и некоторых морфологических признаков внешнего облика человека, современные исследования все

же подтверждают возможность “узнавания” тех или иных темпераментов по чертам лица их обладателей. Так, В. Куликов разработал современную **морфологию типов темперамента**, которую можно использовать в визуальной психодиагностике. Эта морфология представлена в табл. 4 [5].

Таблица 4

Морфология типов темперамента

Сангвиник	Холерик	Флегматик	Меланхолик
Точеный кончик носа	Веснушки	Курносый	Овальный череп
Косонаружные брови	Наклонные верхние зубы	Приподнятый кончик носа	Оттопыренные уши
Переносица без выемки	Светлые глаза	Короткая стрижка	Выпуклый рот
Приподнятый кончик носа	Высокий череп	Переносица ниже зрачков	Отсутствие лобно-носового угла
Длинное основание носа	Узкие брови	Толстый кончик носа	Отсутствие верхне-внутренних резцов
Отсутствие складки верхнего века	Голубая склера	Цилиндрические зубы	Двухвершинный козелок
Ястребиный нос	“Одноэтажный” лоб	Спинка носа без горбинки	Прощупывается затылочный бугор
Глубокие складки щек	Впалые щеки	Мягкие уши	Узкие уши
Носовая перегородка выступающая	Низкий череп	Чашеобразные ногти	Короткие ногти
Выступающий живот	Мохнатые брови	Вогнутая линия волос	Выступающий профиль лица
Пятиугольное лицо	Большие кисти	Треугольная мочка	Высокая переносица
Широкое межбровье	Узкое межбровье		
Низкая верхняя губа	Маленькие глаза		
Втянутые губы	Тонкие веки		
Маленькие уши	Наличие ротовых борозд		

Темперамент и его проявления

*Желчь существует, — она необузданным свойственна людям,
Всех и во всем превзойти человек подобный стремится;
Много он ест, превосходно растет и легко восприимчив,
Великодушен и щедр, неизменно стремится к вершинам;
Вечно взъерошен, лукав, раздражителен, смел и несдержан,
Строен и хитрости полон, сухой он и с ликом шафранным.*
Салернский кодекс здоровья (XIV в.)

Наукой установлено, что в основе каждого из четырех типов темперамента лежат особые сочетания свойств нервной системы. Их выделил, как отмечалось, И. Павлов (рис. 2). Он открыл три свойства процессов возбуждения и торможения: силу процессов, их уравновешенность и подвижность. Различные сочетания этих свойств дают определенный тип нервной системы:

- сильный, уравновешенный, подвижный тип — сангвинический темперамент;
- сильный, уравновешенный, инертный — флегматический темперамент;
- сильный, неуравновешенный, с преобладанием возбуждения — холерический темперамент;
- слабый — меланхолический темперамент.

Таким образом, **темперамент** — это тип нервной системы в деятельности, поведении человека, врожденное свойство, которое может изменяться под влиянием условий жизни. Современные исследования позволили уточнить и расширить представления об основных свойствах нервной системы. Так, ученые школы Б. Теплова — В. Небылицина обнаружили, что сила нервной системы человека как ее работоспособность имеет не только положительные, но и отри-

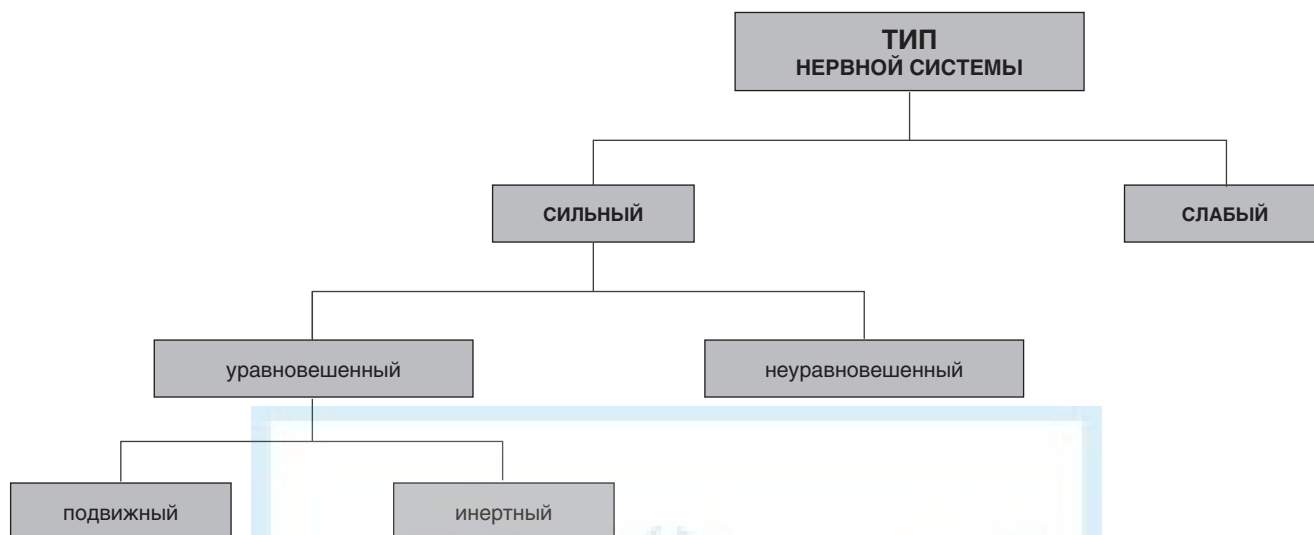


Рис. 2. Типы нервной системы (по И. Павлову)

цательные моменты. Поэтому у обладателей слабой нервной системы низкая работоспособность компенсируется высокой чувствительностью, что позволяет более чутко и правильно улавливать изменения окружающей среды. Следовательно, нельзя говорить о “плохих” или “хороших” темпераментах, а можно лишь говорить о существовании разных способов поведения и деятельности.

Например, у **холерика** сильная нервная система, он легко переключается с одного дела на другое, но его безудержность в поведении, т. е. неуравновешенность нервной системы, уменьшает уживчивость (иначе говоря, совместимость). У **сангвиника** также сильная нервная система, а значит, и хорошая работоспособность, он легко переключается в деятельности и общении, но недостаточно чувствителен ко всем внешним изменениям. У **флегматика**, как и у холерика и сангвиника, сильная, работоспособная нервная система, но он чрезвычайно тяжело включается в другую работу, его трудно выбить из “наезженной колеи”. **Меланхолик** с точки зрения силы – работоспособности нервной системы – наиболее “невыигрышный” тип темперамента, но вместе с тем он легко переключается с одного дела на другое; в отличие от всех “сильных типов” обладает чувствительностью ко всему, что происходит вокруг.

Помимо типов темперамента в психологии различают тесно связанные с ними понятия **экстраверсии – интроверсии**, представляющие собой характеристику противоположных индивидуально-психологических особенностей человека, крайние полюсы которых соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов (экстравертированность), либо на явления его внутреннего мира (интровертированность). **Экстравертам** свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность, социальная адаптированность, **интровертам** – необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затруднение социальной адаптации.

По данным В. Куликова, в *визуальном плане* экстравертированный и интровертированный типы имеют различные признаки (табл. 5).

Таблица 5

Морфологический признак	Интроверт	Экстраверт
Ротовая щель	выпуклая	вогнутая
Форма черепа	овальная	круглая
Спинка носа	без горбинки	с горбинкой
Основание носа	короткое	длинное
Дуга на пальце левой руки	есть	отсутствует

Согласно наблюдениям социоников, экстраверсия и интроверсия лучше всего обнаруживаются при сопоставительном анализе левой и правой частей лица [12]. Как правило, у экстравертов более активна и подвижна правая, “солнечная” часть лица, правый глаз более подвижен, а улыбка с правой стороны выглядит более “искренней”. У интровертов же более активной и “осмысленной” выглядит левая, “лунная” часть лица.

Английский психолог Г. Айзенк разделил темпераменты на два полярных типа:

- экстраверты (сангвиники и холерики) — интроверты (меланхолики и флегматики);
- эмоционально стабильные (сангвиники и флегматики) — нейротичные¹, эмоционально нестабильные (холерики и меланхолики).

Сангвиники и холерики обычно подвижны и являются лидерами (доминантные типы); при этом сангвиники добродушны и более уступчивы, а холерики агрессивны и напористы. Меланхолики и флегматики относятся к зависимым, ведомым, подчиненным типам; при этом флегматики спокойны и инертны, а меланхолики стрессоустойчивы и высокочувствительны.

Отечественные исследователи, изучая антигенную структуру различных типов темперамента, выявили связь последних с системой эритроцитарных антигенов MN [5]. Экстраверты (подвижные) имеют в клетках крови оба антигена системы MN, тогда как интроверты (ригидные) — по одному: либо N (меланхолики), либо M (флегматики). Лица, имеющие в клетках крови только антиген N, относятся к слабому типу высшей нервной деятельности, а имеющие антиген M — к сильному, т. е. последний имеется у холериков, сангвиников и флегматиков.

Темперамент и время

Психологическое время представляет собой отражение в психике человека системы временных отношений между различными событиями его жизни. Если учесть, что И. Павлов в условном рефлексе на время усматривал динамику возбуждения и торможения нервных процессов, можно предположить, что в акте восприятия времени человеком скрываются динамические свойства его психики, определяемые темпераментом. Своеобразным “шагом измерения” переживаемого человеком времени является действительное “настоящее”. На основе этого шага у каждого типа темперамента существует сугубо индивидуальное отношение к реальному времени. Исследования, проведенные Б. Цукановым [12], позволили получить следующие результаты:

- у *холерика* субъективно переживаемое время сильно опережает течение реального времени. Поэтому он всегда устремлен вперед, в будущее (прошлое его не интересует), испытывает острый дефицит времени. Субъективно переживаемое время сильно спрессовано, кажется летящим. У этого типа высокая экстраверсия, а возбуждение в два раза преобладает над торможением, поэтому его невозможно остановить в потоке объективного времени, а если на пути движения возникает препятствие, то оно вызывает агрессию и ярость;
- у *сангвиника* субъективно переживаемое время не так сильно опережает течение объективного времени, как у холерика. Постоянное стремление вперед (в будущее) сочетается с боязнью опоздать, не успеть. Этот тип тоже “спешит жить” и поэтому испытывает постоянный дефицит времени. У него высокие экстраверсия, уровень возбуждения и торможения, которые уравнивают друг друга;
- для *меланхолика* нет ни опережения, ни отставания времени, он как бы “привязан” к объективному времени, обездвижен и заторможен в нем. Образно говоря, этот тип как бы “стоит во времени”, и если его не подвергать каким-либо внешним изменениям, то движение времени для него не существует. Обездвиженности во времени соответствуют внешняя обездвиженность, замкнутость и постоянная тревога: “что-то должно произойти”.

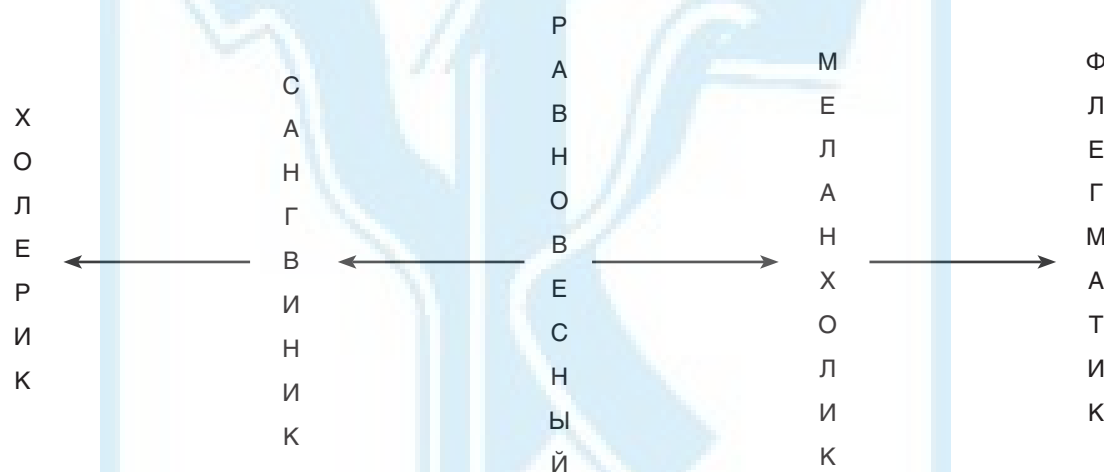
¹ *Нейротизм* — состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, плохим самочувствием, вегетативными расстройствами (повышенной потливостью, покраснением-побледнением и др.).

У него выраженная интроверсия и высокий нейротизм, а торможение в два раза выше, чем возбуждение. Он привязан к прошлому;

- у *флегматика* субъективное время отстает от объективного. Поэтому субъективно переживаемое время медленно и равномерно. Его всегда хватает, даже наблюдается некоторый избыток. У этого типа выражены интроверсия и стабильность, высокий уровень возбуждения и торможения, которые уравнивают друг друга. Он ориентирован в прошлое, к изменениям привыкает медленно и с трудом.

Еще один тип темперамента – *равновесный*. Субъективно переживаемое время течет не очень быстро и в жизни его почти хватает. По Г. Айзенку, он находится на условном нуле показателя интроверсии – экстраверсии и показателя нейротизма. У него средний уровень возбуждения и торможения, которые уравнивают друг друга, нет ориентации в будущее, как у “чистых” холериков и сангвиников, или в прошлое, как у “чистых” меланхоликов и флегматиков. Он живет настоящим, а отличительной особенностью его поведения является осторожность без боязни [12].

Покажем схематически “чистые” и “переходные” типы темпераментов человека в сплошном спектре “ч-типов” (взаимосвязь типов темперамента человека и психологического времени):



Сложные типы темперамента

*Только про черную желчь мы еще ничего не сказали.
Странных людей порождает она, молчаливых и мрачных.
Бодрствует вечно в трудах, и не предан их разум дремоте.
Тверды в намерениях, но лишь опасности ждут отовсюду.*
Салернский кодекс здоровья (XIV в.)

Исследования современных ученых показывают, что структура свойств нервной системы как нейрофизиологических измерений темперамента намного сложнее, а основных комбинаций этих свойств гораздо больше и их количество не сводится только к четырем названным ранее типам. Множественность сочетаний различных свойств типов темперамента отмечали также исследователи прошлого, называя такие сочетания **сложным типом темперамента**.

В действительности большинство людей наделено именно сложным темпераментом. Различные сочетания темпераментов могут быть как природными, т. е. врожденными, так и приобретенными, когда под воздействием жизненных обстоятельств основной темперамент осложняется другим, дополняющим его.

По мнению известного физиогномиста прошлого Ф. Лассаля, один темперамент может сочетаться с другим, что характеризуется наличием определенных индивидуальных черт, проявляющихся как во внешнем облике человека, так и в свойствах его внутреннего мира. Ф. Лассаль описывает следующие типы сложных темпераментов.

- **Желчно-сангвинический.** Отличается багрово-красным цветом лица, черными или темными глазами, блестящими и выразительными, красной и плотной кожей, умеренной полнотой и развитой мускульной силой, быстрыми, легкими, но резкими движениями. Представители этого темперамента энергичны, деятельны, прямолинейны, решительны, вспыльчивы, обладают сильной волей.
- **Желчно-лимфатический.** Отличается умеренной полнотой, бледным цветом лица, рыжеватыми волосами, расплывчатыми веснушками, темно-серыми глазами с зеленоватым оттенком. Этот тип темперамента соткан из противоречий: энергия и слабость, деятельность и безделье, смелость и трусость, предприимчивость и нерешительность. Любят жизнь умеренно деятельную.
- **Желчно-меланхолический.** Черты лица впалые и острые, глаза глубоко запавшие, черные и блестящие, брови сдвинутые и густые, волосы черные и жесткие, губы тонкие и сжатые, нос обыкновенно острый. Характерные черты внутреннего склада — непоколебимая воля, упрямая настойчивость, закаленный характер и необыкновенная энергия.
- **Сангвинико-лимфатический.** Обладатели этого темперамента имеют свежий цвет лица, яркие губы, голубые или серые глаза, белую кожу, склонны к полноте; характер ровный, мягкий, уживчивый и крепкий; в жизни больше всего ценят спокойствие.
- **Сангвинико-меланхолический.** Отличительные черты: цвет лица темный, с резким румянцем на щеках, глаза черные, волосы черные и густые, желтоватая кожа. В этом темпераменте совмещаются противоположности — сангвиническая жизнерадостность и меланхолическая унылость. Вообще это натура честолюбивая и обладающая большой энергией, настойчивостью и волей. Хотя по характеру такие люди более расположены к настроению грустному, чем веселому.
- **Лимфатико-меланхолический.** Представители отличаются матовым цветом лица с темным оттенком; белокурыми с пепельным оттенком волосами, глубоко запавшими, мутными глазами, чертами лица неправильной и расплывчатой формы. Как правило, обладают холодным, сосредоточенным и неприветливым характером. Робость и неуверенность вместе с природной осторожностью делают их нерешительными. Вместе с тем отличаются большим самообладанием.

Существуют описания и других сложных темпераментов, имеющих отличительные особенности. Однако внимательный наблюдатель, владеющий к тому же приемами и методами визуальной психодиагностики, легко может обнаружить людей, обладающих сочетанием различных типов темперамента. Наиболее часто встречаются следующие типы сложных темпераментов: холерико-сангвинический, сангвинико-флегматический, флегматико-меланхолический и меланхолико-холерический. По мнению некоторых исследователей, существует около двадцати четырех различных сочетаний сложных темпераментов [6].

Темперамент и профессии

Профессия, что бы ни говорили, формирует типы людей.

И. Ефремов

Учеными установлено, что представители различных типов темперамента выбирают преимущественно те профессии, которые наиболее соответствуют их природным наклонностям. Поэтому в руководствах по физиогномике и хиромантии **холерикам** предписывается деятельность, позволяющая установить нормальный порядок в труде и отдыхе, работа умеренно де-

ятельная, поскольку утомляющие физические и умственные занятия неблагоприятны для представителей этого типа темперамента. Вместе с тем они не должны выбирать профессию, требующую сидячего образа жизни, а также занятий, связанных с длительным пребыванием у огня (горны, печи) и вообще с высокими температурами, так как это вредно для их здоровья. **Меланхолику** нужен свежий воздух, солнечный свет, умеренные физические нагрузки, хорошие взаимоотношения с сослуживцами. Сидячий образ жизни также вреден представителям этого типа темперамента, особенно если их деятельность связана с умственным напряжением без достаточного сна.

Сангвиники должны искать “живое дело”, в котором умственная деятельность сочеталась бы с умеренным физическим трудом. Им вполне соответствуют занятия, связанные с общением и взаимодействием с другими людьми. Поэтому деятельность торговая и вообще коммерческая отлично подходит этому типу. **Флегматику** необходимы постоянные движения, физический деятельный труд, яркие впечатления и вообще занятия, дающие нагрузки и физические, и моральные. Свежий воздух, полевые работы, садоводство, земледелие прекрасно укрепят и поддержат их здоровье и хорошее самочувствие.

Таким образом, уже в далеком прошлом ученые пытались найти оптимальное соотношение различных типов темперамента и соответствующих видов деятельности, что считалось полезным и для индивидуума, и для общества. И сегодня, чтобы осуществлять индивидуальный, психологически обоснованный подход к работникам, необходимо правильно представлять себе свойства их темперамента. Важность учета различных типов темперамента в кадровой работе обуславливается особенностями освоения работниками профессий, их поведения, а также индивидуального стиля деятельности. Современными исследованиями установлено, что **сангвиник** быстро овладевает двигательными навыками, хотя вначале наблюдается хаотическая деятельность типа “проб и ошибок”. Сформированные навыки прочны и устойчивы. У **холериков** движения резкие, напряженные, не всегда, особенно на первых порах, согласованные. Двигательные навыки формируются медленнее, чем у сангвиников, однако в результате тренировок уровень деятельности первых приближается к уровню вторых. Движения **флегматиков** замедленные, но высококоординированные. Благодаря точности и согласованности движений, а иногда настойчивости, они в значительной мере компенсируют инертность, показывая высокую продуктивность труда. Для **меланхоликов** характерны скованные, неуверенные, хаотичные движения. Навыки вырабатываются с трудом и легко тормозятся. Поэтому работа, например, диспетчера, оператора пульта управления, полная неожиданностей и осложнений, им противопоказана [10]. Описанные особенности проявляются не только в двигательных, но и в других видах деятельности.

Для того чтобы определить тип темперамента работника, следует убедиться (в частности, на основании наблюдения за внешними особенностями поведения) в выраженности у него прежде всего таких особенностей [9]:

- **активности.** О ней судят по тому, с какой степенью энергичности работник стремится к новому, пытается воздействовать на окружение и изменить его, преодолеть препятствие;
- **эмоциональности.** О ней судят по чуткости к эмоциональным воздействиям, по склонности находить поводы для эмоциональной реакции. Показательна легкость, с которой эмоция становится побудительной силой поступков, а также скорость смены одного эмоционального состояния другим;
- **моторики.** О ней судят по скорости, резкости, амплитуде и другим признакам мышечного движения (часть из них характеризует и речевую моторику). Такое проявление темперамента легче других поддается наблюдению и оценке.

Наиболее общие описательные характеристики различных типов темперамента, которые при определенном развитии наблюдательности можно успешно использовать при визуальной психодиагностике, приведены в табл. 6.

В целом *темперамент*, по образному выражению А. Штангля, — «это термометр для измерения возбудимости в ходе деятельности, для “жизненного темпа” человека». Темперамент выражается в присущем человеку темпе движений, т. е. в оживленности жестов, в походке и скорости речи. А. Штангль выделяет следующие типы темперамента [13]:

- **живой** — быстрый темп движений вообще, очень подвижная и богатая формами мимика, уверенные и четкие движения, быстрая походка, оживленно-быстрая манера говорить;

Таблица 6

Описательная характеристика типов темперамента

Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
<p>Неуравновешенное поведение</p> <p>Сильные кратковременные эмоциональные переживания</p> <p>Настроение неустойчивое с преобладанием бодрого</p> <p>Речь громкая, резкая, неравномерная</p> <p>Терпение слабое</p> <p>Адаптация хорошая</p> <p>Общительность высокая</p> <p>Агрессивность в поведении</p> <p>Возбужденное отношение к критике</p> <p>Страстное, увлекающееся поведение и деятельность</p> <p>Положительное отношение к новому</p> <p>Отношение к опасности боевое, рискованное, без особого расчета</p> <p>Стремление к цели сильное, с полной отдачей</p> <p>Значительная переоценка собственных способностей</p> <p>Умеренная внушаемость и мнительность</p>	<p>Хорошо уравновешенное поведение</p> <p>Поверхностные кратковременные эмоциональные переживания</p> <p>Настроение устойчивое, жизнерадостное</p> <p>Речь громкая, живая, плавная</p> <p>Терпение умеренное</p> <p>Адаптация отличная</p> <p>Общительность равномерная</p> <p>Миролюбивое поведение</p> <p>Спокойное отношение к критике</p> <p>Энергичное (деловое) или болтливое поведение и деятельность</p> <p>Безразличное отношение к новому</p> <p>Отношение к опасности расчетливое, без особого риска</p> <p>Стремление быстро достичь цели, избегая препятствия</p> <p>Некоторая переоценка своих способностей</p> <p>Небольшая внушаемость и мнительность</p>	<p>Отлично уравновешенное поведение</p> <p>Слабые эмоциональные переживания</p> <p>Настроение устойчивое, без больших радостей и печалей</p> <p>Речь монотонная, медленная</p> <p>Терпение очень большое</p> <p>Адаптация медленная</p> <p>Общительность невысокая</p> <p>Сдержанность в поведении</p> <p>Безразличное отношение к критике</p> <p>Поведение неугомимого труженика</p> <p>Отрицательное отношение к новому</p> <p>Хладнокровное, невозмутимое отношение к опасности</p> <p>Достижение цели медленное, упорное</p> <p>Более реальная оценка собственных способностей</p> <p>Слабая внушаемость и мнительность</p>	<p>Очень неуравновешенное поведение</p> <p>Глубокие и длительные эмоциональные переживания</p> <p>Настроение неустойчивое с преобладанием пессимизма</p> <p>Речь тихая с придыханием</p> <p>Терпение очень слабое</p> <p>Адаптация трудная</p> <p>Общительность низкая (замкнутость)</p> <p>Истеричность поведения (возмущение и уход от любых сложностей)</p> <p>Обидчивое отношение к критике</p> <p>Неравномерное, реактивное поведение (как ответ на активность других)</p> <p>Оптимистическое отношение сменяется пессимистическим и наоборот</p> <p>Отношение к опасности тревожное, растерянное, подавленное</p> <p>Стремление к цели то сильное, то слабое, с избеганием препятствий</p> <p>Чаще недооценка собственных способностей</p> <p>Большая внушаемость и мнительность</p>

- **неограниченно оживленный** — торопливый, беспокойный, возбужденный темп движений; движения прямолинейные, начинающиеся с рывка, угловатые; очень подвижная и богатая формами мимика, но не очень напряженная, особенно при беглолабильных, расплывчатых движениях, при сильно подвижной, но монотонной мимике, торопливой речи, перекрывающем себя голосе, чрезмерной жестикуляции;
- **спокойный, степенный** — скорее медленный, неспешный темп движений, малоподвижная, но относительно многообразная мимика, спокойная медленная речь;
- **заторможенный, вялый** — слабость напряжения, выражено медленный, вялый темп движений, малоподвижная, монотонная и одновременно напряженная мимика, часто взгляд сбоку (из-за инертности), медленная, ленивая манера говорить.

Установлено, что врожденные, природно обусловленные индивидуально-типические особенности человека опосредованно воздействуют на его профессиональный выбор и формируют у него *индивидуальный стиль деятельности*. Е. Климов к общепризнанным формальным признакам индивидуального стиля относит следующие [4]:

- устойчивую систему приемов и способов деятельности;
- определенные личные качества;
- эффективную приспособляемость к объективным требованиям.

Иными словами, индивидуальный стиль деятельности представляет собой обусловленную типологическими особенностями устойчивую систему способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению деятельности. Например, вследствие инертности естественно возникает склонность не отрываться от начатого дела, легко осуществляются медленные и плавные движения, возникает предпочтение стереотипных способов действия, пунктуальное соблюдение однажды принятого порядка. Аналогично, отмечает Е. Климов, на основе подвижности стихийно складываются противоположные характеристики деятельности.

На основании изложенного приходим к выводу о том, что лица, тяготеющие к разнообразной работе, характеризуются подвижностью нервных процессов, а отдающие предпочтение кропотливой работе, требующей терпения, — их инертностью. Монотонную работу выбирают обладатели слабой нервной системы, инертных нервных процессов с преобладанием “внешнего” торможения. Лица с типологическим комплексом боязливости (слабая нервная система, подвижность торможения и преобладание “внешнего” возбуждения) избегают занятий, связанных с риском, опасностью. Таким образом, склонность к определенному виду деятельности имеет полусознанный, сходный с влечением характер и отражает безотчетное стремление человека получить удовлетворение в определенном виде активности. Вследствие этого влияние на мотивацию деятельности свойств нервной системы (силы, подвижности, уравновешенности) и связанных с ними типологических особенностей личности проявляется в том, что у людей с определенным темпераментом обнаруживается предпочтение определенному типу профессиональной деятельности [17].

Совместимость различных типов темперамента

Самый лучший человек тот, кто живет преимущественно своими мыслями и чужими чувствами, самый худший сорт человека — который живет чужими мыслями и своими чувствами... Из различных сочетаний этих четырех основ, мотивов деятельности — все различие людей.

Л. Толстой

Особенности проявлений различных темпераментов важно знать не только при выборе профессии и комплектовании производственных коллективов, но и при подборе супружеских пар, поскольку сфера семейно-брачных отношений является одной из ведущих в жизнеде-

тельности человека, существенно влияющих и на его трудовую активность. Обобщая исследования различных авторов, К. Василев (1982) пришел к выводу о том, что по антропологическим признакам (росту, весу, цвету глаз, форме губ) в выборе супругов существует тенденция взаимного дополнения, тогда как в системе социальных, нравственных и психологических ценностей преобладает сходство. На биологическом уровне благоприятно сочетание противоположных темпераментов (холерического — с флегматическим, холерического — с меланхолическим, сангвинического — с флегматическим).

В. Куликов уточняет наблюдения К. Василева. В результате пятнадцатилетних исследований он установил, что у супругов встречались преимущественно следующие сочетания типов темперамента: холерического — с флегматическим и сангвинического — с меланхолическим. Художественные типы предпочитали мыслительных, а циклотимики — шизотимиков¹. В этой связи интересен тот факт, что у заигнотизированных подростков образ будущего мужа (или жены) совпадал с приведенными данными на 60–90 %, а это позволяет предположить, “что идеальный индивидуальный образ будущего супруга у нас, вероятно, заложен уже от рождения, и что инстинктивный компонент любви возникает при наибольшем совпадении внутреннего (идеального) образа с внешним (фактическим)” [5].

Совместимость людей в совместной деятельности имеет большое значение и для эффективного функционирования производства. Наличие в коллективе даже двух несовместимых людей (особенно в малых группах) существенно сказывается на его атмосфере. Еще более пагубными могут быть последствия при несовместимости формального и неформального лидеров или непосредственно связанных должностными обязанностями руководителей (например, мастер — начальник цеха). Поэтому знать закономерности психологической совместимости необходимо всем, кто работает с людьми, формирует трудовые коллективы.

Психологическая совместимость состоит в том, что контакт между людьми опосредован их действиями и поступками, мнениями и оценками, а также некоторыми типологическими особенностями. Эффективным можно считать сосуществование, удовлетворяющее его участников и сохраняющее их отношения. Несовместимость же людей порождает неприязнь, антипатию, конфликты, что отрицательно сказывается на совместной деятельности.

Российский психолог М. Рогов исследовал влияние сработанности и совместимости на результаты труда руководителей. Оказалось, что для нормального функционирования коллектива очень важна сработанность на уровне “руководитель — заместитель”. Это зависит от гармоничного сочетания у них профессионально-деловых, организаторских и личных качеств. Наиболее оптимальным оказалось сочетание “директор-автократ и заместитель-коллективист”. Когда же оба относились к авторитарному типу, результаты были хуже. Руководителю-коллективисту выполнять свои обязанности сложнее, но при этом эффективность его деятельности значительно выше [7].

Совместная работа в коллективе имеет специфические особенности. Даже молчаливое присутствие в определенном коллективе других людей изменяет психологическое состояние его членов. Еще В. Бехтерев выделил типы “социально-возбудимых” и “социально-тормозимых” людей: у первых показатели в присутствии других улучшаются, у вторых — ухудшаются [2]. Изменение чувствительности и поведения человека в условиях “соприсутствия” объясняется повышением уровня мотивации, только у одних это облегчает протекание психических процессов, а у других — тормозит. Одной из причин, объясняющих этот феномен, является разный исходный уровень мотивации: при высоком исходном уровне мотивации ее дальнейшее повышение в условиях “соприсутствия” может привести к торможению психических процессов.

Вместе с тем “соприсутствие” положительно влияет на долговременное запоминание материала, что необходимо учитывать при обучении. Негативно же присутствие других сказывается при выполнении математических расчетов и решении творческих задач, требующих фантазии. При формировании разнообразных навыков в процессе обучения персонала следует знать, что первая фаза их выработки лучше протекает индивидуально, а при овладении и закреплении действий их синтез лучше осуществляется в условиях “соприсутствия”. Все указанные эффекты усиливаются, когда присутствуют лица противоположного пола, друзья или

¹ Различные человеческие типы описаны далее.

близкие [2]. Это необходимо учитывать при организации труда, повышении квалификации работников, обеспечивая тем самым условия для их эффективной деятельности и профессионального обучения.

Для совместимости работников в процессе труда важную роль играет темперамент. Например, по данным Ф. Генова, если управленческий коллектив, состоящий наполовину из холериков, на четверть из флегматиков и на четверть из меланхоликов, должен быстро принимать решения и действовать, то в его функционировании неизбежно часто будут возникать напряженные моменты [3]. Наилучшая совместимость людей на производстве (в отделах, бюро, бригадах, звеньях, т. е. малых группах) достигается, как и в брачно-семейных отношениях, при оптимальном сочетании людей с противоположными типами темперамента.

В целом комплектование управленческих и производственных коллективов с учетом особенностей темпераментов их работников должно предусматривать специфику стоящих перед ними задач. Так, в коллективы, связанные с интенсивными процессами производства, следует включать в основном сангвиников и флегматиков, а там, где преобладают монотонные процессы, лучше зарекомендуют себя меланхолики. Холериков целесообразно назначать на работы, требующие быстрого исполнения и подвижности. Формировать же бригады, звенья, участки на производстве, а также бюро, секторы, группы в управленческих подразделениях следует на основе подбора представителей различных темпераментов и разных способностей, но с преобладанием в них тех, чьи типологические особенности в большей степени соответствуют основным задачам профессиональной деятельности группы.



Список использованной литературы

1. Бурдон И. Физиогномика, или наука знать людей по чертам лица и наружным признакам. — М., 1864.
 2. Вопросы практической психодиагностики и консультирования в вузе / Под ред. Н. Обозова. — Л., 1984.
 3. Генов Ф. Психология управления: Пер. с болг. — М., 1982.
 4. Климов Е. Индивидуальный стиль деятельности // Психология индивидуальных различий. — М., 1986.
 5. Куликов В. Индивидуальный тест "Словесный портрет". — Владивосток, 1988.
 6. Небылицин В. Темперамент // Психология индивидуальных различий. — М., 1986.
 7. Обозов Н. Психология межличностных отношений. — К., 1990.
 8. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми. — К., 1990.
 9. Общая психология / Под ред. А. Петровского. — М., 1986.
 10. Профессиональная ориентация и консультация молодежи. — К., 1966.
 11. Хохель С. Целостное восприятие личности и методы определения ее типа. — К., 1992.
 12. Цуканов Б. Фактор времени и природа темперамента // *Вопр. психологии*. — 1988. — № 4.
 13. Штангль А. Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни. — М., 1986.
 14. Щёкин Г. Введение в психологию кадровой работы. — К., 1989.
 15. Щёкин Г. Основы визуальной психодиагностики. — К., 1992.
 16. Щёкин Г. Психология взрослого человека: три блока личности. — К., 1992.
 17. Экспериментальная и прикладная психология. — Вып. 11: Личность и деятельность. — Л., 1982.
-

2.2 КОНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ТИПОЛОГИИ

К истории вопроса

Прошлое — это пролог будущего.

У. Шекспир

Определенному типу телосложения издавна приписывались различные нравственные и психологические особенности. Было создано множество типологий, основанных на особенностях телосложения человека.

Одну из таких типологий систематизировал Э. Ледо в своем “Трактате о человеческой физиономии”, где описал пять основных типов телосложения и привел их психологические характеристики [6]. В основе этой типологии лежит утверждение о том, что строение тела человека соответствует в основном пяти геометрическим фигурам: четырехугольнику, кругу, овалу, треугольнику и конусу. При этом, по мнению Э. Ледо, каждый тип включает в себе скрытые способности, инстинкты и эмоции, которые приводятся в действие или остаются в бездеятельности в зависимости от развития личности, ее жизненного пути. Так, несогласие между типом и темпераментом порождает внутренние конфликты, из-за чего проявляются противоречия в чувствах, желаниях, поступках, что отражается в странностях характера.

Приведем отличительные особенности указанных типов телосложения.

Четырехугольный тип — показатель энергичной натуры и твердости характера. Индивидуумы такого типа отличаются решительными мыслями и действиями, у них особенно развито практическое мышление. Свои намерения они доводят до конца благодаря терпению, упорству и прилежанию. Они способны к точным наукам, философии и математике, эрудированны, но отсутствие воображения и неспособность к идеальному делают их непригодными для искусства. Из них получаются хорошие изобретатели, механики, строители, работники сельского хозяйства и материального производства. Их характерные черты — любовь к собственности, расчетливость, честолюбие, семейственность. Этот тип указывает на долговечность, если преобладает косная система.

Треугольный тип указывает на энергию, которая проявляется толчками и вспышками, но без последовательной настойчивости. Люди этого типа торопятся реализовать свои планы, не давая им полностью созреть. Индивидуумы этого типа осторожны, хитры, не прочь приврать, находчивы и остроумны. Склонны к меланхолии: порывы энергии и энтузиазма сменяются быстрым всеобщим упадком сил. Их умственные способности очень разнообразны и нередко противоречивы: это мечтатели и мыслители; идеалисты и реалисты. Будучи непокорными натурами, они с трудом переносят дисциплину.

Круглый тип отличается большой инициативой и энергией. Постоянно действовать и производить — вот основа индивидуальности представителей этого типа. Они толковы и умны, но у них размышление следует за действием. Непредусмотрительность и неблагоразумие — их обычные качества, ставящие их в большие затруднения. Они очень способны к торговле, могут быть искусными маклерами. Общительны и экспансивны, любители комфорта и чревоугодники. Честолюбивы и тщеславны, с очень развитой чувственностью.

Овальный тип. Люди этого типа крайне подвижны и впечатлительны; живут в постоянной неустойчивости, беспрестанно меняя идеи, желания и вкусы. Они обыкновенно начинают ты-

сячу дел, не заканчивая ни одного, но обладают живым умом и талантливостью. Ленивые для физического действия и недостаточно храбрые, они очень подвержены страху. Среди них много поэтов и художников, а также основателей и преобразователей религий и различных учений. Их склад ума таков, что они скорее угадывают, чем узнают что-либо, поскольку у них очень сильно развита интуиция.

Конусообразный тип имеет очень развитое практическое мышление, его представители – реалисты в полном смысле этого слова. Обладают некоторой тонкостью ума и большим тактом. По натуре они консерваторы, сторонники авторитета, люди расчета и эксплуататоры. Честолюбивые искатели, они любят появляться на публике, председательствовать на различных собраниях. Обладают веселым нравом, общительны, но трусоваты. Любовь к порядку и правильному образу жизни – их обычные достоинства. Они искусные администраторы, способны к редакторским, банковским и финансовым делам [6].

На рубеже XIX–XX вв. под влиянием антропологов, обративших внимание на различия в строении тела, и психиатров, увидевших индивидуальные различия в предрасположенности к психическим заболеваниям, концепция связи между телосложением и типологическими особенностями человека получила дальнейшее развитие. Как отмечает Я. Стреляу [9], наиболее полно эта концепция выражена у французского врача К. Сиго, который в зависимости от преобладания в организме одной из основных систем (дыхательной, пищеварительной, мускульной или мозговой) выделил соответствующие четыре типа телосложения (рис. 3). Взгляды К. Сиго существенно повлияли на формирование современных конституциональных теорий, широко применяемых в психологии индивидуальных различий (рис. 4) [9].



Рис. 3. Типы телосложения (по К. Сиго)

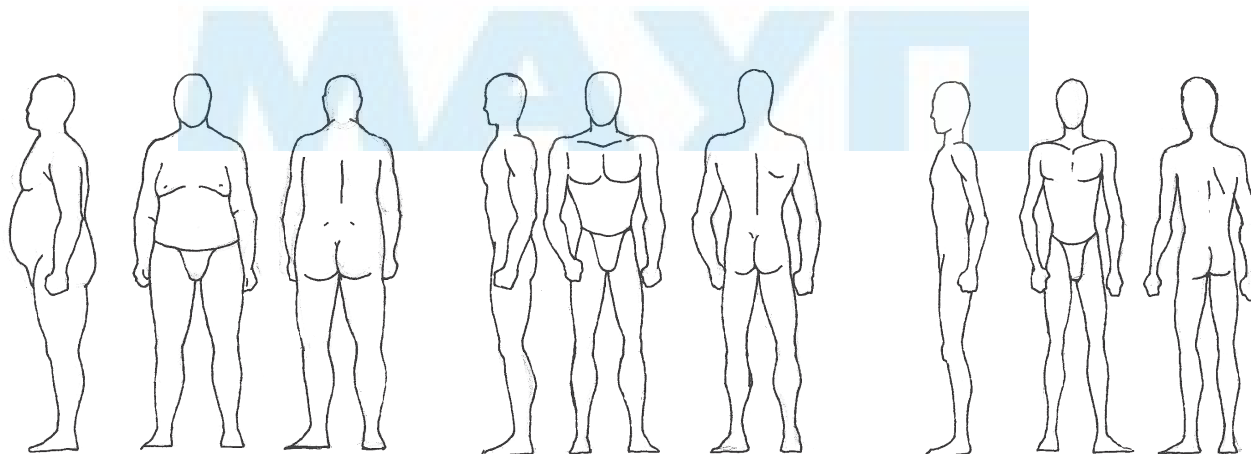


Рис. 4. Типы телосложения и соответствующие им типы темперамента (по У. Шелдону)

Типология Э. Кречмера

Естественнонаучное, биологическое мышление необходимо ввести в те области психической жизни, которые казались слишком субъективными, колеблющимися и туманными; этим можно было бы несколько спаять в одно целое наше современное мышление.

Э. Кречмер

Основным положением типологии Э. Кречмера, как и мыслителей прошлого, явилось убеждение в том, что люди с определенным типом телосложения имеют определенные психические особенности [4]. В этой связи Э. Кречмер разработал типологию телосложения, которая включает в себя астенический, атлетический и пикнический типы (рис. 5). Внешний облик названных типов телосложения характеризуется следующими данными:

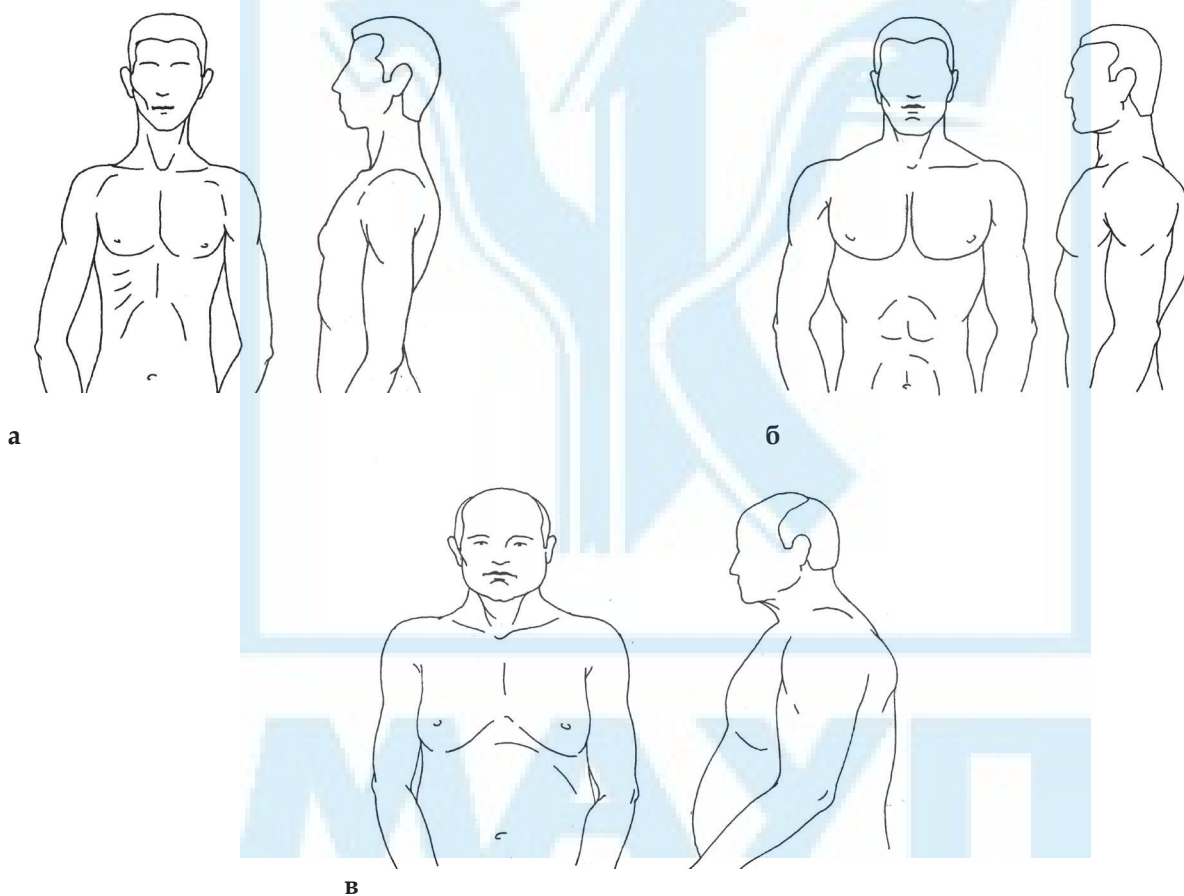


Рис. 5. Типы телосложения по Э. Кречмеру (показаны схематически) [4]:

а — астенический; б — атлетический; в — пикнический

- **астеник** (от греч. — слабый) — худой, тонкий, с бедной кожей и бескровной кожей, узкими плечами, длинной, узкой и плоской грудной клеткой. Имеет хрупкое телосложение, высокий рост, вытянутое лицо, длинный тонкий нос. Нижние конечности длинные и худые. Астенические женщины напоминают астеников-мужчин, причем они не только худощавы, но и невысокого роста. Бросается в глаза их преждевременное старение;
- **атлетик** (от греч. — борьба, схватка) — имеет хорошую мускулатуру, крепкое телосложение, высокого или среднего роста, широкий плечевой пояс и узкие бедра, выпуклые лицевые кости;

- **пикник** (от греч. — толстый, плотный) — среднего или малого роста, с богатой жировой тканью, расплывшимся туловищем, круглой головой на короткой шее, мелким широким лицом. Обнаруживает тенденцию к ожирению.

Кроме названных типов Э. Кречмер выделял еще **диспластический** тип, характеризующийся бесформенным строением и различными деформациями телосложения (например, очень высоким ростом).

В соответствии с выделенными типами телосложения Э. Кречмер различает три типа темперамента: шизотимический, циклотимический и иксотимический.

Шизотимик замкнут, склонен к колебаниям эмоций от раздражения до сухости, упрям, малоподатлив к изменению установок и взглядов. С трудом приспосабливается к окружению, склонен к абстракции. Имеет *астеническое телосложение*. При расстройстве психики обнаруживает предрасположенность к шизофрении.

Циклотимик представляет собой противоположность шизотимика. Эмоции колеблются между радостью и печалью, легко контактирует с окружающими, реалистичен во взглядах. Имеет *пикническое телосложение*. При нарушении психики обнаруживает предрасположенность к маниакально-депрессивному психозу.

Иксотимик — спокойный, маловпечатлительный, сдержан в жестах и мимике. Отличается невысокой гибкостью мышления, трудно приспосабливается к перемене обстановки, мелочен. Имеет *атлетическое телосложение*. При психических расстройствах проявляет предрасположенность к эпилепсии.

В последних своих работах Э. Кречмер подвел итоги исследований. Так, индивидуальный ритм циклотимиков оказался более медленным, чем у шизотимиков, их рабочая активность носит менее регулярный характер, внимание более рассеяно и имеет более широкое поле [14]. Общие характеристики темпераментов и связанных с ними специальных способностей, работанные Э. Кречмером, приведены в табл. 7.

Таблица 7

Характеристика	Циклотимики	Шизотимики
<i>Темперамент</i>		
Настроение	между повышенным (весел) и депрессивным (печален)	между раздражительностью и холодностью
Психический темп	колеблющаяся кривая темперамента: между подвижным и флегматичным	прыгающая кривая темперамента: между порывистостью и тягучестью
Психомоторная сфера	адекватна раздражению, закруглена, естественна, мягка	часто неадекватна раздражению, задержка, параличность, деревянность
Родственный тип строения тела	пикнический	астенический, атлетический, диспластический и их комбинации
<i>Специальные способности</i>		
Поэты	реалисты, юмористы	патетики, романтики, художники формы
Исследователи	наглядно описывающие эмпирики	люди логики, системы, метафизики
Вожди	смелые борцы, ловкие организаторы, умелые посредники	чистые идеалисты, деспоты и фанатики, люди холодного расчета

Э. Кречмер подчеркивает: названия “шизотимический” и “циклотимический” не имеют ничего общего с вопросом о здоровье человека, но они представляют собой термины для больших групп общих биотипов, которые заключают в себе множество здоровых индивидуумов [4]. *Шизотимический* тип людей отличается длинным носом и угловым профилем, чрезмерно высокой средней частью лица с овальными яйцевидными очертаниями, при этом худощавой, стройной фигурой, грубо выделяющимся мышечно-костным рельефом; *циклотимический* тип, напротив, отличается пикнической фигурой с полным мягким лицом, име-

ющим широкие очертания в форме щита или пятиугольника и гармоническое построение профиля, короткой шеи, округленными формами тела и склонностью к жировым отложениям.

Темпераменты, наблюдающиеся преимущественно у пикников, Э. Кречмер делит на *подгруппы*, которые взаимосвязаны широкими переходами и часто одновременно наблюдаются у одного и того же лица:

- болтливо-веселые;
- спокойные юмористы;
- тихие, душевные люди;
- беспечные любители жизни;
- энергичные практики.

Циклотимы отличаются общительностью, реалистичностью и легкой адаптацией к окружающему. Они не являются людьми строгой последовательности, продуманной системы и схемы, склонны к уступчивости и компромиссам. Это — практики, которые сначала знакомятся с человеком и реальными возможностями, а затем уже считаются с принципом. Настроение — это все, размышление не играет главной роли. Циклотимы испытывают радость от работы, обладают кипучей практической энергией, но у них нет твердой, непреклонной, решительной энергичности шизотимных темпераментов. Качества, основанные на интрапсихических функциях, все эксцентричное, фанатичное чуждо чистым циклотимам.

Много циклотимов встречаются в профессиях торговцев, ораторов, журналистов. Положительные качества — неутомимая работоспособность, находчивость, порыв, смелость, обходительность, приспособляемость, беспристрастие, умение общаться, богатство идей и способность быстро схватывать конъюнктуру. Отрицательные стороны циклотима проявляются в склонности к поверхностности, бестактности, непостоянству, переоценке собственных возможностей, безрассудстве.

Шизотимы отличаются лишенной юмора серьезностью, замкнутостью, раздражительностью, холодностью. Эти люди либо необщительны, либо общаются избирательно, в узком, замкнутом кругу, или поверхностно-общительны, без глубокого внутреннего контакта с окружающим миром. Застенчивость также является довольно частой и специфической особенностью представителей шизотимического темперамента. Альтруистическое самопожертвование ради высокого стиля, особенно в пользу общих идеалов (социализм, борьба с пьянством и наркоманией), также является специфическим качеством некоторых шизотимов. При этом резкая холодность к судьбе отдельного человека вместе со склонностью к схематической принципиальной последовательности и строгой справедливости могут создавать людей со стальной энергией и непоколебимой решительностью.

У многих шизотимов отсутствует непосредственная связь между эмоциональным раздражением и моторной реакцией. Шизотимы — типичные люди комплекса, у которых суммированные небольшие повседневные раздражения могут дать неожиданные аффективные реакции. В общем шизотимные темпераменты группируются между двумя полюсами: чрезмерной тягучестью и чрезмерной порывистостью. С одной стороны, встречаются энергичные, упрямые, своенравные натуры, с другой — неустойчивые, капризные, порывистые, нестойкие. При этом они или восхищены, или шокированы, или преклоняются, или ненавидят человека (отсутствие полутонов: черное или белое).

Э. Кречмер выделяет следующие подгруппы шизотимических темпераментов:

- тонко чувствующие джентльмены;
- чуждые миру идеалисты;
- холодные, властные натуры и эгоисты;
- сухие и безвольные люди.

Среди высокоодаренных и гениальных людей к **циклотимическому темпераменту**, по наблюдениям Э. Кречмера, принадлежали М. Лютер, Г. Лессинг, А. Галлер, Ф. Галль, Ч. Дарвин, Л. Пастер, И. Гете, В. Гумбольдт, Мирабо; к **шизотимическому темпераменту**: Г. Гейне, Вольтер, Фридрих Великий, Ф. Ницше, Ф. Шиллер, Л. Фейербах, Н. Коперник, И. Кеплер, Г. Лейбниц, И. Ньютон, М. Фарадей, И. Кант, Б. Спиноза, Дж. Локк, И. Фихте, Эразм Роттердамский,

Ж. Ж. Руссо, Д. Савонарола, Ж. Кальвин, М. Робеспьер. При этом, как считает Э. Кречмер, со временем телесный тип ученых изменился: ранее, особенно среди теологов, философов, юристов, доминировали больше астеники — длинные, узкие, резко очерченные лица, фигуры (например, Эразм Роттердамский, Б. Спиноза, И. Кант), начиная с XIX в. стали преобладать пикнические фигуры. Так, анализ 60 портретов 1802 г. — теологов, философов, юристов — показал среди них 35 типов строения тела шизотимной группы, 15 — сильно смешанных и 9 — пикнических, а среди известных медиков XIX в. пикников оказалось 68, неясно выраженных — 39, шизотимиков — 11. В целом шизотимная форма строения тела более присуща представителям абстрактной и метафизической науки, а пикническая — естествоиспытателям и гуманитариям [4].

Классификация У. Шелдона

Души от тела отделить нельзя.
Аристотель

Помимо классификации типов телосложения по Э. Кречмеру существует *классификация У. Шелдона*, который определяет основные типы телосложения с помощью трех параметров. Оценивая каждое из 17 выделенных им измерений по семибалльной шкале, У. Шелдон пришел к понятию **соматотипа** (типа телосложения). В зависимости от преобладания какого-либо параметра (оценка 1 балл соответствует минимальной интенсивности, 7 баллов — максимальной) У. Шелдон выделяет следующие типы телосложения:

- **эндоморфный** (7-1-1) — отличается крупными внутренними органами и слабыми соматическими структурами. Телосложение относительно слабое, с избытком жировой ткани;
- **мезоморфный** (1-7-1) — характеризуется хорошо развитой мускульной системой, стройным и крепким телом, большой физической устойчивостью и силой;
- **экторморфный** (1-1-7) — организм хрупок и тонок, грудная клетка уплощенная. Относительно слабое развитие внутренних органов и телосложения. Конечности длинные, тонкие, со слабой мускулатурой.

Если у индивида отдельные параметры имеют одинаковую интенсивность, У. Шелдон относит его к **смешанному (среднему) типу**, оценивая так: 4-4-4. Названным типам телосложения соответствуют и определенные типы темпераментов, названные У. Шелдоном *висцеротониками* (от лат. — внутренности), *соматотониками* (от лат. — тело) и *церебротониками* (от лат. — мозг). По У. Шелдону, каждый человек имеет все три названные группы физических и психических свойств. Различия между людьми определяются лишь преобладанием тех или иных качеств. Соотношение типов телосложения с описанием характерных для них свойств темперамента приведено в табл. 8 (см. также рис. 4). Как видно из данных табл. 8, соматотипы У. Шелдона соответствуют в основном конституциональным типам Э. Кречмера (эндоморфный — пикнику, мезоморфный — атлету и эктоморфный — астенику), так же в общих чертах соотносятся и типы темпераментов (висцеротоник — циклотимик, церебротоник — шизотимик).

Характеристики типов телосложения и темперамента (по У. Шелдону)

Висцеротония (эндоморфизм)	Соматотония (мезоморфизм)	Церебротония (экторморфизм)
Расслабленность в осанке и движениях	Уверенность в осанке и движениях	Заторможенность в движениях, скованность в осанке
Любовь к комфорту	Склонность к физической деятельности	Чрезмерная физиологическая реактивность
Замедленная реакция	Энергичность	Повышенная скорость реакций
Пристрастие к еде	Потребность в движениях и удовольствии от них	Склонность к уединению
Социализация пищевой потребности	Потребность в доминировании	Склонность к рассуждениям, исключительное внимание
Удовольствие от пищеварения	Склонность к риску и игре случая	Скрытность чувств, эмоциональная заторможенность
Любовь к компаниям, дружеским излипаниям	Решительные манеры	Самоконтроль мимики
Социофилия (склонность к общественной жизни)	Храбрость	Социофобия (страх перед общественными контактами)
Приветливость со всеми	Сильная агрессивность	Заторможенность в общении
Жажда любви и одобрения окружающих	Психологическая нечувствительность	Избегание стандартных действий
Ориентация на других людей	Клаустрофобия (боязнь замкнутого пространства)	Аграфобия (боязнь открытого пространства)
Эмоциональная ровность	Отсутствие сострадания	Непредсказуемость установок (поведения)
Терпимость	Громкий голос	Тихий голос, боязнь вызвать шум
Безмятежная удовлетворенность	Спартанское безразличие к боли	Чрезмерная чувствительность к боли
Хороший сон	Эмоциональное поведение	Плохой сон, хроническая усталость
Отсутствие взрывных эмоций и поступков	Внешний вид соответствует более пожилому возрасту	Юношеская живость, субъективное мышление
Легкость в общении и выражении чувств (экстраверсия)	Объективное и широкое мышление, направленное вовне (экстраверсия)	Концентрированное, скрытое и субъективное мышление (интроверсия)
Общительность и расслабленность в состоянии опьянения	Агрессивность и самодовольство в состоянии опьянения	Устойчивость к действию алкоголя и других депрессантов
Потребность в людях в трудную минуту	Потребность в действиях в трудную минуту	Потребность в уединении в тяжелую минуту
Ориентация на детей и семью	Ориентация на юношеские цели и занятия	Ориентация на пожилой возраст

2.3

СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ КОНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ТИПОЛОГИЙ

*Хочу кругом людей я видеть полных,
Приглаженных и крепко ночью спящих;
А этот Кассий тощий — слишком много
Он думает. Опасны эти люди.*

У. Шекспир

Миф или реальность?

Некоторые психологические данные свидетельствуют об имеющейся определенной зависимости типов деятельности, поведения человека от типа его телосложения. Исследования, начатые Б. Ананьевым и продолженные Н. Обозовым, позволили уточнить типологии Э. Кречмера и У. Шелдона. Так, было установлено, что работоспособность, лабильность — ригидность поведения во многом зависят от типа телосложения. Например, **пикники** легко переключаются с одного дела на другое, сравнительно быстро вступают в контакт, но они скорее утомляются, быстро пропадает интерес к работе. Им легче переключиться на другие дела, чем продолжить начатое. Поэтому для эффективной деятельности пикнику целесообразно начинать день с решения более сложных задач, а в конце дня выполнять работу полегче. Пикники обладают хорошей кратковременной памятью, поэтому они результативно решают текущие, оперативные задачи [7]. Для **астеника** больше подходит работа, требующая долгих размышлений, классификации, систематизации разрозненных производственных и управленческих фактов. Они легче переходят от простых видов работы к более сложным, достигая пика работоспособности к середине или к концу рабочего дня. В отличие от пикника, которому в работе необходимы краткие, но частые перерывы, астенику свойственны редкие, но продолжительные паузы. Астенику сложнее установить контакт с другими людьми и ему лучше поручать работу, связанную с документами и техникой, т. е. с управлением вещами.

Астенические женщины, по наблюдениям Н. Обозова, чаще имеют затруднения в личной жизни, поскольку их тип телосложения предполагает склонность к концентрированному, скрытому и субъективному мышлению. С ними нужно быть предельно предупредительным. *Женщины с пикническим телосложением* легче справляются с затруднениями в личной жизни, так как легкость в общении и внешне выражаемые чувства упрощают их отношения с другими людьми. *Женщины с атлетическим телосложением* имеют большие, чем пикники, затруднения в общении, особенно когда им приходится вступать в контакт с мужчинами и женщинами такого же типа телосложения. Лица с атлетическим типом телосложения всегда стремятся доминировать в общении и отношениях. Их самоуверенное поведение подавляет представителей других типов и вызывает агрессивность со стороны таких же, как они. Это может создавать проблемы и в личной жизни, и в деловых контактах [3].

В целом астеники более устойчивы к стрессу, чем пикники. При этом связь динамики поведения и типа телосложения обязательно опосредована слабостью или силой нервной системы.

Исследования, проведенные В. Куликовым, также подтверждают наличие полярных человеческих типов шизотимиков — циклотимиков, которые имеют определенные морфологические и психологические особенности [5]. Морфологические признаки астеноидного и пикноидного типов конституции человека, по В. Куликову, приведены в табл. 9.

Таблица 9

Морфологические признаки различных типов конституции человека

Морфологический признак	Тип конституции	
	астеноидный (шизотимик)	пикноидный (циклотимик)
Лицо	Узкое	Широкое, пятиугольное
Скулы	Сглажены	Выступают
Угол челюсти	Тупой	Прямой
Шея	Длинная	Короткая
Лицевой профиль	Выступающий	Плоский
Рот	Малый	Большой
Таз	Узкий	Широкий
Подбородок	Длинный	Короткий
Нос	Длинный	Короткий
Межбровье	Узкое	Короткое
Переносица	Узкая	Широкая

Отличительные особенности представителей приведенных типов конституции в психологическом плане, по данным того же автора, приведены в табл. 10.

Таблица 10

Отличительные особенности различных типов конституции человека

Шизотимик (астеноидный тип)	Циклотимик (пикноидный тип)
Скучный, трагик, молчаливый	Веселый, разговорчивый, увлекается местными новостями
Замкнутость, любовь к одиночеству	Общительность
Бескомпромиссность	Склонность к сотрудничеству и компромиссам, легко приспосабливается
Неотзывчивость, отчужденность	Отзывчивость, мягкосердечность
Аккуратность	Небрежность
Неприветливость	Приветливость
Любовь к экспериментам	Консерватизм
Идеалистичный	Практичный
Сексуальность понижена	Сексуальность повышена
Спартанец	Требует комфорта
Настроение ровное	Настроение циклически колеблется
Движения резкие	Движения плавные
Предрасположенность к шизофрении и туберкулезу	Предрасположенность к маниакально-депрессивному психозу, диабету и ожирению
Прокуроры, электромонтеры, художники, электроники, ученые-исследователи, писатели-трагики	Адвокаты, артисты, работники общественной помощи и руководители на производстве, писатели-юмористы

Трехкомпонентная структура поведения

Разум, чувства и сознание —
Прочно связаны все трое.

Ш. Руставели

В рассмотренных типологиях прослеживается трехкомпонентная структура человеческого поведения, в котором проявляется психика. Эта структура включает в себя такие компоненты: **когнитивный** (познавательный, мыслительный), **аффективный** (чувственный, эмоциональный) и **практический** (преобразующий, сенсорный). В поведении человека всегда присутствуют все три компонента, однако один из них, как правило, преобладает над остальными, что позволяет отнести того или иного работника к определенному **типу поведения**. Так, преобладание познавательного (информационного) компонента указывает на тип “мыслителя”, аффективного (эмоционально-коммуникативного) — тип “собеседника”, а практического (преобразующего, регулятивного) — тип “практика”.

Профессор Н. Обозов приводит следующие характеристики названных типов поведения [3; 7; 8]:

- **“мыслитель”** — больше ориентирован на познание мира внешнего и внутреннего, на постоянные размышления о жизни, науке, искусстве. Он любит логические задачи, не прочь пофантазировать. Все это заставляет его сосредоточиваться на внутренних рассуждениях, в результате чего вырабатываются необщительность, неумение решать организационные задачи;
- **“собеседник”** — ориентирован на общение, контакты с людьми. Он любит компании, умеет подшутить над собой и над другими, легко знакомится и адаптируется в новой обстановке;
- **“практик”** — характеризуется тем, что терпеть не может незавершенных дел, волокиты и рассуждений. Ему нравятся четко поставленные задачи, требующие решительных и незамедлительных действий. Он без труда выступает в больших аудиториях, среди малознакомых людей и часто является хорошим организатором.

Трехкомпонентная типология поведения, предложенная Н. Обозовым, обнаруживается также при *выборе профессиональной деятельности*. Так, человек практического типа выбирает профессии, связанные с производственной деятельностью и руководством людьми. В этом выражается его потребность в преобразовании окружающей действительности, включая и управление людьми. Человек эмоционально-коммуникативного типа чаще выбирает профессии, требующие эффективного общения (например, кадровая работа, обучение и обслуживание людей). Он чаще участвует в работе общественных организаций на производстве. “Когнитивный” человек предпочитает умственную профессиональную деятельность (проектирование, конструирование, научно-исследовательские и подобные работы) [3].

Известно, что главным условием эффективной деятельности производственной или управленческой группы является *соответствие целей — руководителей — состава группы*. При этом соответствие ориентации руководителя и лидера целевому назначению групп и организаций имеет ключевое значение для повышения эффективности их функционирования. Например, практическая функция группы (во всех производственных подразделениях, занятых созданием материальных ценностей) определяет практический тип руководителя-лидера и состав группы (с преобладанием практических типов — членов группы). Функции группы когнитивная (в учебных, научных, проектно-конструкторских подразделениях) и эмоционально-коммуникативная (в группах отдыха, экскурсионных и туристских группах) определяют соответственно когнитивный или эмоционально-коммуникативный типы руководителей-лидеров и состав группы. Эта схема, по мнению Н. Обозова, обозначает основной вектор подбора и комплектования подразделений и групп.

Во взаимодействии коллектива и руководителя, как известно, принято выделять три компонента: директивность, коллегиальность и либерализм. При этом директивность (автори-

тарность) стиля руководства более свойственна практическому типу деятельности, коллегиальность (демократичность) — эмоционально-коммуникативному и либерализм (невмешательство) — когнитивному [3].

Разделение людей на типы, конечно, условно, однако оно помогает определить главные и второстепенные признаки, характерные для того или иного работника. При этом правильный путь развития личности — это умение правильно увидеть в себе и других сильные и слабые стороны всех трех компонентов, в соответствии с чем развивать ту сферу личности, которая наименее выражена [7]. Следует, однако, помнить, что образ жизни и жизненный путь личности либо сохраняет, либо изменяет соответствие **пикнического типа** — эмоционально-коммуникативной психологической организации, **астенического типа** — когнитивной и **атлетического** — практической. Кроме того, абсолютно “чистых” типов телосложения меньше, чем **смешанных** (существуют еще пикнически-астенические, пикнически-атлетические, астенико-атлетические типы).

Знание типологии поведения работников имеет существенное значение для практики кадровой работы. Например, известно, что *астеники-“мыслители”* легче осваиваются на работах в проектных и конструкторско-технологических подразделениях (чертежники, техники, инженеры и т. д.), а также связанных с учетом и контролем (учетчики, операторы, контролеры, бухгалтеры и т. п.). *Пикников-коммуникаторов* целесообразно использовать в подразделениях производственно-экономической учебы, на работах, связанных с подбором, расстановкой и воспитанием работников, в службах социального развития. Например, совершенно очевидно, что более универсальными качествами доверительности обладает *эмоционально-коммуникативный тип* работника по кадрам или заводского психолога. *Атлетики-практики* быстрее других осваиваются на различных уровнях управления, поэтому их при соответствующей подготовке лучше использовать на должностях бригадиров и руководителей более высокого ранга, связанных с непосредственным производством материальных ценностей. Там, где требуется четкое выполнение обязанностей и беспрекословное подчинение, жесткая функциональная взаимозависимость членов коллектива, *атлетик-практик* будет на своем месте [7].

Наиболее общие характеристики внешних и субъективных проявлений поведения указанных психологических типов приведены в табл. 11.

Таблица 11

Внешние и субъективные проявления поведения различных психологических типов
(по Н. Обозову, Н. Озерецкому)

Внешние проявления и субъективные переживания	Психологический тип		
	мыслительный (“мыслитель”)	эмоционально-коммуникативный (“собеседник”)	практический (“практик”)
1	2	3	4
<i>Познавательная сфера личности</i>			
Источник информации	Ощущения черпает внутри себя	Ощущения черпает в общении	Ощущения черпает в практических действиях
Тип решения проблем	Необходимые сведения добывает в письменных источниках	Сведения добывает в общении с другими людьми	Предпочитает организовать других людей на решение задачи
Особенности мышления	Строгая логика и доказательность мыслительных конструкций	Отсутствие строгой логики в мышлении, но опора на мнение других людей	Строгая логика с ориентацией на мнение других
Особенности принятия решений	Трудно переубедить, изменить уже выработанное мнение	Легко меняет свою идею в пользу благополучия группы	Любое принятое решение отстаивает до конца
<i>Эмоционально-потребностная сфера личности</i>			
Эмоциональная потребность	Потребность в уединении в трудную минуту	Потребность в людях в трудную минуту	Потребность в действиях в тяжелую минуту

1	2	3	4
Прогноз переживаний	Непредсказуемость и неровность эмоциональных реакций	Эмоциональная ровность и предсказуемость	Средняя степень ровности и предсказуемости
Проявление переживания	Скрытность чувств	Эмоциональная выразительность и открытость	Эмоциональная несдержанность
Особенности речи	Слабая выразительность и замедленность речи, тихий голос	Легкая, мягкая манера общения	С трудом приглушаемый голос, резкие, четкие фразы и голос
<i>Внешние проявления поведения</i>			
Походка	Неуклюжесть движений, вялость походки	Плавная	Энергичная, уверенная
Поза	Угловатость, вычурность позы	Расслабленность позы	Уверенность в осанке
Жестикуляция	Либо отсутствует, сдерживается, либо угловатая, необычная	Богатая, разнообразная	Решительные манеры
Мимика	Слабость и бедность мимики, ее высокий самоконтроль	Часто соответствует внутренним переживаниям	Выразительная, артистичная

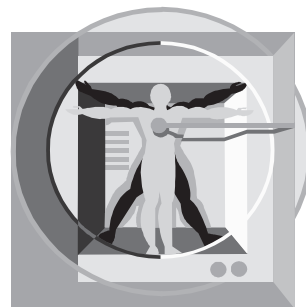


Список использованной литературы

1. Акинщикова Г. Соматическая и психофизиологическая организация человека. — Л., 1977.
2. Ананьев Б. Человек как предмет познания. — Л., 1968.
3. Вопросы практической психодиагностики и консультирования в вузе / Под ред. Н. Обозова. — Л., 1984.
4. Кречмер Э. Строение тела и характер: Пер. с нем. — М., 1930.
5. Куликов В. Индивидуальный тест "Словесный портрет". — Владивосток, 1988.
6. Ледо Э. Трактат о человеческой физиономии: Пер. с фр. — М., 1895.
7. Обозов Н. Психологическая культура взаимных отношений. — М., 1986.
8. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
9. Стреляя Я. Роль темперамента в психическом развитии: Пер. с польск. — М., 1982.
10. Шелдон У. Анализ конституциональных различий по биографическим данным // Психология индивидуальных различий. — М., 1982.
11. Штангль А. Язык тела: Познание людей в профессиональной и обыденной жизни. — М., 1986.
12. Щёкин Г. Визуальная психодиагностика и ее методы. Кн. I: Основы визуальной психодиагностики. — К., 1991.
13. Экспериментальная психология: Пер. с фр. / Под ред. П. Фресса и Ж. Пиаже. — Вып. V. — М., 1975.
14. Экспериментальная и прикладная психология. — Вып. 11: Личность и деятельность. — Л., 1982.

Раздел 3

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТИПОЛОГИИ ЧЕЛОВЕКА



Платон и Аристотель! Это не только две системы, но и типы двух различных человеческих натур, которые с незапамятных времен, облаченные в разные одеяния, более или менее враждебны одна другой... Натуры мечтательные, мистические, платоновские, из тайников своей души создают христианские идеи и соответствующие им символы. Натуры практические, приводящие все в порядок, аристотелевские, создают из этих идей и символов прочную систему, догматику и культ.

Г. Гейне

Кроме морфологических и гуморальных типологий человека, относящихся в основном к различным характеристикам типа темперамента, существуют еще так называемые функциональные типологии, в основе которых лежит различие основных психологических функций или свойств — мышления, эмоций, воли, ощущений, интуиции, способностей и т. д. К функциональным типологиям относятся специфические человеческие типы И. Павлова, классификация личностей А. Лазурского, психологические типы К. Юнга, акцентуированные личности К. Леонгарда и некоторые другие типы. Рассмотрим их подробнее.

3.1 МЫСЛИТЕЛИ И ХУДОЖНИКИ

Жизнь отчетливо указывает на две категории людей: художников (их захватывает действительность целиком, сплошь, сполна без всякого дробления, разъединения) и мыслителей (дробят ее и тем как бы умерщвляют, делая из нее скелет и затем только постепенно собирают ее части и стараются их таким образом оживить, что вполне им все-таки так и не удается)...

И. Павлов

Специфические человеческие типы

Известный русский физиолог И. Павлов помимо выделенных им четырех типов высшей нервной деятельности (темпераментов), общих для человека и животных, обосновал наличие чисто человеческих типов, имеющих отношение к общим способностям человека. В трудах И. Павлова они были обозначены как художественный, мысли-

тельный и средний типы. Такая типология связана с учением, согласно которому высшей нервной деятельности человека характерно наличие двух сигнальных систем: первой — образной, эмоциональной и второй — связанной с отображением этих образов посредством слова — “сигнала сигналов”. Относительное преобладание первой сигнальной системы, а также подкорковой деятельности мозга характеризует художественный тип, относительное преобладание второй сигнальной системы и корковой деятельности — мыслительный тип, равное их представительство — средний тип людей [5].

Художественный тип отличает яркость образов, возникающих в результате непосредственного воздействия, живого впечатления, эмоций. Представителю этого типа легче освоить деятельность, которая требует впечатлительности, эмоционального отношения к событиям, образности и живости фантазии. **Мыслительный тип** отличает преобладание абстракций, логических построений, теоретизирования. Ему легче освоить деятельность, связанную с оперированием абстрактным материалом, понятиями, суждениями, математическими выражениями. Поэтому при выборе рода деятельности у мыслительного типа отмечается тяга к точным наукам и ремеслам, философии, склонность к научной и изобретательской деятельности. **Среднему типу** присущи равномерное развитие сигнальных систем и одинаковое соотношение коры и подкорки. Уравновешенность проступает и в характере этих натур: они деятельны, энергичны, коммуникабельны, достигают равных успехов как в работе, требующей “художественных” качеств, так и в умственной деятельности [7].

При формировании управленческих и производственных коллективов следует предусматривать оптимальное соотношение в них представителей различных типов работников. Например, комплектование проектно-конструкторских, технологических и научно-исследовательских подразделений предполагает преобладание работников мыслительного типа, а формирование кадровых служб, служб социального развития и других, связанных с использованием человеческих ресурсов на производстве, предусматривает относительное преобладание работников художественного и среднего типа способностей.

Психофизиологическая основа типологии

Психофизиологической основой преобладания той или иной сигнальной системы является деятельность правого и левого полушарий мозга человека. *Правое полушарие* более ответственно за продуктивность образов и эмоций, левое — за восприятие и интерпретацию слов. Некоторое преобладание деятельности правого полушария свидетельствует о доминировании в психике человека первой сигнальной системы, левого — второй. При этом, как известно, головной мозг человека управляет телом асимметрично: левое полушарие — правой стороной тела, правое — левой. *Простейший тест* для выявления этих особенностей — неоднократное “схлестывание” рук: если большой палец левой руки оказывается всегда сверху, говорят о преобладании первой сигнальной системы (правого полушария), и наоборот. При этом, как отмечал И. Павлов, у людей, относящихся к мыслительному типу, деятельность больших полушарий мозга в основном сосредоточена в лобных долях, а у художественного типа она концентрируется в других отделах и наименее затрагивает лобные доли.

Для более полного самоанализа и самооценки преобладания первой или второй сигнальной системы можно использовать *шкалу “образности — рассудочности”* из личностного опросника “КИД”, составленного Е. Кудличковой. На приведенные в табл. 12 суждения следует ответить “полностью согласен” (либо “пожалуй, могу согласиться”) или “скорее не согласен” (“совершенно не согласен”).

Положительные ответы оцениваются в два балла. Отрицательные ответы — нуль. Причем, если в левой колонке вы получили два балла, то в правой — соответственно нуль. И наоборот. Ориентировочный показатель качества “образности — рассудочности” рассчитывается по разности сумм оценок вопросов левой и правой колонок. При этом в левой колонке содержатся утверждения, относящиеся к образности, эмоциональности, а в правой — к рассудочности, рационализму.

Таблица 12

1. В общем не люблю строгого порядка, строгого соблюдения норм и аккуратности	В большинстве случаев действую по заранее продуманному плану
2. Не выношу однообразной работы, требующей большого терпения, пристального внимания к мелочам и деталям	Люблю порядок, симметрию, закономерность
3. Не люблю однообразия, спокойной жизни, мне нравится, когда жизнь бьет ключом и полна неожиданностей	Всегда проявляю большую осторожность в выборе друзей и знакомых
4. Мне доставляет удовольствие оказываться в центре внимания окружающих	Чтение книг доставляет мне большее удовольствие, чем встречи и беседы со знакомыми и приятелями
5. Обычно ничего не планирую, делаю все по настроению	Свои действия и поступки обычно планирую
6. Соблюдать строгий порядок и точность во всем мне кажется скучным, всегда стараюсь внести во все хоть немного фантазии и выдумки	Начав работу, я обязательно должен довести ее до конца
7. Обычно придаю важное значение внешнему виду и одежде людей, смотрю, одеты ли они по моде, обращаю внимание на качество ткани	У меня есть цель в жизни, к которой я стремлюсь, преодолевая препятствия
8. С удовольствием выполняю работу, но не люблю копаться в мелочах, деталях и доводить работу до конца	Высказываюсь только после тщательного обдумывания, стремясь выразиться как можно точнее

Рассудочное поведение (рационализм) характеризуется преобладанием функций второй сигнальной системы, склонностью к размышлениям, обдумыванию поступков, бережливостью, трезвым и объективным отношением к жизни, рефлексивностью (самоанализом), рассудочностью. **Чувственность** (образность, эмоциональность) характеризуется преобладанием первой сигнальной системы, яркими впечатлениями, склонностью к фантазированию (функция воображения), развитой интуицией, субъективностью, непосредственностью.

Визуальные отличия типов

Специфические человеческие типы, выделенные И. Павловым как противоположные “художественный – мыслительный”, представлены в исследованиях В. Куликова полярными конституциональными типами “конечностный – туловищный”, что представляет интерес для визуальной психодиагностики [2]. *Конечностный тип конституции* (согласно В. Куликову) соответствует мыслительному типу личности, а *туловищный* – художественному. Типы конституции фиксируются по группам полярных морфологических признаков (табл. 13).

Таблица 13

Морфологический признак	Тип конституции	
	конечностный (мыслительный)	туловищный (художественный)
Ноги	Длиннее туловища	Короче туловища
Уголки рта	Приподняты	Опущены
Талия	Низкая	Высокая
Выступающая губа	Верхняя	Нижняя
Ротовые борозды	Отсутствуют	Имеются
Лицо	Прямоугольное	Овальное
Подбородок	Одинарный	Двойной
Брови	Прямые	Дугообразные
Пальцы	Прямоугольные	Остроконечные
Пятипальцевая борозда	Длиннее трехпальцевой борозды	Короче трехпальцевой борозды

Помимо сугубо морфологических признаков художественный и мыслительный типы имеют отличительные психологические особенности (табл. 14).

Таблица 14

Отличительные психологические особенности типа	
Мыслительного	Художественного
Руководствуется более рассудком, чем чувствами	Чувства берут верх над рассудком
Правдивость, логичность	Склонность приукрашивать
Сдержанность, монотонность, нерешительность	Эмоциональность, решительность
Рациональность, добросовестность, непримиримость к недостаткам	Иррациональность, добросовестность снижена, попустительствует недостаткам
В науке открывает новое	В науке шлифует известное
Ценит умственный творческий труд, глубину взглядов	Ценит материальную обеспеченность, свободу в действиях, широту взглядов
Гипосексуальный	Гиперсексуальный
Стрессотормозной	Стрессовозбудимый
Жесткий тон повышает продуктивность деятельности	При словесном порицании снижается продуктивность деятельности

Это любопытно

Я ЛЕВША?

Для выяснения того, праворук человек или леворук, существует множество тестов.

ПЕРЕПЛЕТЕНИЕ ПАЛЬЦЕВ РУК. Быстро, не думая, переплетите пальцы обеих рук. Сколько бы раз человек ни повторял это движение, сверху всегда окажется большой палец одной и той же руки — как правило, ведущей (правой у правши и левой у левши).

Измените положение переплетенных пальцев на противоположное. Такая операция требует некоторых внутренних усилий, как бы обдумывания, и вызывает ощущение неудобства.

"ПОЗА НАПОЛЕОНА". Не раздумывая, скрестите руки на груди. Обычно у правши правая кисть ложится на левое предплечье первой и сверху, тогда как левая кисть ложится позже и оказывается под правым предплечьем. Сознательное выполнение пробы "наоборот", во-первых, совершается медленнее, а во-вторых, сопровождается ощущением неловкости.

АПЛОДИСМЕНТЫ. Покажите, как вы аплодируете. Отмечено, что активно при этом перемещается ведущая рука, ударяя о другую руку, которая остается в одном и том же положении или заметно менее активна.

ПРОБЫ НА ОДНОВРЕМЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ. Возьмите в каждую руку по карандашу и, действуя одновременно обеими руками, нарисуйте, не глядя, круг, квадрат, треугольник. Сравните качество линий и полноту изображения заданной геометрической фигуры. Изображения, выполненные ведущей рукой, обычно выглядят более полными и правильными.

ПРОБЫ НА ТОЧНОСТЬ ПОПАДАНИЯ. Возьмите чистый лист бумаги, поставьте жирную точку в центре листа и попытайтесь раз 15–20 подряд попасть в нее карандашом (с закрытыми глазами). У правши точность попадания выше при работе правой рукой: точки ближе к цели, распределены вокруг нее равномерно, а площадь разброса по форме приближается к овалу. Левая же рука чаще всего попадает в левую половину листа и дальше от цели, чем правая.

РИСОВАНИЕ ВЕРТИКАЛЬНЫХ ЛИНИЙ. На листе бумаги нарисуйте два квадрата (оба со стороной в полтора сантиметра) и быстро заполните их вертикальными линиями — сначала одной, потом другой рукой. Линий, нарисованных ведущей рукой, обычно больше (примерно на одну треть) и они получаются более аккуратными.

Каждый из этих тестов в отдельности может оказаться недостаточно убедительным, но в совокупности они позволяют довольно надежно отличить левшу от правши.

(Семья и школа. — 1992. — № 4–6)

КЛАССИФИКАЦИЯ ЛИЧНОСТЕЙ А. ЛАЗУРСКОГО

Дальнейшие успехи научного знания неизбежно отражаются и на классификации явлений данной области.

А. Лазурский

В основу своей классификации личностей известный русский психолог А. Лазурский положил **принцип активного приспособления личности к окружающей среде**, что позволило ему выделить два важнейших типологических подразделения индивидуумов: *по психическому уровню* — на три последовательно повышающихся уровня, *по психическому содержанию* — на типы и их разновидности. При этом “каждый отдельный тип можно проследить по всем трем уровням, причем обычно меняется более или менее существенно также и общая физиономия, сохраняя, однако, основные характерные черты данного типа” [3].

Анализируя и сравнивая различные по содержанию и степени сложности проявления, из которых строится представление о человеческой личности, А. Лазурский подразделил их на две большие группы. Первую из них он назвал *эндопсихикой* (выражает внутреннюю взаимозависимость психических элементов и функций, “внутренний механизм человеческой личности” — темперамент, характер, умственную одаренность, память, внимание, воображение, волевые и двигательные проявления и т. д.), а вторую — *экзопсихикой* (определяется отношением личности к внешним объектам и окружающей среде). Эндо- и экзопсихические явления взаимосвязаны: в то время как эндопроявления являются выражением внутренних субъективных соотношений между отдельными психофизиологическими элементами той или иной личности, экзопсихические проявления, наоборот, всегда отражают внешние, окружающие человека условия. При этом внешние условия могут или благоприятствовать дальнейшему развитию сложившегося ядра личности, или, наоборот, тормозить его, подавляя и извращая имеющиеся природные задатки и способности человека. В первом случае получаются чистые, во втором — извращенные типы.

По мнению профессора А. Лазурского, каждый человек достигает в известном возрасте предельного, доступного ему *психического уровня*, который в большинстве случаев является для него окончательным. Это зависит, с одной стороны, от степени одаренности человека, а с другой — от влияния внешних условий, прежде всего воспитания и образования. К *признакам*, характеризующим повышение психического уровня, относятся следующие:

- богатство личности, т. е. общее количество психической продукции, проявляющееся во вне обилием, разнообразием и сложностью отдельных психических проявлений;
- сила, интенсивность отдельных психических проявлений;
- сознательность и идейность психических проявлений (чем выше духовная организация человека, тем более он способен ориентироваться в окружающем мире и тем сознательнее определяет собственное отношение к жизни в целом);
- концентрация и координация психических элементов, составляющих в совокупности человеческую личность (концентрация личности — это сосредоточение всех ее важнейших функций в направлении широкой и разносторонней деятельности).

Перечисленные характерные особенности различных психических уровней приводят к тому, что отношение между личностью и окружающей ее средой (отношение между эндо- и экзопсихикой) на разных уровнях различно. На *низшем психическом уровне* влияние внешней среды является безусловно преобладающим, поэтому представителей этого уровня А. Лазурский называет **недостаточно приспособленными**. Люди, принадлежащие к *среднему психическому уровню*, обладают гораздо большей способностью приспособиваться к окружающей сре-

де, найти в ней собственное место и использовать ее в личных целях (**приспособившиеся**). Люди *высшего психического уровня* обладают еще большей степенью приспособления к окружающей среде и возможностью воспользоваться ее условиями в личных целях (**приспособляющие**)¹.

Принадлежность человека к тому или иному психическому уровню еще не определяет его тип, поскольку основные типы личности встречаются одинаково на всех уровнях. Поэтому необходимо использовать следующий принцип классификации А. Лазурского — деление личностей по их психическому содержанию на группы и типы. Основу этого деления составляет преобладание одной группы тесно взаимосвязанных основных психических функций, накладывающих на характер конкретного индивидуума своеобразный отпечаток. В качестве основных психических функций А. Лазурский (вслед за многими классификаторами характеров) принимает преобладание *ума, чувств* или *воли* (рис. 6).

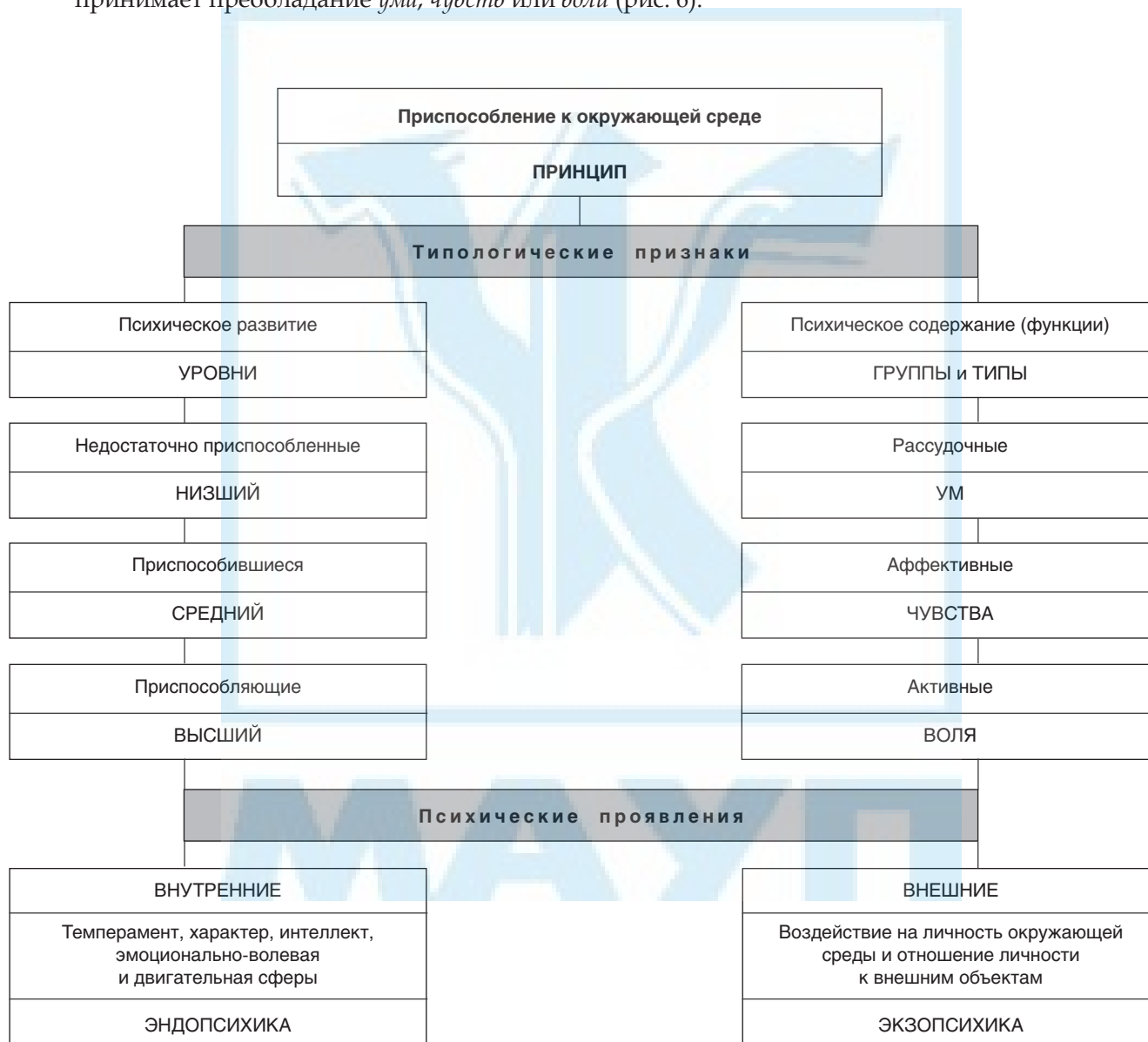


Рис. 6. Классификационные признаки типологии А. Лазурского

¹ В этой связи представляет интерес классификация турецкого психолога Векслерда, охарактеризовавшего холериков как революционеров, приспосабливающих мир к себе, сангвиников — приспосабливающих к миру, меланхоликов — высказывающих недовольство окружающей действительностью, но в отличие от холериков не претворяющих собственное недовольство в жизнь (не активных). Флегматики стремятся сохранить мир таким, каков он есть [2].

Чистые типы различных уровней

Наиболее яркие чистые типы получаются тогда, когда экзо- и эндопсихика соответствуют друг другу и когда интересы и профессиональная деятельность человека, развитие его знаний и навыков происходят именно в том направлении, которое диктуется природными особенностями его нервно-психической организации. В этом случае наиболее характерные субъективные и объективные черты личности сливаются в цельный, устойчивый, отчетливо выраженный и обычно типичный “психосоциальный комплекс”.

В результате получается следующее подразделение **чистых типов** [3].

I. Низший психический уровень

Деление по преобладанию тех или иных основных психофизиологических функций.

1. *Рассудочные*. Несмотря на слабую общую одаренность очень развита рассудочность поступков, склонность обсуждать (хотя и несовершенно) их мотивы и последствия.

2. *Аффективные*. В зависимости от преобладания тех или иных сторон аффективного процесса различают такие разновидности:

- *подвижные, или живые*, близко напоминающие по общему складу так называемый сангвинический темперамент;
- *чувственные*, со значительным развитием чувственных, органических влечений и потребностей;
- *мечтатели*, у которых благодаря преобладанию репродуктивного воображения (к творческому они неспособны) интересы сосредоточены преимущественно на внутреннем мире.

3. *Активные*. В зависимости от большего или меньшего развития отдельных сторон волевого процесса также делятся на несколько разновидностей:

- *энергичные низшего порядка*, характеризующиеся импульсивностью и беспорядочностью действий, а также преобладанием внешних волевых актов над внутренними;
- *покорно-деятельные*, т. е. люди, у которых мотивами действия являются не столько собственные желания и влечения, сколько внушения и директивы, получаемые извне;
- *упрямые*, отличающиеся устойчивостью принятых решений.

II. Средний психический уровень

Деление по психосоциальным комплексам, объединяющим взаимно соответствующие эндо- и экзоособенности. Кроме того, все чистые типы среднего уровня делятся на две большие группы в зависимости от преобладания в них отвлеченно-идеалистических или практико-реалистических тенденций.

Непрактичные, теоретики-идеалисты.

1. *Ученые*: значительное развитие спокойного, ясного, последовательного мышления, способствующего научным занятиям и научным интересам.

2. *Художники*, т. е. люди, посвятившие себя занятию каким-либо искусством; наиболее характерная эндочерта — сильно развитое воображение, воспроизводящее и отчасти творческое.

Практики-реалисты.

3. *Общественники*:

- *внутренне-аффективные* — сильно развито чувство эмпатии (способность сочувствовать), обусловленное повышенной аффективной возбудимостью, а также силой, глубиной и устойчивостью отдельных чувствований, слабо, однако, проявляющихся вовне;

- *внешне-деятельные* — со стороны эндопсихики могут быть охарактеризованы как аффективно-деятельные, что способствует их общительности и предприимчивости в общественных делах и начинаниях.

4. *Властные*: характерная эндочерта этих людей — твердая воля, руководимая определенными целями и позволяющая им влиять на окружающих. Разновидность этого типа составляют люди, у которых сильно развитая волевая энергия направлена на борьбу с внешней средой.

5. *Хозяйственные*: свойственные этому типу расчетливость, склонность к многократному обсуждению своих действий, направленных преимущественно на практические цели, делают этих людей способными вести сложные дела материального характера.

III. Высший психический уровень

Благодаря значительному богатству, сознательности и координированности душевных переживаний экзопсихическая сторона личности в ее высших идеальных проявлениях достигает здесь необычайного развития; эндопсихика, находящаяся в гармонии с экзопсихикой, составляет лишь естественную подоснову последней. Таким образом, деление происходит по экзопсихическим категориям, именно: по важнейшим общечеловеческим идеалам и их характерологическим разновидностям. В частности, важнейшими из них являются следующие:

- общественность;
- знание — индуктивное и дедуктивное;
- красота;
- внешняя деятельность, инициатива;
- система, организация;
- власть.

Комбинированные, извращенные и переходные типы различных уровней

Подобно многим областям естествознания в характерологии наряду с чистыми типами встречаются индивидуумы, представляющие собой смешанные картины, т. е. совмещающие черты двух или более типов. Их называют комбинированными.

Комбинированные типы

Особенность этих типов заключается в том, что, совмещая две различные по существу группы основных психических функций, они именно благодаря этому совмещению находят в жизни такое применение, которое придает экзопсихике известную цельность и типичность. Например, для занятия техникой требуется не только развитое мышление (преимущественно индуктивное), но и развитая двигательно-волевая энергия. Из большого количества возможных здесь типов А. Лазурский наметил несколько более характерных.

- *Научно-практические*: значительное развитие умственных способностей и умственных интересов, соединенное с ясно выраженными практическими тенденциями (двигательно-волевые процессы); в результате — склонность к занятию техникой, медициной и пр.
- *Научно-общественные*: интерес к знанию (мыслительная деятельность) комбинируется с сочувствием к людям (аффективность, общительность); возникает желание поделиться знаниями — склонность к научной популяризации, преподавательской деятельности.
- *Художественно-практические*: сильно развитое воображение, связанное с эстетическим вкусом и склонностью к практической деятельности, способствует занятию художественными ремеслами.

В высшем психическом уровне различают *узкие* (концентрированные) и *широкие* типы; сфера деятельности и интересов широких типов охватывает одновременно две какие-либо одинаково крупные области экзопроявлений. Так как большему разнообразию и широте экзопсихических проявлений должна соответствовать также большая сложность в составе эндопсихических элементов личности, то очевидно, что широкие типы высшего психического уровня представляют собой лишь дальнейшее развитие и усложнение комбинированных типов среднего уровня.

Извращенные типы

Особую группу составляют извращенные типы, встречающиеся не только на низшем и среднем, но и на высшем психическом уровне. Основная характерная особенность этих типов состоит в том, что большинство их действий и поступков (притом иногда наиболее важных и существенных) нецелесообразны и даже вредны или для них самих, или для окружающих, а иногда и для тех, и для других.

Причины возникновения извращенных типов различные. Известное — хотя далеко не первостепенное — значение имеет здесь отсутствие культуры, образования, что понижает общий психический уровень человека и вместе с тем мешает естественному развитию многих его природных задатков. Гораздо большую роль в происхождении извращенных типов играет несоответствие внешних условий, а также образующихся под их воздействием экзопсихических проявлений человека с внутренним складом его личности (эндопсихикой). Наконец, во многих случаях противоестественные, извращенные экзопроявления личности прививаются ей путем воспитания, дурных примеров и т. п.

В целом извращенные типы по сравнению с чистыми гораздо более эгоистичны, равнодушны к другим людям и общественным интересам и даже враждебны им.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся уровни извращенных типов.

I. Низший психический уровень

Плохо приспособлены к жизни, в социальном отношении бесполезны, часто вредны.

1. *Пассивные*. В зависимости от того, что более ослаблено — чувствования или волевые акты — делятся на две разновидности:

- *апатичные*, характеризующиеся равнодушным, вялым отношением к окружающему, отсутствием ярко выраженных интересов и влечений;
- *безвольные*, неспособные к деятельности, борьбе и сопротивлению; поэтому робкие, легковнушаемые, с преобладанием подавленного настроения.

2. *Расчетливые эгоисты* (соответствуют чистым рассудочным): расчетливы и хитры, черствы и злопамятны; на первом плане — личная выгода и интересы, преимущественно материальные.

3. *Аффективные извращенные*: веселые, подвижные, беспорядочно легкомысленные; по социальным проявлениям — босяки-пропойцы, драчуны, скандалисты, добровольные шуты, мелкие ворюжки и т. п.

4. *Активные извращенные (насилыники)*. В соответствии с аналогичными чистыми типами делятся на две разновидности:

- *беспорядочные насилыники* (соответствуют энергичным низшего уровня) — решительны и энергичны, особенно в состоянии опьянения; работать не любят, склонны к борьбе, принимающей обычно характер драки;
- *сосредоточенно-жестокие* (соответствуют упрямым низшего уровня) — при узком, ограниченном умственном кругозоре спокойно-сосредоточенная, настойчивая энергия, соединенная с жестокостью; склонны к убийствам, истязаниям и т. п.

II. Средний психический уровень

При большей по сравнению с низшим уровнем сложности и сознательности душевной жизни приспособление к среде или вовсе не достигается (группа “неудачников”), или же достигается извращенным способом, с вредом для окружающих (группа “успевающих”). Из-за несоответствия эндо- и экзопсихики образование прочных психосоциальных комплексов значительно затруднено и поэтому на первый план снова выступает деление по эндопсихическим особенностям.

Неудачники.

1. *Неприспособленные мечтатели*. Обладая наблюдательностью, развитым воображением и художественными склонностями, в то же время слишком мягки и безвольны, неспособны к труду и жизненной борьбе; часто спиваются.

2. *Аффективные неудачники*. Из-за чрезмерно повышенной аффективной возбудимости отличаются импульсивностью, порывистостью и несдержанностью, отсюда крайняя неровность поведения, неспособность к труду, склонность к кутежам и т. д.

3. *Энергичные озлобленные.* Имеющиеся от природы воля, самостоятельность и способность к инициативе парализованы неблагоприятными обстоятельствами; отсюда недовольство, склонность к протестам, эксцессам.

Успевающие.

4. *Лицемерные.* Умны, расчетливы, энергичны, но их ум и энергия направлены на эксплуатацию окружающих с целью сделать карьеру, нажить состояние и т. д.; при этом используют любые средства.

5. *Властные извращенные.* Власть из средства становится целью и вследствие этого развращающе действует как на подчиненных, так и на повелителей; последние превращаются в модуров, бесцельно жестоких и давящих окружающих.

III. Высший психический уровень

Когда психическому извращению подвергается богато одаренная личность, то это может повлечь за собой двоякого рода последствия: либо духовная мощь ее постепенно убывает, способность к творчеству и психической продукции слабеет, проявления становятся менее сознательными и координированными, т. е. психический уровень постепенно снижается, нанося существенный ущерб личности; либо же при сохранении духовной мощи человека извращаются цели и направление его деятельности, причем на первый план выдвигаются узкоэгоистические интересы, чувственные влечения или же непомерное властолюбие и честолюбие, в жертву которым приносятся счастье и жизнь не только отдельных людей, но часто и поколений. В общем эти две группы вполне соответствуют делению извращенных типов среднего психического уровня на неудачников и успевающих с той только разницей, что здесь благодаря большому богатству личности картины извращения гораздо ярче и разнообразнее.

Таким образом, в классификации А. Лазурского представлено деление многообразия характеров по преобладанию в них интеллектуальных, эмоциональных или волевых процессов на основе социально-биологического подхода, объединяющего как эндо-, так и экзопсихические личностные комплексы [3]. Общая схема классификации личностей приведена на рис. 7.

3.3

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ К. ЮНГА

Противоположность типов, как общий психологический феномен, должна иметь каким-то образом свою биологическую предпосылку.

К. Юнг

Занимаясь практической врачебной деятельностью, К. Юнг отметил, что помимо индивидуальных различий человеческой психики существует также типическое различие, что позволяет классифицировать два резко различных типа — *интроверсии* и *экстраверсии*. Это различие заключается в том, что поведение одних людей обуславливается преимущественно объектами их интересов (экстравертированность), а других — прежде всего их собственной внутренней жизнью (интровертированность).

В наиболее общем виде **интровертированную** точку зрения можно обозначить как такую, которая при всех обстоятельствах старается личность и субъективное психологическое явление поставить выше объекта и объективного явления или по крайней мере утвердить их относительно объекта. Эта установка придает большую ценность субъекту, чем объекту. **Экстравертированная** точка зрения, наоборот, ставит субъект ниже объекта, причем объекту принадлежит преобладающая ценность.

Психический уровень	Типы личности																	
	чистые					комбинированные			смешанные		извращенные							
Низший	Аффективные		Активные						Пассивные			Активные						
	Расудочные	Подвижные	Чувственные	Мечтатели	Энергичные	Покорно-деятельные	Упрямые	Практики-реалисты			Безвольные	Расчетливые эгоисты	Беспорядочные насильники	Сосредоточенно-жесткие				
Средний	Непрактичные (теоретики-идеалисты)			Общественники						Неудачники			Успевающие					
	Ученые	Художники	Знание	Внутренне-аффективные	Внешне-деятельные	Красота	Внешняя деятельность, инициатива	Система, организация	Власть, борьба	Хозяйственные	Научно-практические	Научно-общественные	Художественно-практические	Мечтатели	Аффективные	Энергичные озлобленные	Лицемерные	Властные извращенные
Высший	Общественность		Знание		Красота		Внешняя деятельность, инициатива		Система, организация		Власть, борьба							
	Ф. Ласкаль, А. Герцен, И. Песталоцци, Р. Оуэн	Ч. Дарвин, В. Гумбольдт	Р. Декарт, Спиноза, Дж. Бруно	А. Пушкин, И. Бетховен, Ф. Шопен, Дж. Байрон, И. Гете, Г. Ибсен	Внешняя деятельность, инициатива	Внешняя деятельность, инициатива	Система, организация	Власть, борьба	Наполеон I, Кромвель, Бисмарк	Научно-практические	Научно-общественные	Художественно-практические	Например: чиновник-спортсмен	Мечтатели	Аффективные	Энергичные озлобленные	Лицемерные	Властные извращенные
									Петр Великий, Потшльд		Наполеон I, Кромвель, Бисмарк						Ф. Бакон, Иван Грозный	

Рис. 7. Общая схема классификации личностей А. Лазурского [3]

“Оба типа настолько различны, их противоположность так ясна, что существование их становится очевидным даже для профана в психологии, если когда-нибудь обратить на это его внимание. Всякому известны те замкнутые, с трудом постигаемые, часто застенчивые натуры, которые составляют сильнейшую противоположность другим — открытым, обходительным, часто веселым или, по крайней мере, приветливым и доступным характерам”, — так описывал К. Юнг различие между интровертированными (первые) и экстравертированными (вторые) установками личности [11].

Эти противоположные установки являются прежде всего противоположными механизмами, каждый из которых присущ всякому человеку и которые выражают его природный жизненный ритм. Однако внешние обстоятельства и внутреннее предрасположение очень часто благоприятствуют одному механизму и ограничивают и ставят препятствия другому. Отсюда, естественно, происходит перевес одного механизма, но никогда не может существовать чистый тип в том смысле, что он полностью владеет одним механизмом при полном отсутствии другого. Противоположность двух типов в человеческой природе как ее общий психологический феномен К. Юнг объяснил наличием прежде всего биологических предпосылок.

Констатирование интроверсии и экстраверсии позволило различить две большие психологические группы индивидуумов. Однако при дальнейшем исследовании были обнаружены существенные различия индивидуумов, входящих в одну группу. Опыт К. Юнга подсказал ему, что индивидуумов можно различать не только по универсальному признаку экстраверсии — интроверсии, но и по **основным психическим функциям**. К таким функциям К. Юнг отнес мышление, эмоции, ощущения и интуицию. В зависимости от того, какая из этих функций преобладает, проявляется мыслительный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный типы. При этом каждый из них может быть интровертированным или экстравертированным в зависимости от его поведения по отношению к объекту.

Приведем краткие характеристики психологических типов К. Юнга.

ЭКСТРАВЕРТИРОВАННЫЕ

Мыслительный тип. Этот человек стремится ставить все свои проявления жизни в зависимость от интеллектуальных выводов, которые всегда ориентируются на объективные факты или на общепризнанные идеи. У этого типа подавляются все формы жизни, зависящие от эмоций (эстетические переживания, вкус, склонность к искусству, культивирование дружбы), и иррациональные формы (религиозный опыт, страсти и т. п.). Интеллектуальная точка зрения, которая в силу фактической ценности могла бы стать предметом всеобщего признания, под влиянием постоянного подавления личной чувствительности испытывает характерное изменение: она становится догматически застывшей.

Человек этого типа придает не только себе, но и окружающему миру заданность некой интеллектуальной формулы, имеющей решающую силу. Если эта формула достаточно широка, то этот тип может играть полезную роль реформатора, общественного обвинителя и очистителя нравов или проповедника серьезных нововведений. Однако чем формула уже, тем более человек этого типа становится брюзгой, мудрствующим и самодовольным критиком, который хотел бы себя и других втиснуть в какую-либо схему. Этим объясняется наличие двух крайних пунктов, между которыми движется большинство представителей этого типа.

Эмоциональный тип. Так как эмоциональное переживание, бесспорно, есть свойство женской психологии более явное, чем мышление, то наиболее выраженные эмоциональные типы находятся среди женщин. Женщины этого типа живут, руководствуясь собственными эмоциями. При этом они могут очень хорошо думать, но каждое логическое заключение, которое могло бы помешать чувствованию, ими отвергается. Следствием этого является преувеличенное выражение эмоций, например громкие и навязчивые предикаты, которые, однако, не заслуживают доверия. Этот тип в большинстве случаев подавляет собственное мышление в угоду эмоциям, в результате мышление становится инфантильным, архаичным и негативным.

Главной формой невроза людей этого типа является истерия с характерным ей инфантильно-сексуальным бессознательным миром представлений.

Сенсорный (рациональный) тип. Нет другого человеческого типа, который по реализму равнялся бы экстравертированному сенсорному типу. В своей жизни он накапливает опыт из конкретных объектов; все, что он ощущает, служит только поводом для новых ощущений, и все новое, что входит в круг его интересов, приобретает путем ощущений и служит только этой цели. Такой тип более свойствен мужчинам. Его идеал — действительность, и к ней он полон почтения (хорошо одевается, пьет и ест вкусное, удобно спит и т. д.). Намерения человека этого типа, как и нравственность, направлены на конкретное наслаждение, в результате чего он может развиться или в грубого, ищущего постоянных наслаждений индивида, или в скрупулезного, рафинированного эстета. В патологических случаях развиваются различного рода фобии, особенно симптом навязчивости.

Интуитивный тип. Этот тип никогда не находится там, где бывают общепризнанные объективные ценности, но всегда там, где имеются только возможности. У него тонкое чутье к зарождающемуся и сулящему будущее. Он воспринимает новые объекты и пути с необычайным энтузиазмом для того, чтобы хладнокровно и безжалостно оставить их, как только установлен их объем и не предполагается дальнейшего развитие. Мышление и чувство являются у этого типа недостаточно дифференцированными функциями, которые не могут долго противодействовать интуиции. Много купцов, предпринимателей, агентов, политиков относятся именно к этому типу.

Человек этого типа требует той же свободы и вольности, что и сенсорный, так как собственные решения он подчиняет не рациональным суждениям, а только восприятию случайных возможностей. Он освобождает себя от ограничения разумом и может впасть в невроз бессознательного принуждения, в рассудочность, мудрствование и принудительную связь с ощущением объектов, что проявляется в форме ипохондрических навязчивых идей, фобий и различных соматических ощущений.

ИНТРОВЕРТИРОВАННЫЕ

Мыслительный тип. Интровертированное мышление, как и экстравертированное, находится под преобладающим влиянием идей, которые происходят, однако, не из объективно данного, а из субъективного основания. Этот тип, как и экстравертированный, следует собственным идеям, но в обратном направлении, не наружу, а внутрь. Он стремится к углублению, а не к расширению. Человеку этого типа присуща огромная практическая неприспособленность, хотя в отстаивании собственных идей он упрям, упорен и не поддается влиянию. Насколько ясна ему внутренняя структура собственных мыслей, настолько неясно ему, где и когда они найдут место в действительности. Часто его внешнее поведение неумело с целью избежать внимания, педантично заботливо и заметно беззаботно, полно детской наивности.

Мышление человека интровертированного типа позитивно и синтетично в смысле развития идей, которые в возрастающей степени приближаются к вечной действительности первоначальных образов. Но если ослабляется их связь с объективным опытом, то они становятся мифологическими и для современного положения вещей ложными. Из фобий наиболее распространенным является страх перед различными “магическими” воздействиями, а также перед противоположным полом.

Эмоциональный тип. Распространен в основном среди женщин. Представительницы этого типа, как правило, молчаливы, замкнуты, недоступны, непонятны, часто скрываются за детской или банальной маской; обычно меланхолического темперамента. Так как они руководствуются преимущественно субъективно ориентированными эмоциями, то их истинные мотивы остаются в большей мере скрытыми, т. е. они развиваются “в глубину”.

Развитие интровертированной эмоциональности происходит за счет подавления мыслительной функции, что может развиться в негативные черты: интриганство, подозрительность, комбинаторство, склонность к слухам и сплетням. Такое развитие ведет к нервному истощению и неврозам.

Сенсорный тип. Это иррациональный тип, так как из происходящего он делает выбор, не руководствуясь преимущественно разумным суждением, а основываясь на том, что именно происходит. В то время как экстравертированный сенсорный тип определяется интенсивнос-

тью воздействия объекта, интровертированный ориентируется на интенсивность вызванного объективным раздражением участия субъективного ощущения.

Бросается в глаза чуждая действительности субъективность людей этого типа, что угнетающе действует на окружающих. Представители этого типа часто становятся жертвой агрессивности и стремления к господству других. Такие люди обычно позволяют злоупотреблять собою, лишь изредка сопротивляясь и упорствуя. Обыкновенно такие индивидуумы довольствуются замкнутостью и банальностью действительности, которую они бессознательно трактуют архаически. В результате могут развиваться неврозы навязчивости.

Интуитивный тип. Преобладающее развитие интровертированной интуиции создает своеобразный человеческий тип: с одной стороны, мистического мечтателя и ясновидца, а с другой — фантаста и художника. Этот тип чаще всего подавляет ощущение объекта. Этим отличается его бессознательное, которое становится в оппозицию полному подчинению внутреннему восприятию. В результате могут развиваться неврозы навязчивости, симптомами которых являются отчасти ипохондрические явления, отчасти — гиперстезия органов чувств, отчасти — навязчивые связи с определенными лицами или другими объектами [11].

Проводя дальнейшие исследования, К. Юнг пришел к выводу, что рядом с наиболее дифференцированной функцией в сознании индивида всегда имеется и менее дифференцированная, второстепенная функция. Второстепенное значение такой функции состоит в том, что она в каждом конкретном случае не является единственной и абсолютно решающей как главная психическая функция, а принимается во внимание как вспомогательная и дополнительная. При этом второстепенной может быть только такая функция, сущность которой не является противоположностью главной функции. Например, мышление как главная функция легко может соединяться с интуицией как вторичной функцией или так же хорошо с ощущением, но никогда — с чувствованием, поскольку его сущность противоположна мышлению. Из этих смещений происходят хорошо знакомые картины: например, практический интеллект, соединенный с ощущением; спекулятивный интеллект, проникнутый интуицией; художественная интуиция, связанная с эмоциональностью; философская интуиция, опирающаяся на интеллект.

Соответственно сознательному содержанию психических функций образуется также бессознательное группирование функций. Так, сознательному практическому интеллекту (сенсорно-мыслительная установка) соответствует бессознательная интуитивно-эмоциональная установка; при этом функция чувствования подвергается более сильному торможению, чем интуиция.

Кроме того, выделенные психические функции, или формы психической деятельности, К. Юнг подразделил на две группы: рациональные (мышление и эмоции) и иррациональные (ощущение и интуицию). “Почему именно эти четыре функции я признаю основными — я не могу привести оснований а priori, могу только сказать, что такое понимание сложилось у меня в течение многолетнего опыта, — писал К. Юнг. — Я различаю эти функции, потому что они не могут быть сведены одна к другой. Принцип мышления, например, абсолютно отличен от принципа эмоций и т. д. Я принципиально отличаю эти четыре функции от фантазии, потому что фантазия кажется мне своеобразной формой деятельности, которая может проявляться во всех четырех основных функциях. Воля, как и внимание, кажется мне совершенно второстепенным психическим явлением” [11].

Таким образом, в психологической типологии К. Юнг использует три основные составляющие, или переменные: экстравертированность — интровертированность, сознательное — бессознательное и рационализм — иррационализм. Схематически классификация К. Юнга показана на рис. 8. Как видим, существует 16 психологических типов — 8 основных, из которых каждый бывает экстравертированным или интровертированным.

Классификация психологических типов К. Юнга легла в основу соционики, представляющей собой современное развитие и углубление взглядов швейцарского ученого на природу типологии человека¹.

¹ Подробно о соционике см.: “Введение в соционику”, “Основы социоанализа”, “Практикум по прикладной соционике” и др.



Рис. 8. Классификация психологических типов К. Юнга

Визуальные отличия

В визуальном плане, по данным социоников, рациональность – иррациональность лучше всего видна в профиль [8]. “Рациональные” профили резче очерчены, более угловаты, выделяются деталями либо их совокупностью (линия носа или носогубной складки, подбородка, надбровных дуг и т. д.); “иррациональные” профили имеют более мягкие и плавные линии.

Интуитивные типы обычно имеют высокий лоб, аморфный, слабо очерченный либо небольшой треугольный подбородок; их лица скорее напоминают удлинённый овал, чем круг. Сенсорные типы круглолицы, подбородок упруг, а лоб, если и высок, то скошен назад. Мыслительный и эмоциональный типы различаются по активности верхней и нижней частей лица: первый манипулирует больше верхней частью (морщит лоб, раскрывает и щурит глаза), второй – нижней (улыбка, зубы, щеки).

Мыслительные типы более “костны”, у эмоциональных преобладает брюшина и низ грудной клетки, у сенсорных – мышечная масса тела (культуристы, штангисты, борцы, как правило, относятся к сенсорному типу). Интуитивные типы отличаются наиболее длинными ногами. Им также морфологически более присущи длинные пальцы рук и длинная шея [8].



Тест-игра

КТО ВАМ ПОДХОДИТ?

Этот тест, разработанный японскими социологами, вряд ли заинтересует тех, кто ищет так называемого партнера с целью весело провести время. Он предназначен скорее для людей, имеющих серьезные намерения, т. е. для тех, кто собирается жениться или выйти замуж.

Не стоит придавать чрезмерное значение результатам теста. Хотя бы потому, что у японцев другие проблемы (т. е. отличные от наших). Но все же стоит задуматься над тем, насколько ваш избранник или избранница подходит вам.

Итак, выбрав ответ на приведенные далее утверждения, отметьте его кружком.

Предположим, вы решили купить машину. Ваши действия:

- а) изучите все технико-экономические показатели каждой машины и купите наиболее приемлемую;
- б) купите ту машину, которая вам нравится;
- в) проконсультируетесь у специалиста и купите машину, которую он вам посоветует;
- г) купите ту машину, внешний вид которой вам нравится.

Вы в затруднении, ибо вам предстоит принять важное решение. Ваши действия:

- а) проанализируете ситуацию, оцените перспективы и поступите согласно расчетам;
- б) поступите, полагаясь на собственное чутье;
- в) поступите в соответствии с вашим настроением;
- г) подумаете и поступите так, как вам кажется правильной.

У вас есть свободное время. Вы займетесь:

- а) чем угодно, по настроению;

- б) любимым занятием, спортом, уборкой квартиры;
- в) чтением газеты, журнала, книги, просмотром телепередач;
- г) встретитесь с друзьями, назначите свидание.

Особенно вам не хватает такого качества:

- а) способности угадывать настроение других;
- б) способности логически оценивать происходящее;
- в) вдохновения;
- г) видеть суть и оценивать детально происходящие события.

Предположим, вы ведете дневник. Вы будете описывать в нем:

- а) собственное состояние и настроение;
- б) происшедшие события и то, что вы об этом думаете;
- в) события, избегая собственных оценок;
- г) происходящее, стараясь понять его суть и попытаться предугадать дальнейший ход событий.

Теперь определите ваш тип. Если чаще других ответов вы кружком обвели букву “а”, то это означает, что вы **мыслительный тип**. Вы практичны, ваши действия логичны, вы склонны к научной работе, пытаетесь проникнуть в суть дела. Однако вы не улавливаете настроения других и не принимаете его в расчет.

Если больше кружков вокруг буквы “б” — вы **эмоциональный тип**. Вы нестабильный человек, скоры как на любовь, так и на ненависть. Происходящее оцениваете не столько логически, сколько эмоционально. Склонны к истерике, когда вам не удается добиться того, чего очень хотите.

Наибольшее количество кружков вокруг буквы “в” означает, что вы относитесь к **сенсорному типу**. Вы впечатлительны, способны самостоятельно принимать решения. Наслаждаетесь жизнью, не задумываясь о будущем.

Наконец, наиболее частый ответ “г” означает **интуитивный тип**. Ваши поступки, как, впрочем, и оценки происходящих событий, интуитивны. Вы легко поддаетесь сиюминутным настроениям.

А теперь с помощью приведенной далее таблицы совместимости типов оцените, человек какого типа вам подходит.

		Тип женщины			
Тип мужчины	Интуитивный	Сенсорный	Эмоциональный	Мыслительный	
Мыслительный	Прекрасно сочетается его практичность и ваша горячность. Отличная пара	Не лучшая совместимость. Ваше неумное стремление к свободе может ему надоесть, и тогда неизбежен разрыв, так что не переборщите со свободой	Наиболее часто встречающиеся браки. Очень удачная совместимость. Правда, потребуется много времени до момента, когда отношения вступят в фазу любовно-дружеских. Добрачная связь длится долго	Хорошая совместимость, отличные отношения. Вы дополняете друга друга знаниями; ваши отношения полезны вам обоим. Связь длительная и стабильная	
Эмоциональный	У вас есть общие интересы, вы во всем преуспеваете, но есть опасность надоесть друг другу	Отличная совместимость. Своей любовью вы украшаете друг другу жизнь. Брак чаще всего счастливый	Вы очень быстро сходитесь, так как понимаете настроение друга друга, но ваша общая склонность к истеричности не контролируема и нетерпима обоими	Сначала он вам понравится, потом быстро надоеет, а вскоре вы его просто возненавидите	
Сенсорный	Он смотрит на вещи очень серьезно, вы доверяете своим чувствам. Ваши характеры прямо противоположны. Совместимость отсутствует	Вы понимаете друг друга, но поладить вам трудно. Будете только друзьями	Вы подавляете собственное настроение в угоду другому. Он понимает это и мучается. Вы постоянно недовольны друг другом	Вы дорожите своими отношениями. Довольно редкое сочетание, совместимость хорошая. Слабое место — частая смена настроений у него	
Интуитивный	Вы живете чувствами и импульсами, поэтому ваша любовная связь будет короткой. Оставайтесь только друзьями	Вы никогда не будете счастливы в браке, потому что вы слишком разные люди. Вы будете постоянно недовольны друг другом. Вы будете причинять друг другу страдания	Вы несколько похожи, поэтому вам легко понять друг друга. Совместимость хорошая, но у вас разные увлечения и склонности, научитесь быть терпимыми	Он импульсивен, вы расчетливы и практичны. Вы не знаете, как подладиться под него, между вами постоянно будут возникать ссоры	

3.4

АКЦЕНТУИРОВАННЫЕ ЛИЧНОСТИ К. ЛЕОНГАРДА

Точно так же, как по внешности один человек всегда отличается от другого, так и психика каждого человека отлична от психики других людей.

К. Леонгард

Немецкий психиатр К. Леонгард разработал концепцию акцентуированных личностей, в основу которой положил утверждение об объективно существующих *основных чертах человеческой индивидуальности* [4]. **Акцентуация** — это, в сущности, те же индивидуальные черты, но с тенденцией перехода в патологическое состояние. При большей степени выраженности они накладывают отпечаток на личность как таковую и могут приобретать патологический характер, разрушая структуру личности. Однако личности, обозначаемые К. Леонгардом как акцентуированные, не являются еще патологическими и, по его наблюдениям, составляют половину ныне живущих людей.

Основные черты, определяющие индивидуальность человека, К. Леонгард свел к следующим *трем психическим сферам*: направленность интересов и склонностей (две противоположные установки: эгоизм — альтруизм), чувства и воля (эмоционально-волевая сфера) и ассоциативно-интеллектуальная сфера. Чтобы понять сущность человека, необходимо, по мнению К. Леонгарда, изучить свойственные ему черты названных психических сфер.

Кроме психических сфер в структуре человеческой личности К. Леонгард различает свойства характера и темперамента: *“Свойства характера* определяют направленность интересов человека и форму его реакций, в то время как от *темперамента* зависят темп и глубина эмоциональных реакций. Четкой границы между темпераментом и характером, однако, не существует” [4].

Акцентуированные черты характера

Демонстративные личности. Сущность демонстративного, а при более выраженной акцентуации — истерического типа заключается в аномальной способности к вытеснению (по З. Фрейду). Суть ее состоит в умении человека вытеснить из памяти и сознания неприятные факты и события. Демонстративные личности в любое мгновение могут вытеснить из своего сознания данные о таких событиях.

К словесному самовосхвалению демонстративных и истерических типов присоединяется тщеславное поведение, стремление всячески привлечь к себе внимание окружающих. Жалобы у личностей демонстративного типа также носят подчеркнутый, назойливый характер, так как у них вытеснено нормальное торможение. Характерной чертой истериков является необдуманность поступков.

Особенно успешно люди демонстративного типа работают в торговле. Эта способность связана с даром демонстративной личности “чувствовать” покупателя и к каждому “нащупывать” правильный подход за счет временного “отречения” от себя и игры, которая наиболее импонирует партнеру. Главная положительная особенность людей этого типа — артистические способности. Благодаря умению приспособливаться и артистическим наклонностям люди демонстративного типа быстро находят друзей, которых привлекает их общительность и го-

товность услужить. Впрочем, обходительность истерики проявляют лишь тогда, когда это им выгодно. В отношениях с другими людьми проявляются их эгоистические устремления. Конкурент подвергается нападкам исподтишка, против него плетутся интриги, о нем распространяются слухи и сплетни. Описанное уродство поведения показывает, как мало развит у демонстративных личностей этический комплекс. Они часто хитрят, обманывают, воруют. Большинство мошенников, в частности авантюристы, — демонстративные личности.

Педантические личности. В противоположность демонстративному типу у лиц педантического типа исключительно мало развиты механизмы вытеснения. Педант (или ананкаст) не способен вытеснять сомнения, а это тормозит его действия. Отличительная особенность людей этого типа — нерешительность. Поэтому наиболее распространены в этой группе неврозы навязчивых состояний, когда сильный страх, заставляющий видеть в пустяковом обстоятельстве зловещую угрозу, возникает из-за длительной неуверенности в том, оправдан ли этот страх.

Преимущества педантической личности связаны с тенденцией к основательности, четкости, законченности. Позитивное начало проявляется также в том, что такой человек любит дело, которым занят, хорошо осознает свои обязательства перед ним и не меняет места работы без веских оснований.

Педантическая скрупулезность людей этого типа выражается не только в деловых качествах. Она чревата тем, что акцентуированная личность начинает усиленно заботиться о своем здоровье и при неблагоприятных обстоятельствах может развиваться ипохондрия (болезненная мнительность относительно возможных заболеваний).

Застревающие личности. Основой застревающего параноического типа акцентуации личности является патологическая стойкость аффекта. Аффект у такой личности длится очень долго, хотя никакие новые переживания его не активизируют. Застревание аффекта наиболее ярко проявляется тогда, когда затронуты личные интересы, что является ответом на уязвленную гордость, на задетое самолюбие, т. е. речь идет в первую очередь об эгоистических аффектах. Такие личности часто характеризуются как злопамятные, мстительные, болезненно обидчивые, легкоуязвимые.

Застревание аффекта сказывается не только при нанесении ущерба акцентуированной личности, но и в случае ее успеха, что проявляется в заносчивости и самонадеянности. Честолюбие — наиболее характерная и яркая черта характера такого человека. Второй характерной чертой является всеохватывающая подозрительность, распространяющаяся на любые области и отношения, третьей — несговорчивость и упрямство.

Аффекты, достигающие большой силы и обнаруживающие тенденцию к застреванию, могут привести к возникновению сверхценных или даже бредовых, параноических идей, в первую очередь в связи с патологической ревностью.

Застревающий тип личности интересен тем, что он в равной степени несет в себе возможность как положительного, так и отрицательного развития характера. Так, свойственное ему честолюбие может стать важной движущей силой на пути к трудовым или творческим показателям, но оно же может привести к постоянной подозрительности и враждебности. В юные годы застревающие личности часто отличаются выдающимися успехами в различных областях, так как ищут удовлетворения в осуществлении собственных честолюбивых замыслов. Но с возрастом превзойти остальных становится труднее, и признание достижений этих честолюбцев становится весьма умеренным, что влечет за собой проявление враждебности по отношению к другим и мстительности.

Возбудимые личности. Характеризуются прежде всего тем, что решающими для образа жизни и поведения человека являются не благоразумие и логика, а неконтролируемые побуждения и влечения, инстинкты. Реакции возбудимых личностей импульсивны, им чужда терпимость. В результате такие личности по пустякам вступают в ссоры с начальством и сотрудниками, ведут себя агрессивно, подают заявления об увольнении, не отдавая себе отчета в возможных последствиях, поэтому часто меняют место работы. Склонны к рукоприкладству, поскольку уровень мышления таких людей довольно низок. Многие из них становятся хроническими алкоголиками. Женщины этого типа часто становятся проститутками. В юности возбудимым личностям обоих полов свойственны немотивированные побеги из дома. В целом моральные устои в жизни возбудимых личностей не играют сколько-нибудь заметной роли,

что часто приводит к совершению различных преступлений. Характерными чертами этого типа личности являются также тяжеловесность мышления, чрезмерная обстоятельность речи, склонность к жестокости, большая физическая сила. Часто такие люди обладают атлетическим телосложением. При патологическом развитии возбудимой личности наблюдается эпиплептоидная психопатия.

Сочетание акцентуированных черт характера. Предлагаемое К. Леонгардом деление личностей по характеру на демонстративных, педантических, застревающих и возбудимых предполагает не абсолютность этих типов, а их сочетаемость. При этом сочетание демонстративных и педантических черт у акцентуированных личностей не встречается, поскольку демонстративные и педантические личности противоположны в одной и той же сфере реакций.

Наиболее часто наблюдается сочетание черт характера демонстративной и застревающей личности, застревающей и возбудимой, застревающей и педантической, педантической и возбудимой.

Акцентуированные черты темперамента

Гипертимический темперамент характеризуется приподнятостью настроения в сочетании с жаждой деятельности и повышенной словоохотливостью. Гипертимические натуры смотрят на жизнь оптимистически и благодаря усиленной жажде деятельности часто достигают производственных и творческих успехов. Они являются хорошими собеседниками, постоянно находятся в центре внимания.

Однако если этот темперамент выражен слишком ярко, положительный прогноз снимается. В этом случае наблюдаются нарушения этических норм, потеря чувства долга и способности к раскаянию, проявляются прожектерство, авантюризм. Чрезмерная веселость может часто переходить в раздражительность, что указывает на параноидальный компонент психики, гипоманиакальное состояние личности.

Дистимический темперамент (субдепрессивный) является противоположностью гипертимическому. Личности этого типа серьезны и обычно сосредоточены на мрачных и печальных сторонах. Им свойствен пессимизм, который может привести к реактивной депрессии. Жизнедеятельность у таких личностей ослаблена, мысль работает замедленно; в обществе они почти не участвуют в беседах. Серьезная настроенность ведет к формированию четко выраженной этической позиции. Пассивность же в действиях и замедленное мышление являются отрицательными чертами этого типа темперамента.

Аффективно-лабильный темперамент (циклотимический). Это люди, для которых характерна смена гипертимических и дистимических состояний, что в патологии может привести к маниакально-депрессивному психозу. В норме на передний план выступает то один, то другой из названных полюсов, иногда без видимых внешних мотивов, а иногда в связи с определенными событиями.

Синтонный темперамент происходит от наследственного совмещения гипертимического и дистимического темперамента, т. е. одна черта унаследована от отца, другая — от матери. В подобных случаях возникает взаимокompенсация и синтонный темперамент характеризуется постоянно ровным, нейтральным настроением.

Аффективно-экзальтированный темперамент. Эти люди реагируют на все более бурно, чем остальные: темп настроения, реакции, их внешние проявления отличаются большой интенсивностью. Они одинаково легко приходят в восторг от радостных событий и в отчаяние от печальных. В патологии это может привести к так называемому психозу тревоги и счастья. От страстного ликования до смертельной тоски у них один шаг. Таким темпераментом чаще обладают чувствительные, артистические натуры — художники, поэты, актеры. По мнению К. Леонгарда, общими свойствами артистических натур являются эмоциональная возбудимость, демонстративные черты характера и интровертированность.

Тревожный темперамент (боязливый). Люди этого типа темперамента отличаются робостью, в которой чувствуется элемент покорности, униженности, внутренней неуверенности в себе. Временами к робости присоединяется пугливость, сопровождающаяся повышенной возбудимостью вегетативной нервной системы. В детстве люди такого склада боятся засыпать в темноте или в одиночестве, боятся собак, трепещут перед грозой, боятся других детей, поэтому их часто преследуют и дразнят. На почве выраженной тревожности может развиваться ипохондрический невроз.

Эмотивный темперамент характеризуется чувствительностью и глубокими реакциями в области тонких эмоций, что делает его схожим с аффективно-экзальтированным темпераментом. Однако в отличие от последнего здесь эмоции развиваются с меньшей быстротой и большей мягкостью. Обычно люди такого темперамента мягкосердечные, задушевные. Их отличают усиленные внешние проявления реакций (мимика, жесты, частая слезливость). Особая чувствительность натуры ведет к тому, что душевные потрясения болезненно глубоко воздействуют на таких людей, вызывая у них реактивную депрессию, что может привести к попыткам самоубийства.

Сочетание акцентуированных черт характера и темперамента

Возможные сочетания черт характера и темперамента (а они могут выражаться в многочисленных вариациях) у акцентуированных личностей чаще всего дают следующие комбинации типов: демонстративно-гипертимический; демонстративно-аффективно-лабильный; сочетание педантического характера с гипертимическим темпераментом и сочетание педантических и дистимических черт; педантическая личность с аффективно-лабильным темпераментом; педантичность и тревожный темперамент; застревающе-гипертимическая комбинация и комбинация застревания и тревожности; сочетание возбудимого характера с аффективно-лабильным темпераментом, а также с гипертимическими или дистимическими чертами; тревожный темперамент с возбудимой личностью.

Экстравертированная акцентуация личности. Экстравертированный человек больше обращен в сторону восприятий, чем представлений. Из-за поверхностности мышления экстраверта все поступающее извне не анализируется тщательно. Это обуславливает подверженность чужому влиянию и легковерие. Однако мнения таких людей не отличаются стойкостью, поскольку внутренне не перерабатываются. Вот почему экстравертированная акцентуация влечет за собой импульсивность поступков. Такой человек легко поддается влиянию стимулов извне, постоянно ищет новые переживания, любит смотреть кино, спортивные соревнования, находиться в компании, что указывает на направленность его интересов. Направленность человека на людей и внешние события может наблюдаться как при гипоманиакальном, так и при субдепрессивном темпераментах.

Интровертированная личность живет не столько собственными восприятиями и ощущениями, сколько представлениями. Внешние события влияют на жизнь такого человека относительно мало, гораздо важнее, что он о них думает. При этом разумная степень интровертированности способствует выработке разумного суждения, сильно же интровертированная личность живет большей частью в мире нереальных идей. Профессиональная деятельность интровертированного работника, например, постоянно сопровождается размышлениями и различными усовершенствованиями. В свободное время он любит читать книги, играть в шахматы, конструировать, изобретать. Интроверты, как правило, медлительны и нерешительны в поступках, а ярко выраженная интровертированность ведет к изоляции личности от других людей. Интровертированность может сочетаться с гипоманиакальным темпераментом, ананкастическими и застревающими чертами характера, демонстративной акцентуацией и др. [4].

Таким образом, в основе классификации акцентуированных личностей К. Леонгарда лежат основные черты человеческой индивидуальности, которые немецкий психиатр рассматривает сквозь призму трех психических сфер личности, выделяя четыре типа характера и пять темпераментов, а также экстравертированные и интровертированные личности. Классификация акцентуированных личностей К. Леонгарда показана на рис. 9.

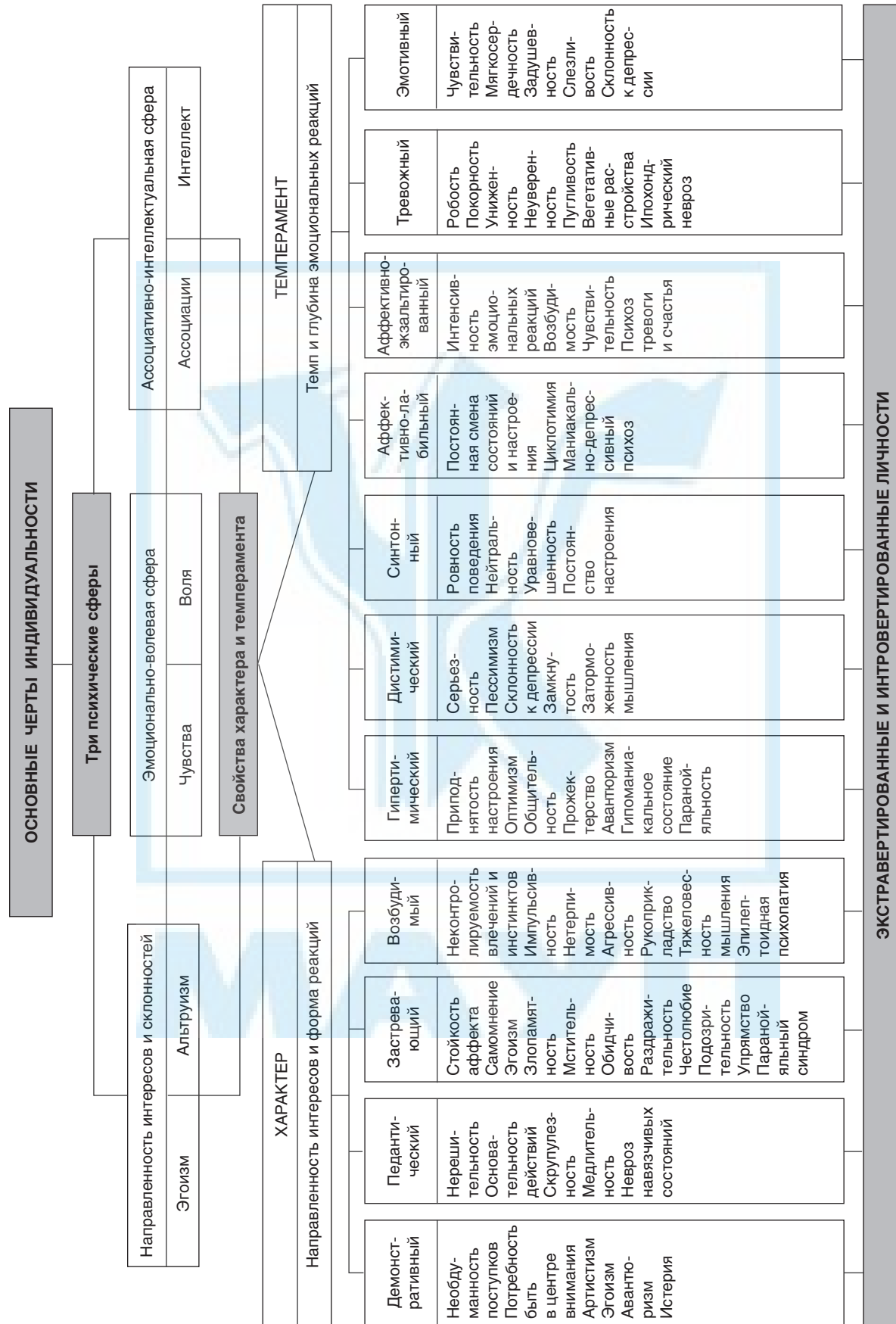


Рис. 9. Классификация акцентуированных личностей К. Леонгарда



РАЗ – ШИЗОИД, ДВА – ШИЗОИД...

Какими чертами должен обладать прирожденный коммерсант? Прежде всего работоспособностью, предприимчивостью, энергичностью, порядочностью. Но, оказывается, он должен быть и хорошим психологом: уметь понимать людей, находить общий язык с партнерами. Вот прежде всего почему деловому человеку важно разбираться в психотипах поведения. Познакомьтесь с ними!

ЭПИЛЕПТОИД — человек порядочный, любящий порядок, дисциплинированный и призывающий к порядку других. Педантичность таких людей иногда бывает несносна для окружающих. У них все расписано по полочкам, одно отделено от другого. Карандаши у него всегда остро отточены. Из этого типа людей получаются хорошие военные. Это люди с очень высокой энергетикой. Они взрывные, но сдержанные, агрессивные, но точные.

ГИПЕРТИМ почти противоположен эпилептоиду. Это психотип безудержно радостный, увлекающий в свою радость других людей, неточный, но добрый, отзывчивый. Если его попросить, он сделает то, что нужно, сам же инициативы не проявляет. Если ему одолжить деньги, то он их никогда вовремя не отдаст. Он увлечется чем-нибудь другим и забудет. Но если ему напомнить, то он будет очень сожалеть, что не отдал вовремя. В то же время гипертим добрый и порядочный. Он легко находит общий язык с незнакомыми людьми, очень контактен. Его предпочтительнее использовать в качестве коммивояжера или оперативного коммерческого сотрудника. Гипертим легок на подъем, подвижен, может мгновенно полететь в другой конец страны, не взяв с собой даже галстука. Но дело сделает только потому, что его послали. Он очень активен, но его активность не всегда продуктивна. Большим плюсом является наличие, как правило, большого количества связей, поэтому новые контакты легче устанавливать с помощью гипертима.

ИСТЕРОИДЫ артистичны, “демонстративны”. Часто это люди со вкусом, элегантные, пластичные. Они очень подходят для организации и проведения презентаций, приемов, официальных встреч. Но поручать истероиду серьезное дело опасно — он может его провалить.

ШИЗОИД — человек с развитым ассоциативным мышлением, что очень важно для предпринимателя. Среди шизоидов немало талантливых людей: математиков, художников, преуспевающих бизнесменов. Этот психотип эмоционально холоден, его юмор порою жесток (“черный юмор”). Шизоидам свойственна скрытая ранимость, хотя внешне они поражают равнодушием к людям. В бизнесе шизоид — прежде всего генератор идей. Он не отличается контактностью, но лучше других сумеет смоделировать экономические варианты порученного проекта.

СЕНЗИТИВ — человек чувствительный, робкий, застенчивый, ранимый, восприимчив к чужому горю. В бизнесе такой человек тоже нужен. Бывают ведь и неудачи, потери, “черные полосы”. В такие периоды сензитивы всегда поддержат, создадут атмосферу человечности, вселят надежду.

КОНФОРМИСТ придерживается мнения большинства. Для бизнеса он важен прежде всего тем, что без лишних вопросов и рассуждений выполнит порученное дело. Конформист особенно хорошо работает в сплоченной группе. Как правило, люди этого психотипа — наилучшие исполнители. Их слабая сторона — отсутствие самостоятельности и способности быстро принимать решения.

НЕУСТОЙЧИВЫЙ тип неприемлем в бизнесе. На неустойчивого действует любой человек. Его можно сравнить с мячом — он реагирует на любой импульс и в данную минуту действует в направлении этого импульса. Неустойчивый не удерживает даже программу группы. Он мнителен, легко меняет приоритеты. И этим опасен.

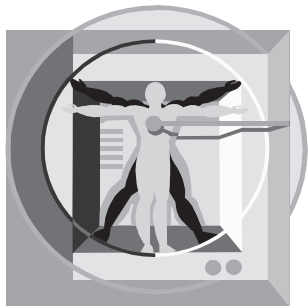
Таким образом, в бизнесе нужны почти все психотипы. Но каждый человек оптимален в своем амплуа, каждому нужно найти определенную психологическую нишу. Поэтому предприниматель должен точно расставить людей своей команды, поручая каждому дело в соответствии с его психотипом.

(24 часа. — 1992. — № 12)

Список использованной литературы



1. *Ананьев Б.* Человек как предмет познания. — Л., 1968.
2. *Куликов В.* Индивидуальный тест “Словесный портрет”. — Владивосток, 1988.
3. *Лазурский А.* Классификация личностей. — Л., 1924.
4. *Леонгард К.* Акцентуированные личности: Пер. с нем. — 2-е изд. — К., 1989.
5. *Общая психология* / Под ред. А. Петровского. — М., 1986.
6. *Рибо Т.* Характер: Образование характера, его элементы, виды, разновидности и отклонения. — СПб., 1899.
7. *Семке В.* Умейте властвовать собой, или Беседы о здоровой и больной личности. — Новосибирск, 1991.
8. *Хохель С.* Целостное восприятие личности и методы определения ее типа. — К., 1992.
9. *Щёкин Г.* Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1992.
10. *Щёкин Г.* Психология взрослого человека: три блока личности. — К., 1992.
11. *Юнг К.* Психологические типы. — М., 1930.
12. *Ярошевский М.* История психологии. — М., 1985.



Раздел 4

ОБЩАЯ ТИПОЛОГИЯ: ПОПЫТКА ОБОБЩЕНИЯ

Познай самого себя.
Сократ

4.1

ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ ЛИЧНОСТИ

Название “психология” произошло от слияния двух греческих слов — *psyche* — душа и *logos* — учение, слово и означает “наука о душе”. **Психология** — это наука о психике человека и закономерностях ее проявления и развития. Психика является функцией высокоорганизованной материи — мозга — и представляет собой “субъективный образ объективного мира” [16].

Психология различает психические процессы, психические свойства и психические состояния личности. **Психическими процессами** называют отдельные формы или виды психической деятельности, среди которых выделяют *познавательные* психические процессы (ощущение, восприятие, воображение, память, мышление), *эмоциональные* процессы (чувства), *волевые* процессы и действия. **Психическими свойствами** личности называют наиболее существенные и устойчивые психические особенности человека (его потребности, интересы, способности, темперамент, характер и т. д.). Психические состояния — особая характеристика психической деятельности человека, вызванная внешней ситуацией, его самочувствием, его индивидуальными особенностями и влияющая на его поведение в течение некоторого времени: состояния утомления, рассеянности, раздражительности, активности и т. п. [10; 16; 20].

Человек — это, с одной стороны, существо биологическое, а с другой — общественное. Личность — это тот же человек, но рассматриваемый как общественное существо. Отмечается три важнейшие характеристики личности: **устойчивость свойств; единство и целостность; активность.**

Личность — очень сложное целое, но в ней можно выделить *три основных блока*, или три главных аспекта:

- направленность (мотивы, потребности, интересы);
- возможности (общие и специальные способности);
- психологические особенности или стиль поведения (темперамент и характер).

Направленность определяет цели, которые ставит перед собой человек, стремления, которые ему свойственны, мотивы, в соответствии с которыми он действует. Побудительными причинами деятельности являются потребности и интересы. **Темперамент** — это индивидуально своеобразная, природно обусловленная совокупность динамических проявлений человеческой психики. Различия людей по темпераменту — это различия не по уровню возможностей психики, а по своеобразию ее проявлений. Черты темперамента являются одной из основных предпосылок **характера** (от греч. *charaktērs* — особенность) — совокупности устой-

чивых индивидуальных особенностей личности, обуславливающих типичные для человека способы поведения. **Характер** — это отношение, закрепленное в привычных формах поведения [16]. **Способности** представляют собой такие психологические особенности человека, от которых зависит успешность приобретения определенных знаний, умений и навыков. Природными предпосылками развития способностей являются задатки — некоторые врожденные анатомо-физиологические особенности мозга, нервной системы, обуславливающие природные индивидуальные различия между людьми.

В психике человека различают также **сознание** как высшую, интегрирующую форму психики и **бессознательное** — совокупность психических процессов, актов и состояний, обусловленных различными воздействиями, во влиянии которых человек не отдает себе отчета [10]. Сознание и **деятельность** не взаимно противоположны, но и не тождественны, а образуют единство: сознание как бы образует внутренний план деятельности, его программу. Область бессознательного составляют неосознаваемые побуждения и влечения, к которым относится, в частности, **установка личности** — неосознаваемое личностью состояние готовности, предрасположенности к деятельности, с помощью которой может быть удовлетворена та или иная потребность. В **структуре установки** выделяют три составляющие подструктуры [3]: *когнитивную* (от лат. *cognoscere* — познание) — образ того, что готов познать и воспринять человек; *эмоциональную* — комплекс симпатий и антипатий к объекту установки; *поведенческую* — готовность определенным образом действовать в отношении объекта установки.

Предмет психологии и его основные составляющие показаны на рис. 10.



Рис. 10. Предмет психологии и его составляющие

Таким образом, психологию личности можно условно рассматривать в трех ее главных аспектах — направленность, способности, темперамент и характер, а также сквозь призму основных психических процессов или психических сфер личности: познавательной, эмоциональной и волевой. При этом сознательные психические процессы находят отражение в неосознаваемых процессах и состояниях, что подтверждается составляющими установки личности: когнитивной, эмоционально-оценочной и поведенческой.

Такой взгляд на психологию личности, ее структуру позволяет “упорядочить” существующие классификации и выработать наиболее общую типологию человека. Но прежде рассмотрим факторы, влияющие на формирование и развитие человека и личности в целом.

Факторы формирования и развития личности

*Каждый отдельный человек — целый мир,
рождающийся, умирающий вместе с ним,
под каждым надгробным камнем —
история целого мира.*

Г. Гейне

Рассмотрим факторы, которые существенно влияют на формирование и развитие человека.

1. **Космобиологические факторы.** В глубинах человеческой истории уже много тысячелетий зреет уверенность, что сферы астрономических и биологических явлений тесно взаимосвязаны [28]. Действительно, физические и химические процессы, происходящие в окружающей среде, вызывают соответствующие изменения в психофизиологических процессах живого организма, отражаясь на его сердечно-сосудистой системе, нервной деятельности, психике и поведении. Так, профессор А. Чижевский выделяет такие явления в органическом мире Земли, поставленные в связь с деятельностью Солнца [28]:

- качество кальция в крови;
- колебания массы младенцев;
- психопатические эпидемии; массовые истерии, галлюцинации; частоту эпилептических припадков;
- частоту аффективных преступлений; частоту несчастных случаев;
- модификацию возбудимости нервно-психического тонуса;
- частоту обострений в течение болезни; частоту внезапных смертей; колебания общей смертности;
- рождаемость, брачность и др.

Причинно-следственная цепочка, раскрывающая механизм гелиобиологических связей, в свете современных научных данных выглядит так: солнечная активность → возмущение магнито- и ионосферы → возрастание напряженности естественного электромагнитного поля Земли → реакция живого организма.

2. **Генетические (наследственно-биологические) факторы.** Эти факторы в значительной степени определяют врожденные свойства человека, к которым относятся инстинктивные компоненты психики и поведения, задатки, особенности темперамента, состав крови, тип высшей нервной деятельности, конституция тела, особенности рисунков кистей рук, расовые и национальные признаки и др.

В последнее время получает распространение так называемая *виктимология* (от лат. *victima* — жертва и греч. *logos* — наука), одним из основателей которой является американский ученый К. Тойч. Он считает, что код жертвы передается по наследству и виктимное поведение “включается” при совпадении ключевых обстоятельств и личностных особенностей. “Наследники” жертв пренатально предрасположены повторить историю предков на новой почве. С помощью разработанного К. Тойчем метода девиктимизации можно изменить виктимное поведение на основе раскрытия и трансформации его генного наследства. Успех этого метода основывается на простой предпосылке: генетический код, который определяет еще до рождения внешность человека, предписывает и его взгляд на жизнь, поведение и переживания. Этот тезис подтвердило позднее Миннесотское исследование близнецов, выросших порознь.

3. **Природно-географические факторы** также влияют на некоторые особенности психомоторной сферы личности, окраску кожи, цвет глаз, волос и другие внешние признаки человека, что представляет интерес с точки зрения визуальной психодиагностики.

4. **Социальные факторы.** К ним относятся воспитание, образование, социальное окружение человека, его социальный статус, профессия и др.

Космобиологические, природные, органические стороны и свойства существуют в структуре личности уже как социально обусловленные ее элементы. Природное и социальное образуют неразрывное единство и поэтому не могут быть механически противопоставлены друг

другу как самостоятельные подструктуры личности. Врожденные качества и свойства человека в процессе усвоения и активного воспроизводства социального опыта, осуществляемого им в процессе общения, деятельности и самопознания, социализируются. При этом социализация может происходить как в условиях стихийного воздействия на человека различных обстоятельств жизни в обществе, так и в условиях целенаправленного формирования личности, т. е. воспитания, которое является ведущим и определяющим началом социализации [3]. Взаимосвязь врожденных, природно обусловленных особенностей и социализации личности проявляется, в частности, в различных *уровнях развития личности* — от невежества до гениальности.

В целом в основе системной организации психических функций (включающей взаимодействие первой (*инстинкты*), второй (*первая сигнальная система*) и третьей (*вторая сигнальная система*) инстанций соотношения человека с окружающей средой) лежит взаимодействие различных участков головного мозга [8]. Рассмотрим подробнее принципы его “работы”.

Топография головного мозга и его функции

Изучение мозга — столь же увлекательная область науки, как и исследование атома или вселенной, поняв механизмы мозга и научившись воздействовать на них, мы получим возможность разумно направлять собственную эволюцию и управлять источником всех видов человеческой деятельности.

Хосе М. Р. Дельгадо¹

Головной мозг в поперечном разрезе с указанием отделов, ведающих основными функциями человеческого организма, схематически изображен на рис. 11. Мозг человека состоит из правого и левого полушарий. Эти две половины мозга, соединенные пучком нервных волокон (или волокон мозолистого тела), идентичны по строению, но различаются по функциям. Важнейшие функции распределены между двумя полушариями — каждое ответственно за выполнение определенных особых функций. Примечательно, что моторный и сенсорный центры речи расположены в коре левого полушария. Извилины и борозды очерчивают главные области мозга, называемые долями, каждая из которых выполняет определенные функции. Например, в теменной доле расположены сенсорные зоны, в которые поступают импульсы от всех рецепторов, и моторные зоны, ведающие двигательными реакциями. В лобных и височных долях находятся центры высшей нервной деятельности, ответственные за такие функции, как речь, память, приобретение знаний и принятие решений [7].

В результате многолетней научной деятельности крупнейший физиолог И. Павлов пришел к выводу, что люди делятся на два типа — художников и мыслителей. Нейрофизиология наших дней находит этому анатомическое обоснование.

Одна из особенностей мозга человека — так называемая функциональная специализация полушарий мозга. В последние годы стало известно, что левое полушарие — база логического абстрактного мышления, а правое — конкретного образного. И от того, какое из полушарий более развито у человека (в силу врожденных свойств или воспитания), зависят его индивидуальность, особенности восприятия.

Итак, мозг человека, как и мозг животных, симметричен — его правая и левая половины однотипны как по составу и количеству отдельных элементов, так и по общему строению. У животных правая и левая половины мозга выполняют одинаковую работу. У человека же правое и левое полушария выполняют разные функции, они управляют разными видами деятельности. Сегодня функциональная асимметрия становится едва ли не первостепенной проблемой науки о мозге человека.

¹ Испанский нейрофизиолог.

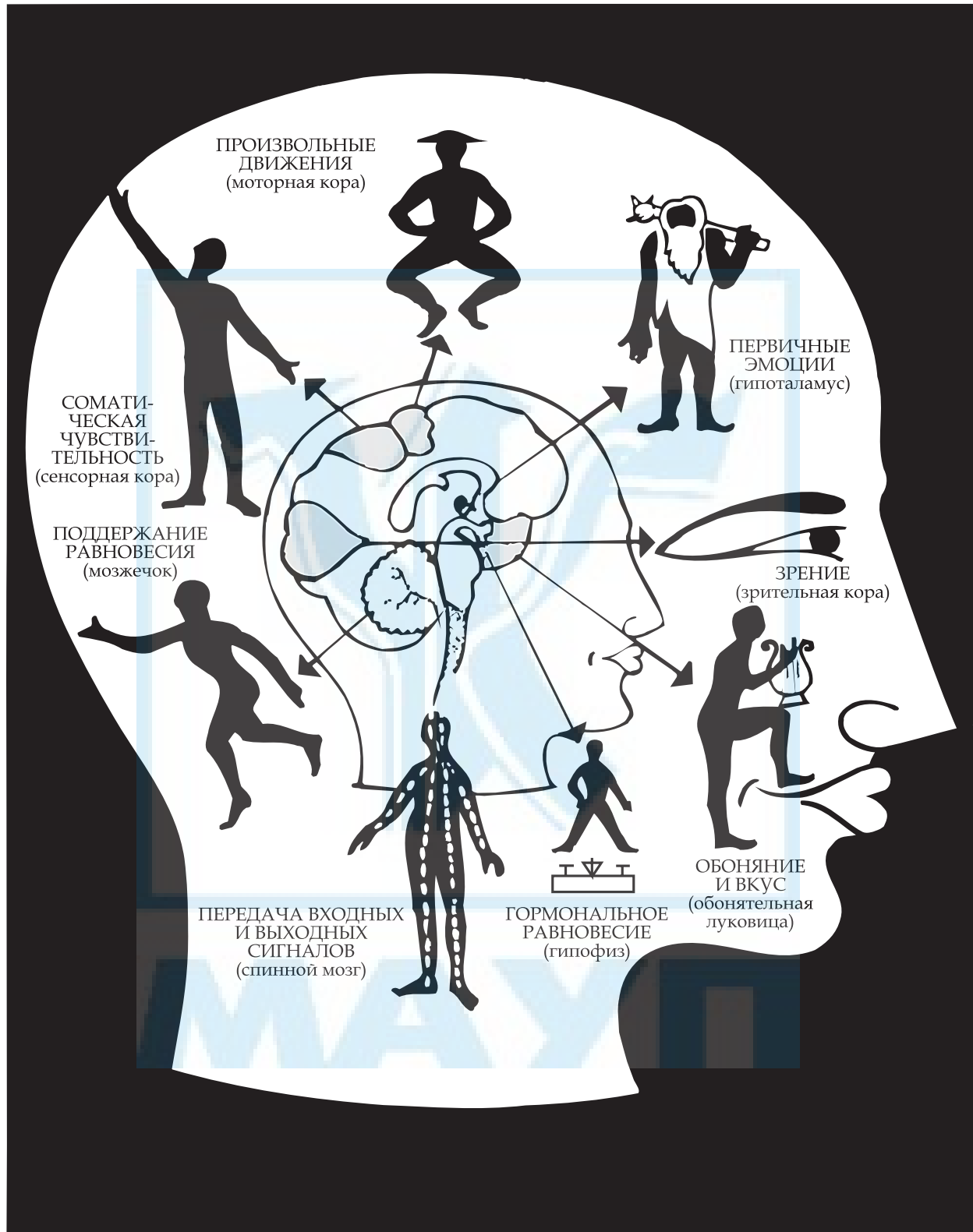


Рис. 11. Топография мозга [7]

Новые убедительные доказательства специализации каждого полушария представили ведущие американские нейрофизиологи Р. Сперри, Дж. Боген и М. Газзанига. Их работы ознаменовали один из крупнейших сдвигов в истории изучения мозга. После операций по “разъединению” двух полушарий (к таким операциям прибегают при эпилепсии, когда лечение всеми другими методами безрезультатно) появляется возможность наблюдать деятельность каждого полушария отдельно и тем самым проверить, действительно ли каждая половина человеческого мозга выполняет особые функции.

В результате исследований, проведенных при участии известного нейрофизиолога В. Деглина [7], было выяснено, что при “выключенном” правом полушарии страдают прежде всего те виды психической деятельности, которые лежат в основе образного мышления. Сохраняются же или даже усиливаются виды психической деятельности, лежащие в основе абстрактного теоретического мышления. При этом такое расслоение психики сопровождается положительным эмоциональным тонусом. Когда “выключено” левое полушарие, наблюдается обратная картина: страдают виды психической деятельности, связанные с абстрактным теоретическим мышлением, и усиливаются виды, связанные с образным мышлением. Такому типу расслоения психики соответствует отрицательный эмоциональный тонус.

Таким образом, функции каждого полушария представляют собой целостную, законченную систему — аппарат, который обслуживает определенный вид мышления и деятельности. Соответственно каждое полушарие, каждый аппарат имеют собственный набор инструментов — речь, память, эмоциональный тонус.

К “левополушарному” инструменту относится словесная речь — создание слов и их восприятие, знаковая система речи. Но в речи есть и несловесные средства связи — интонация и голос. Восприятие интонаций связано с деятельностью правого полушария, так же как и музыкальные способности. При этом “правополушарная” речь по эволюционному возрасту древнее “левополушарной” (например, в гулении и лепете младенцев интонации, свойственные взрослым, появляются задолго до формирования словесной речи) [7].

Деятельность каждого полушария сопряжена также с определенной гаммой эмоциональных состояний: левого — с положительными, правого — с отрицательными. По мнению видного специалиста в области физиологии эмоций П. Симонова, отрицательные эмоции более тяготеют к оперированию конкретными образами, в то время как положительные эмоции способствуют переходу к абстрактным, обобщенным моделям. В целом эмоциональные реакции связаны с деятельностью глубинных отделов мозга — подкорковых структур; кора мозга оказывает лишь регулирующее влияние на эти структуры, причем, как мы убедились, влияние правого и левого полушарий различно.

Как показывают исследования, каждое полушарие имеет определенную память. “Правополушарная” — это память на индивидуальные конкретные явления, “левополушарная” — это “словесная” память.

Итак, с правым полушарием связаны эволюционно более древние компоненты сложных психических функций — речи, памяти, эмоций, а с левым — более новые. Процесс разделения функций между полушариями можно наблюдать в раннем детстве: ребенок рождается и пребывает до двух лет “двуполушарным”, и лишь с возрастом функции между полушариями разделяются. Однако почти у трети людей полушария не приобретают четкой функциональной специализации (средний тип по классификации И. Павлова), что способствует объединению механизмов образного и абстрактного мышления, обеспечивающего всестороннее восприятие явлений окружающей действительности [7].

Подведем итоги. Во-первых, психические функции “распределены” между левым и правым полушариями головного мозга человека следующим образом: в функции левого полушария входят словесная речь, абстрактное мышление, чтение, счет и вообще преимущественное оперирование знаковой информацией (словами, символами, цифрами и т. д.); правое полушарие оперирует образной информацией и обеспечивает ориентацию в пространстве. Во-вторых, оба полушария функционируют во взаимосвязи; при этом функциональная асимметрия присуща только человеку, что проявляется в его индивидуально-психологических особенностях, базирующихся на относительном преобладании одного из полушарий или на равном их представительстве.

Теперь, ознакомившись с деятельностью “рабочего органа” человеческой психики, попытаемся построить типологию человека, удобную для использования в визуальной психодиагностике.

Это любопытно

КАК НА САМОМ ДЕЛЕ “ХОДИТ” ЧЕЛОВЕК

Как ходит человек? Известно как — ногами, — скажете вы. Между тем вопреки этой известной аксиоме ученые сегодня вносят сенсационную поправку: человек ходит, как будильник — ритм его жизни цикличен и зависит от движения Солнца, фаз Луны и многих других явлений природы.

Профиль у исследователей нового направления — хрональная биология, и эта наука установила, что все органы человека, его мозг, тело, душа подчиняются — от рождения до смерти — “трехтактному циклу”. Трижды в день наступает прилив и отлив физических сил. Трижды наступает усталость. И настроение хочешь не хочешь подчинено счету три. Исходя из этого открытия зарубежные хронобиологи разрабатывают практические рекомендации, связанные с профессиональной деятельностью человека, его бытом, отдыхом — любыми жизненными ситуациями. Например, водителям не рекомендуется водить машину ночью от 2 до 4 часов, даже если они перед этим готовились к ночной смене и спали 8 часов. В это время в человеке “останавливается” будильник. Школьникам хронобиологи советуют готовить уроки с 16.30 до 18 часов. Все важнейшие дела на работе лучше решать с 10 до 12 утра — это время, когда будильник в человеке стучит “на полную катушку” и лучшие физические возможности можно употребить во благо профессии.

Итак, запомним, что у каждого человека “внутри” есть часы, и именно по ним следует определять, что лучше делать сейчас, а что отложить. Так что прочтите и сделайте выводы.

Время для ремесла.

Лучшая работоспособность мастеров пальцев рук — с 15 до 16 часов.

Когда заводить знакомства.

Самое сильное рукопожатие у человека — с 9 до 10 часов.

На прием к врачу.

Лучше всего кожа человека воспринимает медицинские уколы с 9 часов.

Часы для спорта.

Наши мускулы наиболее работоспособны в 13.30.

Время любить.

Половой гормональный пик наступает в 8 часов.

Когда обедать.

Наибольшее количество желудочной кислоты образуется в организме человека в 13 часов, даже если он в это время не ест.

Вы захотели выпить.

Печень лучше всего воспринимает алкоголь с 18 до 20 часов.

Легко дышится.

Наиболее интенсивно легкие дышат с 16 до 18 часов.

Лучшая чувствительность.

Наиболее полные вкусовые ощущения, слуховые восприятия, обоняние у человека — с 17 до 19 часов.

Живем-растем.

Наиболее интенсивно в течение дня растут у человека кожа и ногти с 16 до 18 часов.

Лучший иммунитет.

Наиболее сильно организм сопротивляется инфекциям в 22 часа.

Рождение детей.

Большинство детей рождаются с 20 до 4 часов.

Когда вы не должны оставаться одни.

Наиболее остро человек ощущает одиночество с 20 до 22 часов.

Торопитесь к косметологу.

Кожа наиболее восприимчива для косметического ухода за ней с 18 до 20 часов.

Слепые часы.

Хуже всего водители видят в 2 часа.

Когда обедать в ночных сменах.

Упадок работоспособности на производстве в ночной смене — с 3 до 4 часов.

Часы слабости.

Наиболее слабое кровяное давление у человека — с 4 до 5 часов.

(Дело. — 1993. — Февр.)

4.2 ПОВТОРЕНИЕ ПРОЙДЕННОГО

*И указывают тысячами пальцев тысячи
дорожек для скитальцев.*

Г. Лорка

Принцип дихотомии

Сердце имеет доводы, которых не знает разум.

Паскаль

В основе рассмотренных ранее психологических классификаций четко прослеживается **принцип дихотомии**, или противопоставления одного крайнего явления другому. В астрологической типологии — это противопоставление пассивного начала активному, женского — мужскому; в функциональных классификациях (К. Юнг, К. Леонгард) — интровертированного типа экстравертированному, эмоционально устойчивого — нейротичному (Г. Айзенк); в конституциональных типах — циклотимическому шизотимическому (Э. Кречмер), висцеротонического — церебротоническому (У. Шелдон); в нейрофизиологических теориях (И. Павлов) — слабого типа сильному, художественного — мыслительному и т. д.

И. Павлов, как отмечалось, основой различий между двумя противоположными типами считал особенности деятельности больших полушарий мозга человека. Основываясь на этой гипотезе, Г. Айзенк постулирует, что экстравертированное поведение определяется возникновением сильных тормозных потенциалов и слабых потенциалов возбуждения, в то время как поведение интровертов есть результат слабости тормозных потенциалов и силы потенциалов возбуждения (термин “торможение” здесь означает корковое торможение, ассоциирующееся с отсутствием торможения на уровне поведения) [29]. К. Леонгард считал, что при экстравертированности в мыслях и поведении человека преобладают восприятия, а при интровертированности — представления [12]. Э. Кречмер констатировал, что у циклотимиков индивидуальный ритм медленнее, чем у шизотимиков, их рабочая активность имеет менее регулярный характер, внимание более рассеянно и имеет более широкое поле; в тестах на цвет форму они предпочитают цвету, а их диссоциативная способность в сложных задачах низка. У Э. Кречмера эта диссоциативная способность является центральной: ею объясняется большинство умственных различий между рассматриваемыми типами [29]. Таким образом, как отмечал В. Небылицин, уже при настоящем уровне наших знаний об организации мозговой деятельности следует, видимо, согласиться с тем, что отдельные комплексы мозговых структур, как правило, организованные по вертикальному принципу (Б. Ананьев), играют каждый особую роль в определении характеристик психики и поведения и что именно свойствами (и комбинациями свойств) морфо-функциональных мозговых систем определяются индивидуальные особенности этих характеристик [14].

Иными словами, большинство авторов склоняются к мнению, что основой различий между двумя крайними психологическими типами являются особенности деятельности центральной нервной системы, в частности больших полушарий головного мозга и силы — слабости нервных процессов, а также разная степень представительства эмоциональных, поведенческих и мыслительных компонентов психики.

Действительно, художественному типу свойственна яркость образов, возникающих в результате непосредственного воздействия, живого впечатления, эмоций (доминируют ощущения, восприятия, чувства, а также подкорковая деятельность мозга), а для мыслительного типа

характерны абстракции, логические построения, теоретизирование (доминируют представления и понятия, а также корковая деятельность)¹. Среднему же типу свойственно равное развитие обоих полушарий (первой и второй сигнальных систем), а также одинаковое соотношение коры и подкорки (сознания и бессознательного), что обеспечивает равномерное развитие различных психических процессов (мыслительных, эмоциональных и волевых).

Понятия экстраверсии – интроверсии (от лат. *extra* – вне, *intro* – внутрь, *versere* – направлять, обращать), введенные К. Юнгом для обозначения двух противоположных типов личности, также характеризуют индивидуально-психологические различия человека, крайние полюсы которых соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления собственного субъективного мира. Экстравертированный тип характеризуется обращенностью личности к окружающему миру, объекты которого, подобно магниту, притягивают к себе интересы, жизненную энергию субъекта, что в известном смысле ведет к отчужденности субъекта от себя самого, принижению личностной значимости явлений его субъективного мира. Интровертированный же тип характеризуется фиксацией интересов на явлениях собственного внутреннего мира, которым он придает высшую цель [31].

Экстравертам свойственны смелость, стремление подчинить себе жизненные ситуации, высокая активность в межличностных отношениях, коммуникабельность. У них, как правило, отсутствует чувство стеснения даже в непривычной, новой обстановке, неожиданные события и явления лишь разжигают в них желание активно воздействовать на препятствия. **Интроверт** же осторожен, стеснителен; прежде чем перейти к активным формам деятельности, подолгу обдумывает каждый предстоящий шаг, заботится о последствиях своих действий, иногда отказывается от них, опасаясь возможных осложнений. Не проявляя активности, он может показаться несколько заторможенным, его способности обычно недооценивают окружающие, так как они активно не проявляются. Для него характерно стремление как можно глубже разобраться в проблеме, всесторонне обдумать ее. Контакты с другими у него более ограничены, но и более глубоки. В хорошо знакомой обстановке, в общении с друзьями интровертивные особенности проявляются в значительно меньшей степени [16].

Несмотря на разнообразие формулировок экстраверсии – интроверсии, “мы постоянно видим, – отмечал К. Юнг, – один и тот же общий принцип в основном понимании вопроса, а именно: в одном случае движение интереса направлено на объект, а в другом оно отворачивается от объекта и направляется на субъект и на его собственные психологические процессы. В самых общих чертах можно сказать, что интровертированной точкой зрения есть та, которая всегда и при всех обстоятельствах стремится ставить “Я” и субъективный психологический процесс над объектом (уровень ценности объекта всегда будет ниже уровня ценности субъекта), а экстравертированная точка зрения, напротив, подчиняет субъект объекту, причем на долю объекта приходится наивысшая ценность” [31].

По мнению К. Юнга, оба механизма всегда свойственны каждому человеку, а соединение их является выражением его естественного жизненного ритма. Отсюда никогда не может быть чистого типа, поскольку типическая установка – это не что иное, как относительное преобладание одного из механизмов. При этом разделение психологических индивидуумов на две противоположные группы носит общий характер, что позволяет лишь поверхностно разграничить их.

Наиболее интенсивно проблемы экстраверсии – интроверсии разрабатывались в *факторных теориях личности* (Р. Кэттелл, Дж. Гилфорд, Г. Айзенк и др.). В самой популярной из них – концепции Г. Айзенка – параметр экстраверсии – интроверсии образует с параметром нейротизма (эмоционально-волевая устойчивость – неустойчивость) два главных измерения личности, определяющие содержание всех ее свойств. Г. Айзенк установил также зависимость этих параметров от свойств нервной системы.

¹ Отнесение человека к художественному типу не означает слабость интеллектуальной деятельности, недостаток ума. Речь идет лишь о некотором преобладании образных компонентов психики над мыслительными. Представители художественного типа имеют интеллект, при прочих равных условиях, не менее развитый, чем люди, принадлежащие к двум другим типам, хотя и отличаются некоторыми специфическими особенностями [17].

Г. Айзенк существенно изменил представления К. Юнга об экстраверсии и интроверсии. Предметно-содержательную направленность личности на предметы и события внешнего или внутреннего мира у К. Юнга Г. Айзенк заменил на направленность активности личности на внешний или внутренний мир человека. В основе экстраверсии, по мнению Г. Айзенка, лежит слабое возбуждение ретикулярной формации и сильное тормозное влияние со стороны коры. В этой связи экстравертам для достижения оптимальной активации необходима стимуляция из внешней среды, что и является главной причиной их направленности на внешний мир. И наоборот, в основе интроверсии лежат высокий уровень активации ретикулярной формации и низкий уровень корковых влияний. Отсюда, согласно Г. Айзенку, интровертам не требуется стимуляция извне (рис. 12) [29].

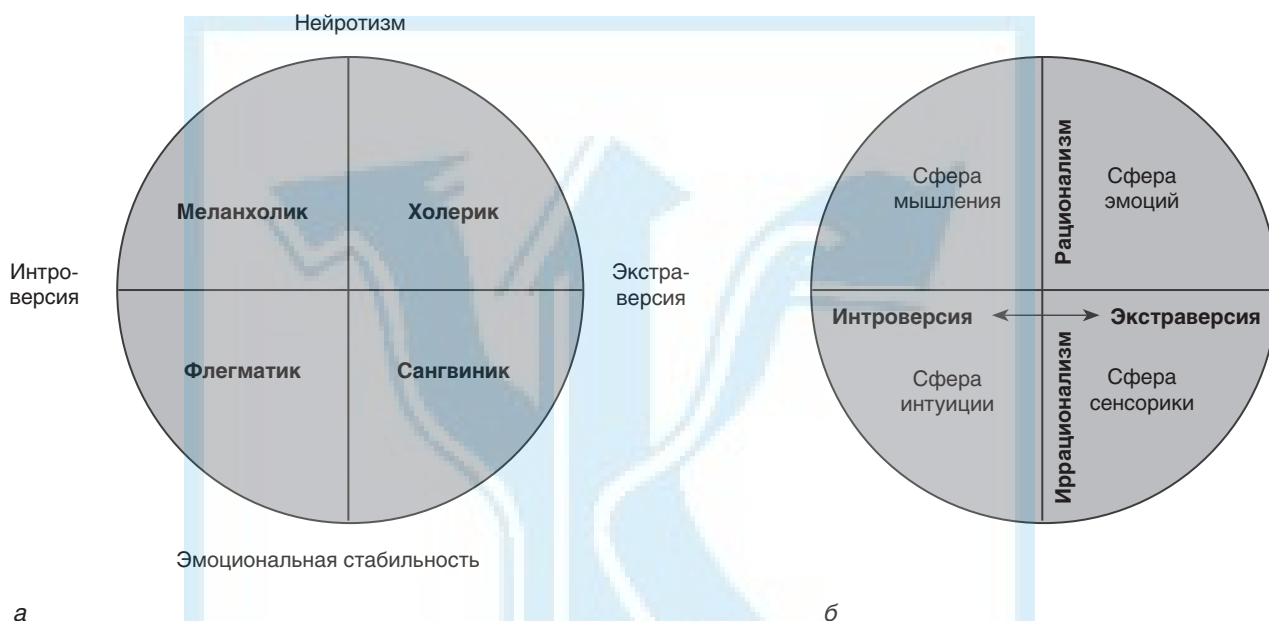


Рис. 12. “Круги”: а — Г. Айзенка; б — К. Юнга

В отечественной психологии проявления экстраверсии — интроверсии рассматривались в основном как свойства темперамента, т. е. как динамические (а не содержательные) характеристики психических процессов (В. Мерлин и др.), служащие предпосылкой развития специфически личностных качеств, однако, как отмечает В. Русалов, очевидно, что исходное понимание К. Юнгом экстраверсии и интроверсии как разных типов личностной ориентации вряд ли может быть отождествлено с темпераментом как наиболее общей формально-динамической чертой поведения человека [22].

Р. Кэттелл, исследуя характерные черты личности, обнаружил фактор, который он обозначил термином “циклотимия” в противоположность “шизотимии” и которым в наибольшей степени насыщены следующие поверхностные черты характера человека [29]: добродушие, покладистость — обструкционизм, сварливость; адаптируемость — негибкость, ригидность; теплота, внимание к людям — холодность, безразличие; чистосердечие — молчаливость, скрытность, тревожность; эмоциональность, экспрессивность — сдержанность, доверчивость; легкоеверие — подозрительность и т. д.

Циклотимики, по Р. Кэттеллу, отличаются адаптируемостью, теплотой, эмоциональностью, экспрессивностью, а **шизотимики** — ригидностью, холодностью, скрытностью, сдержанностью.

Э. Кречмер более подробно описал шизотимический и циклотимический типы личности, крайними патологиями которых являются шизофреники и люди, страдающие маниакально-депрессивным психозом. При этом он установил, что существуют физиологические конституции, предрасположенные к описанным типам темперамента. Например, **астеническому типу**


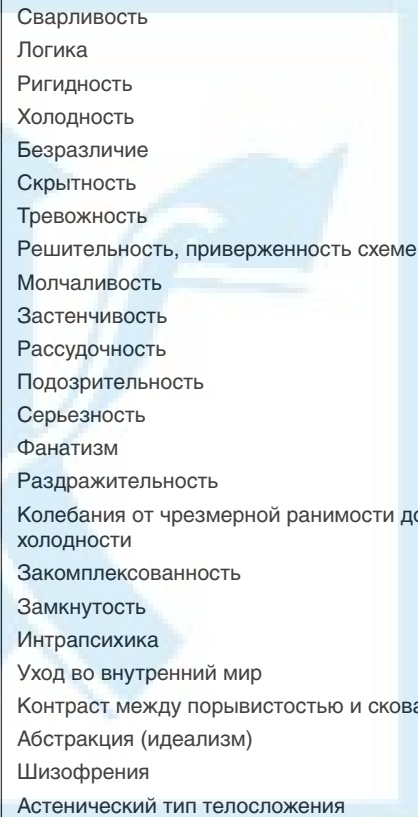
конституции, характеризующемуся длинной и узкой грудной клеткой, длинными конечностями, удлинённым лицом, слабой мускулатурой, соответствует шизотимный темперамент — от чрезмерной ранимости, аффективности и раздражительности до бесчувственной холодности и тупого равнодушия [9]. Другому основному конституциональному типу — **пикническому**, характеризующемуся широкой грудью, коренастой фигурой, круглой головой, выступающим животом, отвечает циклотимный темперамент — от постоянно повышенного веселого настроения у маниакальных субъектов до постоянно мрачного состояния духа у депрессивных. Таким образом, астеникам присущи замкнутость, уход во внутренний мир, контрасты между судорожной порывистостью и скованностью действий, а пикникам — соответствие реакций стимулам, открытость, умение слиться с окружающей средой, естественность, мягкость и плавность движений.

Полярные человеческие типы

Итак, основываясь на изложенном, можно выделить ряд пар противоположных признаков психики, характеризующих крайние различия двух типов людей (табл. 15).

Таблица 15

Тип	
I	II
1	2
<p>ЭКСТРАВЕРТИРОВАННЫЙ</p> <p>Активность Общительность Импulsивность Направленность на внешний мир Инициативность Адаптируемость хорошая Гибкость Уверенность Реализм Восприятия Внушаемость Смелость Энергичность Работоспособность Ориентация на конкретные факты Слабое возбуждение подкорки Сильное торможение коры Истерия</p>	<p>ИНТРОВЕРТИРОВАННЫЙ</p> <p>Пассивность Замкнутость Самоанализ Направленность на внутренний мир Осторожность Адаптируемость снижена Заторможенность Стеснительность Идеализм Представления Невнушаемость Трусость Утомляемость Высокая чувствительность Ориентация на собственное мнение Сильное возбуждение подкорки Слабое торможение коры Психастения</p>
<p>ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ</p> <p>Образность Впечатлительность Эмоциональность Ощущения Восприятия Преобладание подкорки Первая сигнальная система</p>	<p>МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ</p> <p>Абстрактность Логичность Рассудочность Понятия Представления Преобладание коры Вторая сигнальная система</p>

1	2
Непоследовательность Не любит однообразия Непосредственность Общительность Бесплановость Опрометчивость Фантазия (воображение)	Последовательность Любовь к порядку Осторожность Любовь к уединению Плановость Бережливость Самоанализ (рефлексивность)
<p style="text-align: center;">ЦИКЛОТИМНЫЙ</p>  <p> Добродушие Эмпиризм Адаптируемость Теплота в отношениях Интерес к людям Искренность Невозмутимость Непоследовательность Разговорчивость Обходительность Эмоциональность Доверчивость Веселость Компромиссность Покладистость Колебания настроения от веселья к печали Естественность Открытость Экстрапсихика Внешняя ориентация Мягкость и “округлость” движений Реализм Маниакально-депрессивный психоз Пикнический тип телосложения </p>	<p style="text-align: center;">ШИЗОТИМНЫЙ</p>  <p> Сварливость Логика Ригидность Холодность Безразличие Скрытность Тревожность Решительность, приверженность схеме Молчаливость Застенчивость Рассудочность Подозрительность Серьезность Фанатизм Раздражительность Колебания от чрезмерной ранимости до бесчувственной холодности Закомплексованность Замкнутость Интрапсихика Уход во внутренний мир Контраст между порывистостью и скованностью Абстракция (идеализм) Шизофрения Астенический тип телосложения </p>

Исходя из приведенных пар противоположностей замечаем, что многие из них часто повторяются в знакомых уже различных типологиях человека. Так, *первый тип* характеризуется: выраженными экстрапсихическими чертами (направленность на внешний мир, активность, импульсивность, инициативность, хорошая адаптируемость, энергичность, работоспособность, уверенность, смелость); наглядно-образным мышлением (ощущения и восприятия, эмпиризм, образность, интуиция, воображение); развитой эмоциональной сферой (внушаемость, впечатлительность, восприимчивость, гибкость, открытость, общительность). *Второй тип* характеризуется: выраженными интрапсихическими чертами (направленность на внутренний мир, пассивность, рефлексивность, сниженная адаптируемость, утомляемость, заторможенность, тревожность, высокая чувствительность, ригидность); абстрактным мышлением (представления, понятия, логичность); развитой ассоциативно-интеллектуальной сферой (рассудочность, идеализм, приверженность схеме). Иными словами, несмотря на различия в названии этих противоположных типов (художественный – мыслительный, циклотим – шизотим, экстраверт – интроверт и др.), речь идет об одном и том же психическом явлении, но анализируемом на разных уровнях (организменном, нейрофизиологическом, психологическом) и составляющих структуры личности (направленности, способностей, темперамента, характера).

Напомним, что существуют три основные составляющие (свойства) структуры личности (направленность; способности; темперамент и характер), которые формируются в процессе социализации личности через познание, общение, деятельность и реализуются в трех ее основных психических сферах: познавательной, эмоциональной и поведенческой.

С точки зрения такого подхода рассмотрим выделенные противоположные типы людей (табл. 16).

Таблица 16

СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ	ТИП I	ТИП II
Направленность	на внешний мир, экстрапсихика, внешняя ориентация	на внутренний мир, интрапсихика, внутренняя ориентация
Способности	ориентация на конкретные факты, эмпиризм, образность, впечатлительность, бесплановость, внушаемость, ощущения и восприятия, первая сигнальная система, наглядно-образное мышление, воображение, интуиция, реализм, художественный тип	ориентация на собственное мнение, логичность, планирование, невнушаемость, понятия и представления, вторая сигнальная система, абстрактное мышление, самоанализ, идеализм, мыслительный тип
Темперамент и характер	активность, высокая работоспособность, общительность, импульсивность, инициативность, гибкость, уверенность, смелость, эмоциональность, непоследовательность, непосредственность, опрометчивость, интерес к людям и теплота отношений, добродушие, искренность, невозмутимость, веселость, компромиссность, колебания от веселья к печали, естественность	пассивность, высокая чувствительность, замкнутость, рефлексивность, ригидность, стеснительность, тревожность, рассудочность, последовательность, осторожность, бережливость, холодность, безразличие, сварливость, раздражительность, скрытность, подозрительность, боязливость, серьезность, фанатизм, колебания настроения от ранимости до холодности, закомплексованность
Психические расстройства	истерия, маниакально-депрессивный психоз	психастения, шизофрения
Тип телосложения	пикнический	астенический
Нейрофизиологические особенности	слабое возбуждение подкорки и сильное торможение коры, преобладание подкорковых структур и правого полушария	сильное возбуждение подкорки и слабое торможение коры, преобладание корковых структур и левого полушария

Зная основные особенности двух противоположных человеческих типов, можно прогнозировать особенности протекания у них основных психических процессов: познавательных (интеллектуальных, информативных, когнитивных), эмоциональных (чувственных, аффективных, оценочно-коммуникативных) и волевых (регулятивных, преобразующих, поведенческих). Так, тип I ориентируется на внешний мир и познает его развитыми наглядно-образными способностями (преимущественно посредством ощущения и восприятия, ориентацией на конкретные предметы и факты, за счет воображения и интуиции). В общении его отличают эмоциональность, открытость, естественность и непринужденность, а в деятельности — активность, работоспособность, инициативность, смелость, гибкость, но в то же время импульсивность, непоследовательность, бесплановость, опрометчивость, компромиссность, поверхностность. Тип II имеет внутреннюю ориентацию, “инструментами” его познания являются логика, системность, абстрактное мышление. Особенности его общения будут немногословность, рефлексивность, ригидность, холодность, стеснительность, тревожность, а деятельности — рассудочность, последовательность, осторожность, бережливость, серьезность, но и пассивность, безразличие или фанатизм.

Триада или квадрата?

Помимо астенического и пикнического типов телосложения Э. Кречмер выделяет еще и атлетический. Чаще, правда, встречаются смешанные типы: пикнически-атлетические, пикнически-астенические, астенически-атлетические и др.

По У. Шелдону, телосложение определяется также тремя параметрами: эндоморфизмом (крупные внутренние органы и слабые соматические структуры); мезоморфизмом (преобладание соматических структур); эктоморфизмом (худощавость, плоская грудная клетка и хрупкое телосложение). Таким образом, У. Шелдон выделяет три основных типа соматической конституции: эндоморфный, мезоморфный и эктоморфный.

Для *эндоморфного типа* (висцеротоники) характерны мягкость и округлость внешнего облика, слабое развитие мускулатуры, любовь к комфорту, чувственные устремления, расслабленность и медленные реакции. *Мезоморфный тип* (соматотоники) характеризуется жесткостью и резкостью поведения, преобладанием костно-мышечной системы, атлетичностью и силой — любит приключения, склонен к риску, жаждет мускульных действий, активен, смел, агрессивен. *Эктоморфному типу* (церебротоники) свойственны изящество и хрупкость телесного облика, отсутствие выраженной мускулатуры. Он малообщителен, склонен к одиночеству, повышенно реактивен [29].

Характерно, что соматотипы У. Шелдона во многом соответствуют трем конституциональным типам Э. Кречмера и характерные черты висцеротоников и церебротоников напоминают циклотимические и шизотимические типы. При этом между конституциональными и психическими типами корреляция удивительно велика.

Следует отметить, что Э. Кречмер и У. Шелдон выделили вначале четыре конституциональных типа (соответственно астеник, пикник, атлетик, диспластик и эктоморф, эндоморф, мезоморф, смешанный). Затем, в более компактном изложении Э. Кречмер и У. Шелдон ограничивают этот ряд тремя типами, помещая на одном краю грузного и мешковатого циклотимика (эндоморфа, пикника), на другом — хрупкого и тонкого шизотимика (эктоморфа, астеника), а между ними оказывается стройный и крепкий иксотимик (мезоморф, атлетик). При этом, как отмечает В. Мерлин, “логично предположить, что свойства нервной системы, как и свойства любой другой физиологической системы, зависят от свойств организма в целом. Поэтому и свойства темперамента в конечном счете зависят от свойств организма в целом” [13].

А. Лазурский вслед за другими классификаторами характеров выдвинул в качестве главных признаков преобладание ума, чувства или воли, разделив таким образом характеры на *интеллектуальные, эмоциональные и волевые*. При этом он различает выделенные характеры по трем уровням (низший, средний и высший) в зависимости от степени адаптированности к социальной среде, а также по преобладанию тех или иных психофизиологических функций и психосоциальных комплексов, объединяющих эндо- и экзоособенности.

К. Юнг, также положивший в основу своей классификации (кроме экстра- и интроверсии) основные, по его мнению, психические функции человека, различает *мыслительный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный* типы.

Классификация темпераментов И. Павлова и связанных с ними личностных особенностей основывается, как известно, на трех характеристиках работы центральной нервной системы, главной из которых является сила — слабость процессов возбуждения и торможения. В этой связи было выделено три основных типа нервной системы — возбудимый, тормозимый и центральный. Выделив в последнем две модификации, И. Павлов получает *четыре типа темперамента*, соответствующих древней классификации Гиппократ — Галена. Следует, однако, заметить, что дальнейшее исследование структуры свойств нервной системы как нейрофизиологических измерений темперамента показали, что комбинаций этих свойств оказалось гораздо больше. Например, Б. Цуканов указывает на существование самостоятельного пятого типа, находящегося в критической точке “круга Айзенка”. Этот тип назван “равновесным” (средний уровень возбуждения и торможения, которые взаимно уравновешиваются). “Равновесный” тип, считает Б. Цуканов, разъединяет сангвиноидную и меланхолидную группы.

Действительно, этот тип по уравновешенности возбуждения и торможения подобен индивидам сангвиноидной группы, а некоторая настороженность в поведении напоминает черты меланхолидной группы [27]. Такое наблюдение позволяет лучше понять определение “циклотимии”, данное Э. Кречмером, согласно которому темперамент циклоидов колеблется в волнах настроения между веселостью и грустью, только центр этих колебаний у одних направлен к гипоманиакальному (сангвиноидному) полюсу, у других — к депрессивному (меланхолидному) [9].

Системообразующие личностные факторы исследовал также академик Б. Ананьев, что отражено в его трудах и в работах его ученика и последователя Н. Обозова [2; 6; 18 и др.]. В основу классификации Н. Обозова была положена концепция о рассмотрении человека как субъекта познания, общения и деятельности, в связи с чем было выделено три типа личности в зависимости от преобладания в его поведении одного из следующих компонентов: когнитивного (мыслительного, информативного), аффективного (чувственного, эмоционального) и практического (преобразующего, регулятивного). В зависимости от преобладания того или иного компонента Н. Обозов различает такие типы: когнитивный (“мыслитель”), эмоционально-коммуникативный (“собеседник”) и регулятивный (“практик”). Кроме того, может существовать и “универсальный” тип, когда все три компонента психической организации личности выражены в равной степени. Исследования, проведенные под руководством Б. Ананьева, позволили уточнить типологию Э. Кречмера и У. Шелдона, а также выявить определенное соответствие между эмоционально-коммуникативной психической организацией и пикническим (эндоморфным) телосложением, когнитивной психической организацией и астеническим (экторморфным) типом, практической, регулятивной организацией и атлетическим (мезоморфным) типом телосложения. Было обнаружено также, что у пикников слабая нервная система, у астеников — сильная, а у атлетов — чаще средняя. Это позволило сделать вывод о том, что связь динамики поведения и типа телосложения обязательно опосредована слабостью или силой нервной системы.

Разработанные различными авторами классификации основных психологических типов, сравнение которых показывает схожесть многих классификационных признаков, приведены в табл. 17. Анализ выявил повторяющуюся в различных системах следующую триаду компонентов психической организации личности — мыслительный, эмоциональный и регулятивный. В эту схему “укладывается” и так называемая **динамическая модель**, разработанная школой психоаналитиков (З. Фрейд, А. Адлер и др.), согласно которой иерархическая организация личности включает три системных образования: Ид, или “ОНО” (аффективный компонент), Эго, или “Я” (практический или регулятивный компонент), и Супер-Эго, или “Сверх-Я” (информативный компонент) [26; 32].

Таблица 17

Классификации психологических типов различных авторов

Автор	Название типа			
	I	II	III	IV
К. Юнг	мыслительный	эмоциональный	сенсорный	интуитивный
А. Лазурский	рассудочный	аффективный	активный	—
И. Павлов	тормозимый	возбудимый	центральный	—
Э. Кречмер	астенический (шизотим)	пикнический (циклотим)	атлетический (иксотим)	диспластический
У. Шелдон	экторморфный (церебротоник)	эндоморфный (висцеротоник)	мезоморфный (соматотоник)	смешанный
Н. Обозов	когнитивный (“мыслитель”)	эмоционально-коммуникативный (“собеседник”)	практический (“практик”)	—
Основной отличительный признак	преобладание мыслительных компонентов	преобладание эмоционально-коммуникативных компонентов	преобладание регулятивных, преобразующих компонентов	сочетание различных компонентов

Как отмечалось, И. Павлов, описывая различия художественного и мыслительного типов людей, выделил также промежуточный, средний тип, что позволяет провести параллель между типами: художественным (*преобладание первой сигнальной системы*) и эмоциональным, аффективным; мыслительным (*преобладание второй сигнальной системы*) и когнитивным, информативным; средним (равное представительство обеих сигнальных систем) и практическим, регулятивным.

В целом, проанализировав классификации личности, можно выделить основные системообразующие факторы различий между психологическими типами, что позволяет комплексно подойти к общей типологии человека, интегрируя результаты различных исследований.

Такой подход позволяет выделить основные характеристики психологических типов, что может быть использовано в практической работе с людьми в различных областях общественной практики. При этом необходимо помнить, что любая классификация, конечно, условна, однако она позволяет определить главные и второстепенные признаки, характерные для того или иного индивида. Кроме того, абсолютно “чистых” психологических типов меньше, чем смешанных. Например, И. Павлов, положив в основу типологии три характеристики центральной нервной системы, допускал 24 возможных комбинации типов темперамента по избранным характеристикам, а современные соционики и астрологи говорят о возможности классификации от 32 до 48 типов.

Таким образом, известные в современной психологии классификации представляют собой, как правило, трех- или четырехчленные системы, основывающиеся на дихотомическом принципе выделения крайних психологических типов. При этом различают такие **основные классификационные признаки**: эмоциональность – рассудочность; направленность личности на внешний (восприятие) или внутренний мир (представление); открытость – закрытость в общении; сила – слабость нервной системы. Иными словами, для крайних психологических типов людей характерны, с одной стороны, направленность личности на внешний мир, преобладание образных компонентов психики, эмоциональность, открытость (экстраверсия, циклотимия, художественный тип личности), а с другой – направленность личности на собственный внутренний мир, преобладание мыслительных компонентов, рассудочность, закрытость (интроверсия, шизотимия, мыслительный тип). Вместе с тем дихотомические признаки являются лишь базальными, основополагающими чертами, что предполагает дальнейшее углубление психологических классификаций личности. К тому же взаимосвязь эмоциональности – рассудочности, шизотимии – циклотимии и экстраверсии – интроверсии нельзя рассматривать как линейную. Эта взаимосвязь намного сложнее и многообразнее, поскольку человек является сложной системой, в которой физическое и психическое, генетически обусловленное и прижизненно сформированное, природное и социальное образуют нерасторжимое единство.

МАУП

4.3

НАША КОНЦЕПЦИЯ

Не смеяться, не плакать, а понимать.

Спиноза

Основные положения

Предлагаемая концепция¹ основывается на следующих заключениях и выводах.

1. Структура личности включает в себя два основных психических образования (В. Мясисцев): *потенциально-психические свойства* (направленность, способности, темперамент и характер) и *процессуально-психические свойства* (познавательные, эмоциональные и волевые). Кроме того, следует различать уровни изучения человека: соматический (анатомо-морфологический), нейрофизиологический (свойства нервной системы) и собственно психологический (личностный). В этой связи необходимо различать понятия “человек”, “индивид”, “личность”, “индивидуальность” (Б. Ананьев).

2. Человек обладает разнонаправленной ориентацией (*направленностью*), обеспечивающей познание и преобразование окружающего мира с одновременным саморазвитием и закреплением полученного опыта и знания. Это — мужское и женское, активное и пассивное начала, экстраверсия и интроверсия; возможно также доминирование и подчинение (последние определяются морфологическими и нейрофизиологическими особенностями мозолистого тела головного мозга — Х. Дельгадо). Направленность как одно из потенциально-психических свойств определяется потребностями и интересами и является продуктом бессознательного, биологически врожденного и природно обусловленного, не поддающегося существенной социальной коррекции.

3. С целью реализации интересов и потребностей природа и эволюция одарили человека возможностями (способностями) к познанию, общению и деятельности, дифференцировав правое и левое полушария, силу и чувствительность нервной системы, функции коры и подкорки, процессы возбуждения и торможения различных участков мозга, что является основой функционирования обеих сигнальных систем, обеспечивающих взаимосвязь трех основных процессуально-психических свойств: познавательных, эмоциональных и волевых.

Способности личности, как ее возможности, могут быть общими и специальными; при этом последние формируются на основе первых. Различают *три основных типа общих способностей*: мыслительный, художественный и средний. Способности основываются на врожденных анатомо-физиологических особенностях головного мозга и нервной системы человека (задатках) и развиваются в процессе его социализации. Поэтому возможности, или способности, можно представить как рациональные (осознанные) и иррациональные (бессознательные) (рис. 13).

4. *Темперамент* является нейрофизиологической основой различий в динамике двигательной, эмоциональной и мыслительной деятельности человека. Различают *четыре типа темперамента*: меланхолический, флегматический, сангвинический и холерический — четыре природные основы, представляющие собой различные соотношения активности и пассивности, направленности “вовне” и “внутри”, лидерства и подчинения, работоспособности (силы) и чувствительности (слабости).

¹ Эта концепция представляет собой систему взглядов автора и не претендует на полную завершенность (*Прим.* автора).

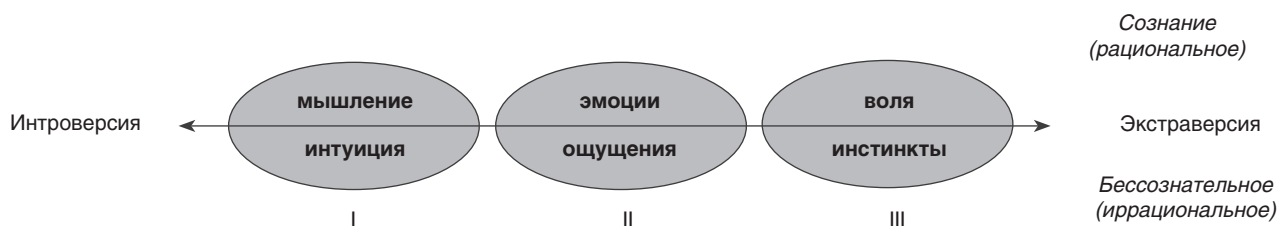


Рис. 13. Рациональные (осознанные) и иррациональные (бессознательные) возможности

Возможно, темпераменты дифференцировались в результате эволюционной дифференциации основных психических функций, необходимых человеку для жизнеобеспечения. Сопоставление классификаций темпераментов представлено в табл. 18.

Таблица 18

Сопоставление классификаций темпераментов

Автор	Тип темперамента			
	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
Гиппократ — Гален				
И. Павлов	Сильный, уравновешенный, подвижный	Сильный, уравновешенный, инертный	Сильный, неуравновешенный	Слабый
Э. Кречмер	Циклотимик	Иксотимик		Шизотимик
У. Шелдон	Висцеротоник		Соматотоник	Церебротоник
К. Леонгард (акцентуации характера)	Демонстративный	Педантический	Возбудимый	Застревающий
К. Сиго (типы телосложения)	Дыхательный	Пищеварительный	Мускульный	Мозговой

5. Характер представляет собой **интегральное качество** всех потенциально-психических свойств, в основе которого лежит определенная направленность, определенные способности и определенный тип темперамента, которые в процессе онто- и филогенеза образуют своеобразный комплекс устойчивых психических черт, которые одновременно различают людей и объединяют их в типологически однородные группы. При этом характер и темперамент не имеют четких границ: характер в основном определяется направленностью интересов, а темперамент — особенностями эмоциональной, волевой и двигательной сфер (К. Леонгард). Поэтому на основе различных типов темперамента, способностей и направленности могут развиваться и различные типы характеров. Это, собственно, *психотипы*, или типы потенциально-психических свойств, имеющие в качестве составляющих кроме прочих также возрастные, половые и этнические особенности индивида.

6. *Тип личности* характеризует закрепившийся генетически и в процессе жизнедеятельности индивида стереотип отношения, проявляющийся в выраженности тех или иных процессуально-психических свойств (познавательных, эмоциональных, волевых), что находит отражение в особенностях социальной адаптации и профессионального выбора и который, формируясь в процессе социализации, достигает определенного *уровня развития*. При этом “движущие силы развития личности выявляются в противоречии между изменяющимися в процессе социализации потребностями и реальными возможностями их удовлетворения” [17]. Процессуально-психические свойства представлены как в сознании человека, так и в его бессознательном (установка).

7. В основе психических расстройств лежит нарушение системной организации психических функций, включающей взаимодействие *трех основных* (инстинкты, первая и вторая сигнальные системы) *инстанций* соотношения человека с окружающей средой, а также взаи-

модействие различных участков коры головного мозга (И. Павлов, В. Бехтерев, Л. Орбели, А. Иванов-Смоленский, П. Анохин).

Таким образом, в человеке имеются два начала (мужское и женское, активное и пассивное, рациональное и иррациональное), которые формируют два основных вида направленности и четыре основы темперамента, проявляющиеся в трех основных типах способностей и трех основных процессуально-психических свойствах личности (познавательных, эмоциональных, волевых), что, по всей вероятности, является отражением трех главных инстанций взаимодействия человека с окружающей средой. Поэтому правильнее, на наш взгляд, различать *три основных типа личности*: мыслительный, эмоциональный и волевой (регулятивный).

8. Итак, различают два вида направленности (на себя и окружающий мир); три типа способностей, или возможностей, которые подразделяются на рациональные и иррациональные. Сочетание различных видов направленности с различными типами способностей дает в результате *12 базальных (основных) типов*, что напоминает астрологическую классификацию ($2 \cdot 3 \cdot 2 = 12$).

Кроме того, различают *четыре типа темперамента*: меланхолический (слабый, высокочувствительный), флегматический (сильный, инертный), холерический (сильный, неуравновешенный) и сангвинический (сильный, подвижный). Различные сочетания этих потенциально-психических свойств (направленности, способностей и темперамента) дают в результате *48 типов характеров, или психотипов* ($12 \cdot 4 = 48$).

Различают также *три типа процессуально-психических свойств* (познавательные, эмоциональные, волевые), которые являются отражением трех основных типов общих способностей человека и трех главных инстанций взаимодействия индивида (его внутренней среды) с внешней средой. При этом каждый из 48 психотипов может иметь в качестве доминирующего одно из трех процессуально-психических свойств, что в результате дает 144 психологических типа личности.

Таким образом, в структуре личности существуют отличия между процессуально-психическими свойствами (где различают три основных типа) и потенциально-психическими свойствами (где возможных сочетаний 48), что в итоге позволяет классифицировать 144 различных психологических типа. Такое количество типов осложняет работу по психологической классификации, поэтому проще рассматривать типологию человека только в отношении его процессуально-психических свойств как *основных типов личности*, представляющих совокупность отношений к себе, к другим, к окружающему миру через познание, общение и деятельность.

9. Разнообразие психологических классификаций обусловлено разными подходами к предмету исследования, когда за основу брались или психические процессы (процессуально-психические свойства), или одно из потенциально-психических свойств (направленность, способности, темперамент, характер), или определенный уровень изучения индивида (соматический, нейрофизиологический, психологический).

Кроме того, выделенные особенности каждого психологического типа в имеющихся классификациях опосредуются помимо основных классификационных признаков еще и космобиологическими, расовыми, национальными, климатическими, половыми, возрастными и другими факторами. Поэтому разнообразие человеческих типов настолько огромно, что об их классификации можно говорить только в наиболее общих чертах. Однако преобладающий тип отношений личности, ведущее процессуально-психическое свойство, история жизнедеятельности индивида формируют определенные симптомокомплексы, позволяющие рассматривать их в качестве классификационных признаков для выделения различающихся типов личности.

На основании изложенного выделяем такие **основные типы личности**: *мыслительный* (когнитивный, информативный), *эмоционально-коммуникативный* (чувственно-оценочный) и *регулятивный* (поведенческий, преобразующий, практический), которые соответствуют ведущим процессуально-психическим свойствам (познавательным, эмоциональным, волевым), формирующимся в трех главных процессах социализации личности — познании, общении и деятельности. Классификация основных типов личности представлена в табл. 19.

Таблица 19

Классификация основных типов личности

Показатель	Классификационные признаки	Тип личности			мыслительный (когнитивный)
		эмоционально-коммуникативный	3	4	
1	2	3	4	5	
Ориентация личности	<p>Личностная направленность</p> <p>Ведущая потребность</p> <p>Преобладающая психическая сфера</p>	<p>на взаимодействие с другими людьми</p> <p>в общении и одобрении окружающих</p> <p>эмоциональная</p>	<p>на преобразование окружающей действительности</p> <p>в движениях, действиях и доминировании над другими людьми</p> <p>регулятивная (волевая)</p>	<p>на явления собственного внутреннего мира</p> <p>в самоанализе</p> <p>мыслительная</p>	
Способности	<p>Мышление</p> <p>Специфический человеческий тип (по И. Павлову)</p> <p>Профессиональные интересы и склонности</p> <p>Коммуникативные особенности</p> <p>Преобладающий стиль руководства</p>	<p>наглядно-образное (восприятие и воображение)</p> <p>художественный</p> <p>к профессиям, связанным с эффективным общением</p> <p>легкость в обращении и выражении чувств</p> <p>демократический (коллегиальный)</p>	<p>предметно-действенное (ощущения и движения)</p> <p>средний</p> <p>к профессиям, связанным с производством материальных ценностей и руководством людьми</p> <p>стремление к доминированию в общении и отношениях</p> <p>директивный (авторитарный)</p>	<p>абстрактное (понятия и представления)</p> <p>мыслительный</p> <p>к профессиям, связанным с оперированием абстрактными понятиями</p> <p>затруднения в установлении контактов, замкнутость</p> <p>либеральный (попустительский)</p>	
Темперамент	<p>Особенности моторики</p> <p>Реактивность</p> <p>Тип темперамента: по Э. Кречмеру и У. Шелдону по И. Павлову по Гиппократу — Галену</p>	<p>расслабленность в осанке и движениях, их "округлость" и мягкость</p> <p>адекватные реакции</p> <p>циклотимик (висцеротоник)</p> <p>возбудимый</p> <p>от сангвинического до холерического</p>	<p>уверенность в осанке и движениях</p> <p>энергичность, импульсивность</p> <p>иксотимик (соматотоник)</p> <p>центральный</p> <p>от холерического до флегматического</p>	<p>сдержанность манер и движений, их "угловатость"</p> <p>чрезмерная физиологическая реактивность</p> <p>шизотимик (церебротоник)</p> <p>тормозимый</p> <p>от флегматического до меланхолического</p>	

Окончание табл. 19

1	2	3	4	5
<p>Характерологические особенности</p> <p>Социальная адаптируемость</p> <p>Поведенческие черты</p> <p>Типы характера: по А. Лазурскому</p> <p>по К. Юнгу</p> <p>по К. Леонгарду</p> <p>по Н. Обозову</p> <p>Предрасположенность к психическим расстройствам</p> <p>Распространенные неврозы</p>	<p>высокая</p>	<p>средняя</p>	<p>низкая</p>	
<p>пикнический эндоморфный пищеварительный плавный изгиб круглая или пятиугольная</p>	<p>атлетический мезоморфный дыхательный и мускульный "тупоносый", слабый изгиб вытянутая форма лица или щитовидное</p>	<p>астенический эктоморфный мозговой "угловой" профиль укороченная форма яйца или длинное и узкое</p>	<p>застревающий "мыслитель" шизофрения психастения</p>	
<p>Тип телосложения: по Э. Кречмеру по У. Шелдону по К. Сиге Лицевой профиль Форма лица</p>	<p>истерия</p>	<p>невроз навязчивых состояний</p>	<p>рассудочные (непрактичные, теоретики-идеалисты)</p>	
<p>социальная пассивность, безразличие склонность к уединению, рассууждениям скрытность чувств, эмоциональная заторможенность страх перед публичными выступлениями закомплексованность в общении</p>	<p>активные (энергичные, покорно-деятельные, упрямые, властные, хозяйственные)</p>	<p>сенсорный экстравертированный и интровертированный, интуитивный экстравертированный</p>	<p>мыслительный экстравертированный и интровертированный</p>	
<p>демонстративный "собеседник"</p>	<p>эпилепсия</p>	<p>педантический и возбуждаемый</p>	<p>застревающий "мыслитель"</p>	
<p>маниакально-депрессивный психоз</p>	<p>пикнический эндоморфный пищеварительный плавный изгиб круглая или пятиугольная</p>	<p>атлетический мезоморфный дыхательный и мускульный "тупоносый", слабый изгиб вытянутая форма лица или щитовидное</p>	<p>шизофрения</p>	
<p>истерия</p>	<p>невроз навязчивых состояний</p>	<p>педантический и возбуждаемый</p>	<p>психастения</p>	
<p>распространенные неврозы</p>	<p>истерия</p>	<p>невроз навязчивых состояний</p>	<p>психастения</p>	
<p>распространенные неврозы</p>	<p>истерия</p>	<p>невроз навязчивых состояний</p>	<p>психастения</p>	

Попытка объяснения

Предлагаемая типология личности, на наш взгляд, наиболее верно может быть объяснена с позиций *культурно-исторического подхода*. Известно, например, что у первобытных народов племенное общество делилось на “возрастные классы”. Иногда таких групп было очень много, но в большинстве случаев преобладало деление на три основных возрастных класса, соответствующих главным социальным функциям [4]: юноши-воины; зрелые мужи, производители материальных благ; старики, основным занятием которых было отправление культа. В развитом первобытном обществе каждый мужчина последовательно проходил все три ступени, повышая тем самым свой социальный статус. Но с течением времени внутри племен началась специализация отдельных групп населения на одном из трех основных занятий (вспомним варны и касты в Индии): некоторые роды стали “поставлять” прежде всего жрецов (их члены независимо от возраста считались стариками и символом этих родов была седина — белый цвет); другие роды, а иногда и племена, специализировались на войне (члены этой группы считались вечными юношами); основная же масса населения вступала в войну только в исключительных случаях, зато кормила две другие группы (в глазах общества эти производители материальных благ представлялись вечнозрелыми мужами) [4]. Так из возрастных классов постепенно возникли варны. Эта особая форма социального строя, как считают историки, установилась в переходный период между первобытным и классовым обществом и могла способствовать процессу специализации психических функций человека в зависимости от выполняемой им социальной роли. Иными словами, главная закономерность филогенеза психики могла состоять в *интериоризации* человеком из поколения в поколение структуры его внешней, социальной деятельности (Л. Выготский). В свете такого предположения становится объяснимой трехкомпонентная основа многих психологических классификаций, а также выраженность у одних индивидов эмоционально-образного компонента психики, у других — преобразующе-практического, у третьих — информативно-мыслительного. Например, для жреца ведущей являлась когнитивная функция — прием, отбор, накопление и передача другим необходимой информации (знания), для воина и государственного чиновника — регулятивная, волевая, преобразующая функция, для земледельца, ремесленника, купца — материальный (сенсорный и инстинктивный) и чувственный (эмоционально-оценочный и коммуникативный) компоненты. Наряду с кастами жрецов, воинов и производителей существовала четвертая — “неприкасаемые”, изгои, отверженные.

Предположение об исторически ранней специализации психических функций человека, обусловленной различными социальными ролями, нуждается, безусловно, в глубоких исследованиях на стыке многих наук (археологии, этнографии, истории, социологии, психологии и др.), что позволит объяснить с эволюционной точки зрения такой *социокультурный феномен*, как “тип личности”.

Вместе с тем уже сегодня можно говорить о специализации различных психических функций, обусловленной *общественным разделением труда* или, наоборот, способствующей его разделению. Так, первоначальное разделение труда имеет предпосылкой разделение между мужчинами, занятыми охотой, рыболовством, защитой от внешних врагов, и женщинами, занятыми собиранием растений, приготовлением пищи, заботящимися о подрастающем поколении (*формирование различных видов направленности и способностей*). Это также разделение труда между возрастными группами (*дифференциация процессуально-психических свойств*). Это дальнейшее разделение на умственный и физический труд, сосуществование которых неизбежно приводит к постоянному взаимобмену между людьми (взаимосвязь познавательной, эмоционально-коммуникативной и практической деятельности). “Тысячелетний опыт человечества, — писал А. Лазурский, — выработал известные типичные формы деятельности, которые, с одной стороны, соответствуют важнейшим категориям окружающей нас действительности (природа и ее обработка... люди и их взаимные отношения, различные области духовного творчества — наука, искусство, религия и т. д.), а с другой — требуют напряжен-

ного, интенсивного действия той или иной группы основных психических функций: рассудочно-волевой деятельности, спокойного логического мышления, аффективно окрашенного творческого воображения и т. п. Внимательное изучение важнейших профессий и их влияния на человеческую психику позволяет сделать вывод о том, что основные профессиональные типы, вырабатывающиеся исподволь, в течение веков, даже тысячелетий, представляют собой не случайные кратковременные приспособления к потребностям того или иного исторического момента, а скорее *биологические типы*, вытекающие из основных потребностей человеческого существования и основных же категорий внешнего мира, служащих их удовлетворению” [11].

При этом А. Лазурский справедливо отмечает, что благодаря многократному, а то и многовековому повторению в определенных *профессиональных проявлениях* укрепляются черты, которые наиболее присущи конкретному типу и которые заставили его остановиться именно на этой профессии, в то время как все остальное отходит на задний план, становится малозаметным, иногда даже атрофируется. Это замечание может стать иллюстрацией к предположению о появлении “отверженных” каст: отпавшая общественная потребность в какой-либо психической функции формирует социальную группу людей с “невысокими” способностями. В этой связи кроме выделенных нами трех основных типов личности возможно также наличие еще одного — четвертого типа, не имеющего, однако, четких классификационных признаков и, возможно, исчезающего из человеческой популяции.

В связи с изложенным интерес представляет также вопрос о преобладании определенных компонентов психики, основных потенциально-психических и процессуальных свойств у различных представителей человечества. К. Юнг, например, обозначил западный мир как экстравертированный, восточный — интровертированный, и дальнейшее развитие цивилизации он представлял как процесс взаимопроникновения экстравертной и интровертной культур. Эти мысли подтверждаются происходящими в настоящее время процессами: западный мир все больше перенимает из того, что выработано восточной культурой, а Восток учится у Запада деловой сметке и расчетливости. Если утверждение К. Юнга верно, то логично предположить наличие у каждой из рас, населяющих Землю, какой-либо одной преобладающей психической функции или группы свойств (конечно, условно).

Большинство исследователей склоняются к выводу о существовании трех ныне живущих рас: *желтой* (монголоидной), *белой* (европеоидной) и *черной* (негроидной). Исторически старшая из них, вероятнее всего, черная, а наиболее молодая — белая. Некоторые ученые выделяют в качестве самостоятельных еще коричневую и красную расы, первая из которых предположительно является наиболее древней на Земле (австралийцы). Если исходить из рассмотренной нами классификации основных психических свойств и соответствующих им типов, то можно предположить, что ведущей, преобладающей функцией желтой расы является волевая, белой — мыслительная, черной — эмоциональная, чувственная. Если провести аналогию с появлением “возрастных” классов, ступеней у первобытного общества (юноши-воины, мужчины-производители, старцы-мыслители) и поэтапным, последовательным их прохождением каждой расой, то уместно предположить, что белая раса находится в современный период на стадии перехода в старшую “возрастную категорию”, уступая место идущей вслед за ней следующей расе (“закат Европы”, по О. Шпенглеру).

Наше предположение состоит в том, что каждая раса представляет собой соответствующий тип, отличающийся от других специфичностью ведущей функции развития (по нашей классификации — познавательной, эмоционально-коммуникативной или регулятивной). Эти ведущие функции, в свою очередь, преломляются через соответствующие врожденные национальные основы (темпераменты), что и дает в результате многообразие народов.

По нашему мнению, “чистых” национальных типов, как и психологических, должно быть 144. Так, два начала (мужское и женское, активное и пассивное, экстравертированное и интровертированное — например, западное и восточное полушария), преломляясь через три главные человеческие функции-способности (три основные расы человечества) и через рациональное — иррациональное (северное и южное полушария), дают 12 базальных, или первичных, типов (пример — астрологическая классификация). Каждый из 12 базальных типов

может иметь один из четырех темпераментов (основ), что в результате приводит к образованию новых 48 типов народов, которые, по-разному используя три основные процессуально-психологические свойства (познавательные, эмоциональные и волевые), дают 144 различных национальных типа.

Трехуровневая классификация индивидуально-психологических и национально-расовых типов ($12 = 48 = 144$) отражает, по нашему мнению, основные уровни развития социопсихологической организации человека и общества (инстинкты → первая сигнальная система → вторая сигнальная система): от низшего, наиболее древнего, способа отражения действительности до современного высшего; от неосознаваемых форм поведения через полуосознаваемые чувства к осознанному познанию (или, по классификации А. Лазурского, — от недостаточно приспособленных через приспособившихся к приспособляющим. То же и по астрологической классификации: от тождества через противоречие к разрешению противоречий).

При этом базальными характеристиками типов всегда являются четыре биологически обусловленные основы (или темперамента в обычном понимании этого слова) и три ведущие психические сферы (по нашей классификации процессуально-психические свойства), определяющие основные направления социализации — познание, общение и деятельность.

В целом классификацию современного человечества в наиболее общем виде можно представить следующим образом: человечество как единое царство делится на два огромных подцарства — мужское и женское, а также активное и пассивное (например, экстравертированный Запад и интровертированный Восток), рациональное и иррациональное. Расы представляют собой три основных человеческих типа (негроидный, европеоидный и монголоидный), а основное население обитаемых материков — различные семьи народов (например, индоевропейцы, австралийцы, индейцы). Семьи включают в себя различные группы народов (например, славяне), которые делятся на национальные ветви (например, южные, западные и восточные славяне), которые, в свою очередь, подразделяются на нации (например, русские, белорусы и украинцы), а последние — на национальные виды, или подтипы (например, западные и восточные украинцы).

Действительно, как утверждали древние, Одно порождает Два, Два порождает Три, а Три — все остальное.

Список использованной литературы



1. Адлер А. Индивидуальная психология // История зарубежной психологии. — М., 1986.
2. Ананьев Б. Человек как предмет познания. — Л., 1968.
3. Андреева Г. Социальная психология. — М., 1980.
4. Берзин Э. Сивка-Бурка, вещая Каурка, или древняя Европа в зеркале мифов и сказок // Знание — Сила. — 1986. — № 11.
5. Выготский Л. Собр. соч. — М., 1982–1984.
6. Вопросы практической психодиагностики и консультирования в вузе / Под ред. Н. Обозова. — М., 1984.
7. Деглин В. Асимметрия мозга // Курьер ЮНЕСКО. — 1976.
8. Клиническая психиатрия / Под ред. Н. Бачерикова. — К., 1989.
9. Кречмер Э. Строение тела и характер: Пер. с нем. — М., 1930.
10. Крутецкий В. Психология. — М., 1986.
11. Лазурский А. Классификация личностей. — 3-е изд. — М., 1924.
12. Леонгард К. Акцентуированные личности. — К., 1981.
13. Мерлин В. Очерк теории темперамента. — М., 1964.
14. Небылицин В. Актуальные проблемы дифференциальной психофизиологии // Вопр. психологии. — 1971. — № 6.
15. Небылицин В. Темперамент // Психофизиологические исследования индивидуальных различий. — М., 1976.
16. Общая психология / Под ред. А. Петровского. — М., 1986.
17. Очерки теории темперамента / Под ред. В. Мерлина. — Пермь, 1973.
18. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми. — К., 1990.
19. Павлов И. Полн. собр. соч. — М.; Л., 1951. — Т. 3.
20. Психология: Словарь / Под общ. ред. А. Петровского, М. Ярошевского. — 2-е изд. — М., 1990.

21. Пузырей А. Культурно-историческая теория Л. С. Выготского и современная психология. — М., 1986.
22. Русалов В. Биологические основы индивидуально-психологических различий. — М., 1979.
23. Стреляу Я. Роль темперамента в психическом развитии: Пер. с польск. — М., 1982.
24. Теплов Б. Проблемы индивидуальных различий. — М., 1961.
25. Теплов Б., Небылицин В. Изучение основных свойств нервной системы и их значение для психологии индивидуальных различий // Вопр. психологии. — 1963. — № 5.
26. Фрейд З. Избранное / Сост., общ. ред. и предисл. А. Белкина. — М., 1990.
27. Цуканов Б. Фактор времени и природа темперамента // Вопр. психологии. — 1988. — № 4.
28. Чижевский А. Земное эхо солнечных бурь. — 2-е изд. — М., 1976.
29. Экспериментальная психология / Ред.-сост. П. Фресс и Ж. Пиаже. — М., 1975. — Вып. V.
30. Юнг К. Аналитическая психология // История зарубежной психологии. — М., 1986.
31. Юнг К. Психологические типы // Психология индивидуальных различий. — М., 1986.
32. Ярошевский М. Возвращение Фрейда // Психол. журн. — 1988. — Т. 9. — № 6.



*Физиогномика — одно из главных средств
к познанию людей.*

А. Шопенгауэр

Часть II

ОСНОВЫ ФИЗИОГНОМИКИ

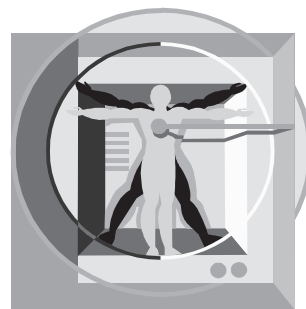
МАУП



МАУП

Раздел 5

ФИЗИОГНОМИКА:
ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС



Весьма красные волосы есть знак злого человека.

Плутарх

5.1

ФИЗИОГНОМИКА В АНТИЧНОМ МИРЕ¹

Изучение связи между чертами лица и характером человека само по себе не ново. Еще в Древней Греции и Риме проявлялся стойкий интерес к этому предмету исследования. Такому интересу в значительной мере способствовало влияние различных философских школ, и он распространялся на изучение различных аспектов строения тела и сравнительное исследование физических и психических характеристик человека и животных с этой точки зрения.

До наших дней дошло известное сочинение Джакомо делла Порты (изд. 1586 г.), где приведено довольно распространенное в античном мире сравнение человека с различными животными². Наблюдения античных мыслителей, искавших сходство между физическими и психическими характеристиками человека и животных, показаны на рис. 14 [2].

Естественная физиогномика в античном мире рассматривалась как искусство интерпретации характера по физическим признакам тела и была тесно взаимосвязана с научной медициной, практической риторикой, портретной живописью и скульптурой [5]. Слава “изобретения” этой квазинауки приписывается греческому философу Пифагору (VI в. до н. э.), хотя Гален считает ее автором “божественного Гиппократата”. Много в этой области “поработали” последующие греческие философы, в том числе Платон и Аристотель, а также стоики и эпикурейцы как Греции, так и Рима.

Первым систематическим трактатом по физиогномике, дошедшим до нашего времени, является небольшое сочинение, авторство которого приписывается Аристотелю (IV в. до н. э.). В аристотелевском руководстве анализируются три метода исследования в физиогномике. *Первый метод* посвящен выводам, которые можно сделать исходя из параллельного соответствия между физическими чертами и характером различных людей и животных. *Второй метод*, этнологический, делит людей на “расы” в той мере, в какой они различаются по внешнему виду и характеру (например, египтяне, фракийцы, скифы). *Третий метод* учитывает меняющиеся выражения лица и связанные с ними характерологические черты (например, раздражительность, стыдливость, храбрость).

¹ Evans E. C. Physiognomics in the ancient world // The Amer. Philosophic. Society. — 1969.

² Portae G. della. De humana Physiognomonía. — 1586.



Рис. 14. Сравнение человека и животных в воззрениях античных мыслителей [2].
Начало

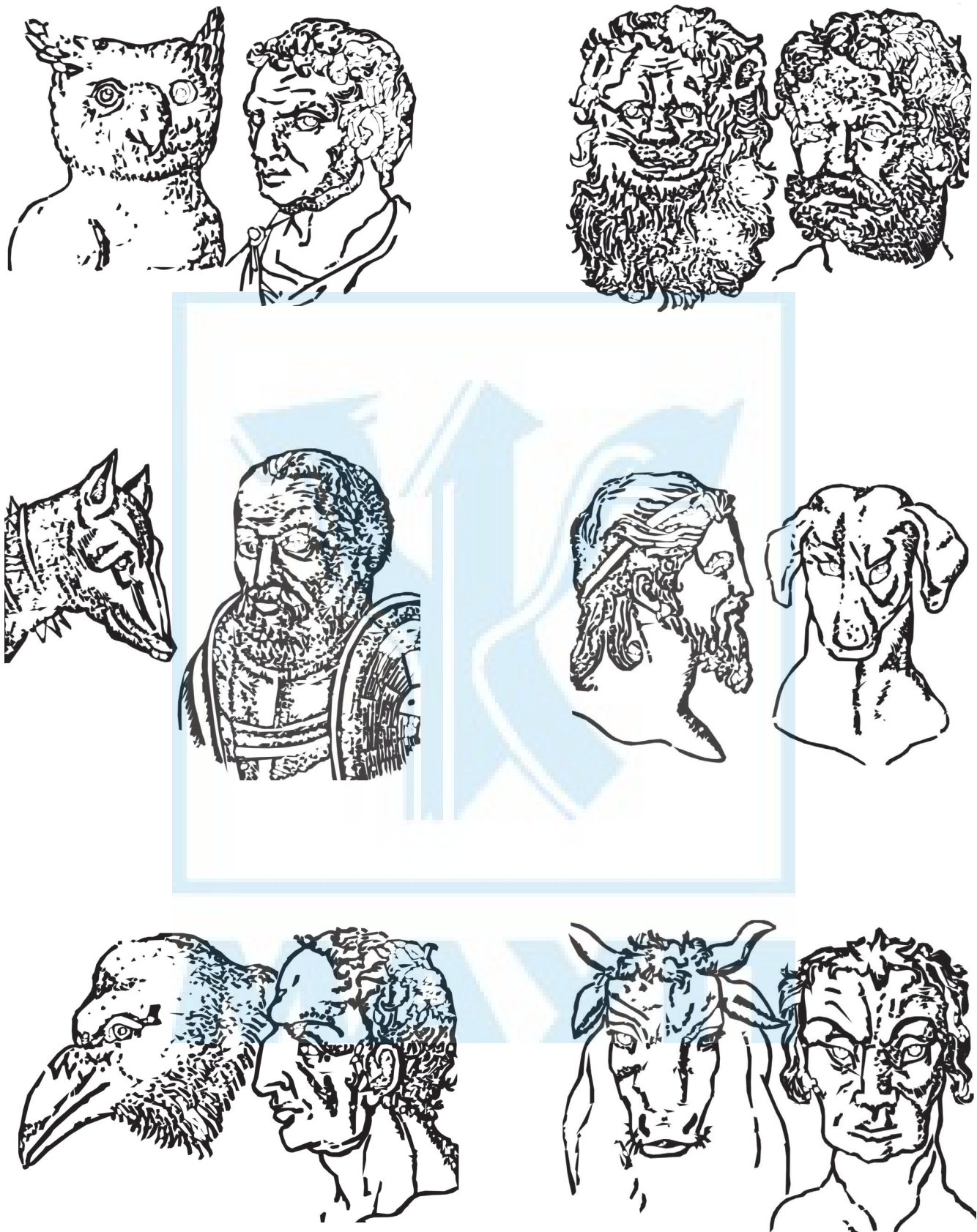


Рис. 14. Продолжение



Рис. 14. Окончание

В античной физиогномике систематической трактовке подвергаются части тела, свидетельствующие о характере; внешний вид, присущий каждому настроению и состоянию; физический вид мужчины и женщины, детальные сравнения, которые могут быть проведены между телосложением и поведением мужчины и женщины; сложение и поведение многих видов животных (особенно мужчины-льва и женщины-пантеры), а также аспекты характера, о которых можно судить по форме лица, отдельным частям тела, голосу, цвету и т. д. Базисом естественной физиогномики античности являлся следующий постулат: “Нрав вытекает из характеристик тела и не остается без влияния со стороны телесных побуждений” [5].

Источниками, из которых черпаются физиогномические признаки, по мнению античных авторов, являются следующие: движения и положения тела, цвет, характерные выражения лица, волосы, кожа, голос, состояние плоти, части тела, строение тела в целом.

Естественная физиогномика, становление которой как квазинауки происходило во времена Аристотеля и его непосредственных последователей, в последующем берет на себя активную роль в изучении и анализе личности, искусстве описания характеров в античной литературе (Евстен, Локс, Палемо и др.). Ораторы, профессиональные софисты при публичном выступлении много внимания уделяли внешнему виду и использованию принципов физиогномики в своих риторических упражнениях. Например, Цицерон и Квинтилиан усматривали важную связь между представлением о том, что лицо есть отражение ума, и уровнем подготовки оратора [5].

Начиная с периода Алкмеона и Гиппократы имена великих врачей древности все больше и больше связываются с теориями физиогномики, важной частью которой становится гуморальная психология, основывающаяся на основных “соках” в организме человека. Эмпедокл, принявший идею четырех элементов, или первичных стихий (Земли, Воздуха, Огня и Воды), развил теорию “соков” полнее и дальше, полагая, что когда эти элементы взаимосвязаны недостаточно тесно, характер человека становится медлительным и склонным к лени, а если эта связь плотная, ускоряется движение и повышается деятельность. Гален более подробно разработал систему темпераментов, которые определяются основными “соками” организма. Термины “меланхолики”, “флегматики”, “холерики” и “сангвиники” использовались в IX в. применительно к типам людей, обусловленным основными “соками” организма, а появились эти термины в трудах великих арабских врачей, переведших труды Галена на арабский язык.

Гиппократ, по свидетельству Галена, утверждал, что “у тех, кто занимается медицинской практикой без знания научной физиогномики, разум уходит в семя, прозябая во тьме”. Сам он областью своих интересов считал главным образом **этнологическую физиогномику**, посвятив ей работу “Ветры, воды и места”, где подробно рассмотрел вопрос о том, как на людей, живущих в разных местах, по-разному действует изменение климата или времен года, а также насколько различаются европейцы и азиаты. Согласно Гиппократу и представителям многих школ греческой философии, в частности Платону, жизненно важным фактором является прежде всего климат, в связи с чем одни местности являются здоровыми, а другие болезненными для их жителей. Так, жители Севера имеют высокий рост, легкую комплекцию, прямые светлые волосы, голубые глаза, полнокровны, что объясняется влажностью и холодом климата в странах, где они проживают. Жители экватора низкорослы, смуглы, курчавы, темноглазы, имеют слабые ноги и недостаточно полнокровны. Недостаток крови делает их трусливыми, в то время как северяне благодаря обилию крови непоколебимы. Благодаря прозрачности атмосферы и сухому теплему воздуху южане живее и сообразительнее, нежели северяне, а последние угнетены тяжелой атмосферой и холодным влажным воздухом и потому имеют более низкий уровень интеллекта.

То же касается различия жителей горных и равнинных местностей. Жители горных районов, возвышенностей, изобилующих пересеченной местностью и не имеющих достаточного орошения, характеризующихся резкими контрастами времен года, по наблюдениям Гиппократы, обычно крупных размеров, имеют характер, обеспечивающий необходимые для выживания храбрость и выносливость... Обитатели низменностей с лугами, где горячие ветры преобладают над холодными и вода теплая, не бывают ни высокими, ни хорошо сложенными, склонны к коренастости, мясистости и темноволосости; они скорее брюнеты, нежели блондины, меньше подвержены действию флегмы, чем желчи. Аналогично отвага и выносливость по природе не характерны для них, хотя эти черты могут формироваться у них законодательны-

ми средствами... В целом с природой местности связаны и физические данные, и характер ее жителей.

Таким образом, там, где “земля голая, безводная, грубая, угнетенная зимними бурями и обожженная солнцем, вы встретите людей жестких, худых, с четко выраженными формами, крепко сбитых и волосатых. Эти натуры будут энергичны, бдительны, упрямы, с независимым характером и темпераментом, диковаты, резки и сведущи в искусствах, а в бою будут проявлять отвагу” [5]. Эти замечания, содержащиеся в трудах Гиппократов, датируются концом V в. до н. э. и приходятся на апогей эпохи расцвета древней медицины.

Этнографическая физиогномика, акцентирующая тесную связь человеческого существа с окружающей средой и временами года, отражена в трудах Цицерона, Ксенофонта, Платона. У Платона, кроме гуморальных и этнографических принципов, такую же важную роль играет *индивидуальный портрет*. Так, описание Платоном возницы и двух лошадей в его знаменитом мифе, отмечающее благородные и низкие стороны души, по назначению портретно-этическое.

“В начале этого повествования, — пишет Платон, — я поделил каждую душу на три части, две — имеющие вид лошадей и третью, подобную вознице... Правая лошадь прямая и ладно скроенная, у нее горделивая шея и орлиный нос; она имеет белый цвет и темные глаза; она скромна, умеренно честолюбива и придерживается истины; ей не требуется прикосновение кнута, ею можно управлять только словесным побуждением и увещанием. Другая лошадь кривая, это сонливое животное, скроенное кое-как; у нее короткая, толстая шея, плоское лицо и темный цвет кожи, серые глаза и горячая кровь, она дружит с наглостью и гордостью; ее косматые уши глухи и она едва смущается кнута и шпор” [5].

Платон подобно Ксенофонту усматривает родство между добродетелями души и качествами тела, хотя и допускает, что если эти добродетели не являются врожденными первоначально, они могут культивироваться посредством привития привычек и упражнений. Его замечания во многом предвосхищают появившиеся впоследствии *учебники по физиогномике* и касаются практически всех сторон этого предмета: гуморальной и этнографической, зоологической и иконописной, этической и психологической.

С Аристотелем мы приходим к концу первой аналитической трактовки физиогномики, сохранившейся в греческой литературе. Так, в “Никомахинской этике” *мегалопсихия* (величие души) предполагает крупное физическое тело так же, как красота предполагает хорошо сложенное тело большого размера. Низкорослые люди могут быть аккуратны и пропорционально сложены, но не могут быть красивы. Точно так же, как о теле судят по его движениям, судят о характерах. Человек великой души имеет неторопливую походку, низкий голос и нарочитую речь, так как быстрая походка и резкий голос выдают напряженную нервную личность, не размышляющую о фундаментально великом.

В политической сфере у Аристотеля преобладает тот же подход. Люди, живущие в холодном климате и Европе, полны энергии, но им недостает ума и умения, поэтому они сохраняют определенную степень свободы, но не имеют политической организованности и неспособны править другими. В то же время азиаты разумны, но не наделены энергией, поэтому ими всегда правят другие. Эллинистическая же раса расположена в промежуточной зоне и разделяет присущие обоим типам характеристики; она энергична и разумна. Этот принцип превосходства “середины” над крайностями пронизывает все мышление Аристотеля — наилучшее всегда занимает среднее положение между крайностями: худощавостью и полнотой, мягкостью и твердостью, теплотой и холодностью.

Среди известных мыслителей античности, занимавшихся физиогномикой, следует назвать также Зенона, Сенеку, Лукреция, Эпикура, Диогена, Галена, Цицерона, Марка Аврелия.

Особенно много внимания в своих работах уделял физиогномике Гален, который развил дальше и глубже представления Платона, Аристотеля, Гиппократов, стоиков и эпикурейцев в изучении внешних черт и внутренних психологических особенностей человека [5].

Идеи и принципы физиогномики воплощались в античной драматургии, эпосе, исторической и биографической литературе, теоретической и практической риторике, изобразительном искусстве, а также в различных научных направлениях, системах и школах.

5.2 ФИЗИОГНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ПРОШЛОГО

*Кто имеет совершенно возвышенный лоб,
тот исполнен остроумия.*

Аристотель

Итак, физиогномика (от греч. *physis* – природа и *gnomonike* – знающий) возникла, как и многие другие учения о человеке, в глубокой древности на основе представления о предопределенности психического и телесного тем, что ему изначально предназначено природой. **Физиогномика** представляет собой учение о нахождении связей между внешним обликом человека и его принадлежностью к определенному типу личности. Существует множество физиогномических систем, наиболее распространенными из которых были системы Ф. Галля, Б. Порты, Ч. Ломброзо, И. Лафатера.

Каждый из этих авторов занимался изучением не всего лица, а только отдельной его части. Например, предмет наблюдений И. Лафатера составляла нижняя часть лица, а также лицевой профиль. С помощью изобретенного им способа И. Лафатер записал тысячи хорошо известных ему лиц и на основании этого материала делал выводы о взаимоотношении той или иной формы очертания профиля и внутреннего склада человека. Ф. Галль же занимался изучением черепа вообще и верхней его части. Исходя из предположения о свойствах отдельных частей мозга и их взаимосвязи с наклонностями и способностями человека он разделил мозг на несколько симметрических камер, соответствующих основным человеческим наклонностям. Ф. Галль был убежден, что по выпуклостям и впадинам черепа и его верхней части можно судить об умственных способностях и некоторых нравственных свойствах личности. Ч. Ломброзо исследовал более узкую область физиогномики – так называемого преступного человека.

Не анализируя критически приведенные системы и учения, все же отметим, что лицо как объект психологического изучения привлекало ученых различных эпох не случайно. Например, несомненно существуют половые, возрастные, расовые, национальные и индивидуальные особенности строения лица. Каждый отличит желтолицего и раскоглазого китайца от чернолицего представителя негритянской расы с несколько выпуклыми глазами и губами. Соответствующие различия можно также наблюдать между европейцем, индейцем и названными расами. Но и в пределах одной и той же расы можно найти отличия между представителями различных национальностей (например, легко заметить различия между шведом и итальянцем). Таким образом, внешний вид лица помимо цвета кожи, общего строения черепа имеет более мелкие подробности, например цвет и строение волос, постановка глаз, размеры и очертания носа, ушей, рта и другие физиогномические признаки. Кроме расовых, половых и национальных различий лицо каждого человека может нести отпечаток жизненного пути, выбранной профессиональной деятельности, общего уровня культуры и образования, некоторых характерологических признаков.

Например, как отмечает Ф. Лассаль в книге “Лицегадание”, “каждая профессия налагает на физиономию особый отпечаток, который обыкновенно настолько характеристичен, что по наружному виду почти безошибочно можно определить, с кем мы имеем дело, адвокатом ли, художником, врачом, торговцем и т. п. Все зависит от того, что каждая профессия требует известного склада способностей, мыслей и чувств; все эти внутренние побуждения и выливаются в форме определенных черт, налагающих этот своеобразный профессиональный отпечаток”.

Некоторые данные различных исследований указывают также на известную зависимость между привычным выражением лица и складом характера. Так, еще Ч. Дарвин в книге “Выражение эмоций у человека и животных” писал, что “каждый индивидуум сокращает преиму-

ественно только определенные мускулы лица, следуя личным склонностям, эти мускулы могут быть сильнее развиты, и поэтому линии и морщины лица, образуемые их обычным сокращением, могут сделаться более глубокими и видными". Эти идеи легли в основу различных справочников по психологическим истолкованиям мимики. Приведем некоторые такие описания.

"Поднятая верхняя губа, вывороченная наружу, в силу чего борозда, идущая от носа к губам, делается глубже, а крылья носа поднимаются, придает лицу выражение скорби. Такие черты лица типичны для людей с грустным, недовольным и раздражительным характером. Если верхняя губа приподнята только с одной стороны, обнажая в то же время зубы, то на лице появляется жестокая, выражающая ненависть или бросающая вызов улыбка. А лицо, на котором такая улыбка наблюдается часто, приобретает выражение жестокости и дикости. Опускание углов губ придает лицу выражение печали, а выраженное в более сильной степени обозначает презрение. При этом удлиняется борозда, идущая от носа к углу губ, и, охватывая соответствующий угол, образует вокруг него складку. Этот признак презрения встречается у людей надменных, гордых, полных чувства собственного достоинства и сознания превосходства над другими".

Рассмотрим главные системы физиогномики несколько подробнее [4].

Сходство с животными

Наиболее простая из этих главных систем опирается на сходство некоторых людей с животными: типичные черты характера животного свойственны похожему на него человеку. Эта система, ведущая начало от Аристотеля и Платона, нашла дальнейшее развитие в работах Палемона и Адамантия, Дж. делла Порты, Кроса, Каруса и Шака¹. Так, сравнивая знаменитых людей с животными, Шак находит, что Ж. Бернадот лицом похож на льва, Ш. Талейран и большинство иезуитов — на лису, Вольтер — на обезьяну, М. Робеспьер — на гиену, большинство женщин — на кошек и т. д.

Астрологическая физиогномика

В средние века и затем в XVII в. получила распространение метоскопия — физиогномика астрологическая, в основе которой лежит связь между некоторыми линиями лица и небесными светилами (Э. Кортес, Кардан и др.). Например, известный итальянский физиогномист XVI в. Перучио называет четыре горизонтальные складки на лбу начиная сверху линиями Сатурна, Юпитера, Марса и Солнца, пятую над левой бровью — Венеры, шестую над правой бровью — Меркурия и седьмую между бровями — линией Луны. По расположению и большей или меньшей отчетливости этих линий он судит о человеческом характере, черты которого, по его мнению, соответствуют одной из упомянутых планет. По этим же признакам предсказывали судьбу. Так, Кардан на одном из рисунков своей книги помещает портрет человека, который, судя по линиям лба, должен неизбежно умереть насильственной смертью².

Система И. Лафатера

И. Лафатер основывает свою физиогномику на наблюдении и эмпирических данных³. Этот цюрихский пастор собрал огромное количество документов и зарисовок людей, послуживших ему для составления обширной энциклопедии "Физиогномическая Библия". При этом И. Лафатер считал, что физиогномика вряд ли сможет когда-нибудь стать научной, поскольку ее нельзя изучить, исследовать, она всецело зависит от талантливости наблюдателя.

Френология

По учению Ф. Галля, все качества ума и сердца, все склонности человека и животных имеют отправной центр в полушариях головного мозга⁴. А так как кости черепа должны точно соот-

¹ Shack. La physiognomic chez l'homme et chez les animaux. — Paris, 1887.

² Cardan. Metoscopia. — Paris, 1658.

³ Lavater. Essai sur la physiognomic. — Paris, 1772.

⁴ Gall. Exposition de la doctrine physiognomique ou nouvelle du cerveeau. — Paris, 1825.

ветствовать выпуклостям мозга, то достаточно изучить неровности поверхности головы, чтобы определить хорошие и дурные качества человека. Развивая собственную систему, Ф. Галь разделял способности человека на три категории: интеллектуальные, нравственные и физические (или инстинктивные). Первые находятся в области лба, последние — в затылочной части, а все остальные расположены между ними. Эти различные способности соответствуют стольким же выпуклостям на поверхности черепа и присутствие вторых указывает на существование первых.

Физиогномика геометрическая

Эта отрасль физиогномики появилась в конце XIX в. и систематизирована в работах Ледоса¹. Он разделил лица на пять *геометрических типов*: квадратный, круглый, овальный, треугольный и конический. Каждый из этих типов подразделяется на три класса: прямой, продолговатый и короткий; при этом каждому типу соответствует определенный характер. Так, квадратный тип указывает на энергию, резкость, позитивизм и практическое мышление; круглый соответствует характеру деятельному, смелому, пылкому, импульсивному; овальный означает впечатлительность, капризность, идеализм, мечтательность, иногда лживость; треугольные типы очень странны, хитры, с живым воображением, любят приключения; наконец, конические типы большие практики, эгоисты и вместе с тем чувственны.

Последователь Ледоса А. Бласко старался по геометрическим формам лица выявить “преступный тип” человека. Для этого он провел сопоставление 200 законопослушных граждан Неаполя с 200 лицами неаполитанских же преступников. Данные исследований А. Бласко представлены в табл. 20².

Таблица 20

Форма лица	Законопослушные	Преступники
Восьмиугольное	5	1
Эллипсоидное	39	13
Овальное	112	60
Круглое	4	10
Треугольное	4	26
Квадратное	21	50
Прямоугольное	9	26
Ромбовидное	6	14
Всего	200	200

А. Бласко заканчивает свой труд следующими *выводами*: 1) в Неаполе формы овальная и эллипсоидная встречаются чаще всего у честных людей; 2) когда эти формы существуют у преступников, они никогда не оказываются закоренелыми; 3) у закоренелых злодеев всегда квадратное лицо; 4) серьезность преступления всегда прямо связана с сужением прямого угла; 5) лица треугольные, круглые и ромбовидные свойственны людям, которые совершают только небольшие проступки.

Мимическая физиогномика

Главнейший принцип этой системы физиогномики состоит в том, что физиогномическими признаками являются только запечатленные на лице выражения эмоций и чувств человека (Кампер, Дарвин, Пидерит, Мантегацу, Вайнбаум и др.). Так, Пидерит формирует этот принцип следующим образом: “Физиогномические атрибуты следует искать только в тех частях организма, которые подчинены интеллектуальному влиянию. Эти части — мус-

¹ Ledos. Traite de la physiognomic hymaine. — Paris, 1895.

² Abele de Blasko. Delitto et forma geometrica della faccia fra i delinquenty napoletani. — Neapoles, 1901.

кулы и особенно многочисленные подвижные мускулы лица. Преходящие мимические движения этих мускулов, мимические черты делаются вследствие частых повторений постоянными чертами, физиогномическими, и физиогномическое выражение можно рассматривать как выражение мимическое, сделавшееся привычным. Этот принцип основан на том физиогномическом явлении, что мускулы, приводимые в действие часто, развиваются сильнее, делаются более легковозбудимыми и даже в состоянии покоя остаются в известном напряжении”¹.

Общее представление о наблюдениях в области мимической физиогномики иллюстрирует табл. 21 [4].

5.3

ФИЗИОГНОМИЧЕСКИЙ ЯЗЫК И ЕГО ГРАММАТИКА

Худое лицо означает человека беспокойного нрава.

Аристотель

Физиогномисты прошлого рассматривали лицо и его выражения как единое целое, придавая, однако, большое значение изучению и описанию его деталей и анализу каждой черты в отдельности. “Черты лица, — писал Э. Ледо, — как скомбинированные между собой буквы и слова, составляют фразы физиогномического языка, ансамбль которых, будучи приложен к индивидуальному типу, дает вполне ясное представление о последнем”. Рассмотрим отдельные слова и фразы “физиогномического языка”, описанные в трудах известных физиогномистов прошлого [2; 4; 6; 8].

Общее строение лица и его пропорции

Физиогномисты считали, что различное соотношение частей головы обуславливает неодинаковый характер. Особенно информативным признавалось соотношение пропорций между черепом и лицом. Так, небольшое лицо с большим черепом отличает человека с развитыми умственными способностями, а маленький череп и большое лицо, наоборот, свойственны людям практического склада характера. Лицо, отличающееся продолговатым строением, т. е. длина которого значительно больше ширины, указывает на живую и впечатлительную натуру, пылкий теоретический ум. Лицо, растянутое в ширину, которая равна или превышает его длину, свидетельствует о положительном практическом уме, склонностях к точным наукам. При этом лицо, ширина которого в области челюстей превышает ширину лба, указывает на высокое развитие практического ума. Люди с таким складом лица способны к занятиям чисто практического характера. Это отличные исполнители, добросовестные и трудолюбивые работники, но не инициаторы и руководители.

Лицо физиогномисты разделяли на три области: первая простирается от начала волос до корня носа, вторая — от корня носа до его основания и третья — от основания носа до конца подбор-

¹ Piderit. La mimique et la Physiognomic. — Paris, 1888.

Таблица 21

Брови	Веки	Глазные яблоки	Ноздри	Рот	Губы	Углы губ	Голова	Тело	Рука	Общее выражение
Поднятые и сдвинутые	Нормальные	-	-	-	-	-	-	-	-	Тоска
То же	То же	-	-	-	Верхняя поднята	-	-	-	-	Отчаянье
"	Сдвинутые	-	-	-	-	-	-	-	-	Страдание
"	Широко раскрытые	-	-	-	-	-	-	-	-	Страх
Сдвинутые	-	Неподвижные	Сжатые	-	Верхняя поднята	-	-	-	-	Скорбь
То же	-	-	То же	-	Сжатые	-	-	-	-	Жестокость
"	-	-	Расширенные	Сжатый	Нижняя выдается вперед	-	-	-	Сжатая	Гнев
Поднятые	Верхнее опущено	Блуждающие	-	-	-	-	-	-	С разжатыми пальцами	Безразличие
-	То же	Мутные	-	-	-	-	Наклоненная	Согнутое	-	Усталость, сонливость
-	"	Опущенные	-	-	-	-	То же	То же	-	Стыд
-	"	То же	-	-	-	Опущенные	Поднятая	Выпрямлено	-	Презрение
Поднятые	Закрытые	-	Поднятые	-	-	Поднятые	-	-	-	Похотливость
-	Нижнее поднято	-	-	-	-	То же	-	-	-	Приветливость
-	-	Устремленные прямо	-	-	-	-	Наклоненная	-	-	Недоверие
-	-	-	Сжатые	-	Сжатые	-	-	-	-	Суровость
-	-	-	Поднятые	-	Верхняя поднята, нижняя выворочена	Опущенные	-	-	-	Отвращение

родка. При этом считалось, что нормальное лицо в длину должно быть равно утроенной длине носа, а ширина лица должна равняться длине ладони от кончика среднего пальца до запястья. Такие размеры лица свидетельствуют о душевной гармонии и уравновешенности человека.

Считалось также, что каждая из трех областей лица обладает совершенно особенной сферой жизненных проявлений. Так, первая, или верхняя, часть лица отражает особенности мыслительной деятельности человека, его интеллектуальных способностей, вторая — представляет собой сферу человеческих чувств, третья — соответствует миру материальному, более инстинктивному, чем духовному. Поэтому физиогномисты всегда уделяли внимание соотношению пропорций различных областей лица, что, по их мнению, позволяло судить о степени гармоничности в развитии личности.

Голова

Если голова сдавлена выше висков и расширяется у челюсти, то это означает часто животные инстинкты, жадность, материализм, обжорство.

Голова, расширенная над висками, свидетельствует о богатом воображении человека и даже его стремлении к мистицизму.

Голова узкая, удлинённой формы говорит о способности к наукам, любознательности и привязанности.

Сильно выпуклый затылок показывает нередко, что его владелец отличается привязчивостью, иногда математическими способностями и реже только чувственностью.

Плоский затылок — признак эгоизма.

Выпуклость темени ближе ко лбу говорит о доброте и набожности, выпуклость на середине — о силе воли и твердости духа.

Голова, откинута назад, означает тщеславие. Голова, наклоненная вперед, — развитие интеллекта. Голова, наклоненная в какую-либо сторону (правую, левую) — наблюдательность, сарказм, часто еще и притворство (особенно у женщин).

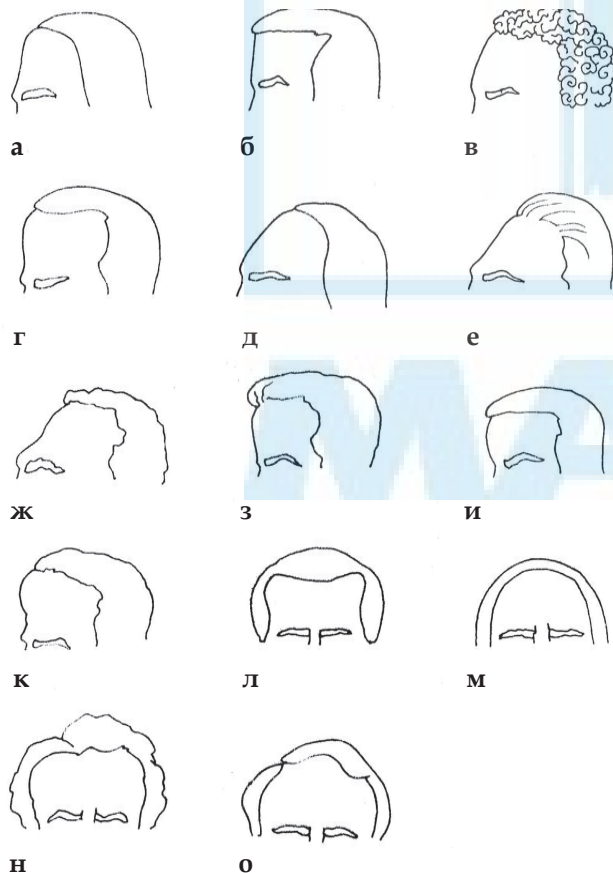


Рис. 15. Типы конфигураций лба

Лоб

Физиогномисты изучали лоб с разных точек зрения: *по линии положения* (три класса — перпендикулярные, откинутае назад и наклоненные вперед); *по форме* (два класса — плоские и выпуклые); *по поверхности* (четыре класса — четырехугольные, круглые, островерхие, продолговатые); *по размерам* (пять классов — высокие, средние, низкие, широкие и узкие). Рассмотрим описания различных конфигураций лба подробнее (рис. 15).

Лоб перпендикулярный, в верхней части немного выпуклый указывает на ум холодный и математический, бедную фантазию, способности к точным наукам (рис. 15, а). Лоб плоский и перпендикулярный от волос и до бровей указывает на слабое развитие умственных способностей и отсутствие воображения, но вместе с тем — на большую настойчивость в достижении цели (рис. 15, б). Лоб перпендикулярный, слегка выпуклый чаще принадлежит людям много думающим, но мало действующим (рис. 15, в). Лоб округленный, выпуклый в верхней части, оканчивающийся книзу прямой линией, указывает на живой ум и богатое воображение, а также вспыльчивый и крутой характер (рис. 15, г).

Лоб, не слишком откинутае назад, указывает на впечатлительный характер (рис. 15, д), а лоб,

откинутый назад, с извилистыми очертаниями (рис. 15, е), указывает на оригинальный ум и пылкое воображение, могущие увлечь окружающих новизной идей и богатством образов. Лоб, показанный на рис. 15, ж, чаще встречается у людей, отличающихся безумными проектами, эксцентричностью, духом противоречия, неправильностью жизни и сумасбродностью действий.

Лоб продолговатый с прямыми линиями, наклоненными вперед, принадлежит человеку настойчивому и упрямому, с узконаправленной мыслительной деятельностью (рис. 15, з). Лоб узкий, с прямыми линиями и наклоненный вперед указывает на натуру черствую, решительную и чрезвычайно упрямую (рис. 15, и). Лоб, наклоненный вперед, округленный и в верхней части выпуклый, указывает на систематический и изобретательный ум, подчиняющий все математическим расчетам (рис. 15, к).

Лоб четырехугольный указывает на хорошо организованные умственные способности и развитость воли (рис. 15, л); лоб продолговатый принадлежит зачастую человеку гибкому, с богатым воображением (рис. 15, м); круглый лоб указывает на деятельного и предприимчивого человека, любящего больше действовать, чем говорить (рис. 15, н); треугольный лоб чаще принадлежит человеку, отличающемуся поспешными решениями, смелыми замыслами и склонностью претворять их в жизнь без достаточного осмысления (рис. 15, о).

Морщины

По мнению древних физиогномистов, морщины лба также имеют высокую информативность. Например, считалось, что тот, кто подымает брови и морщит лоб во время разговора, отличается тщеславием, самовлюбленностью, внутренней тревогой, честолюбием и не обладает здравым смыслом. Обычное “хмурение” бровей указывает на ум раздражительный и противоречивый, характер недоверчивый и сварливый. Перпендикулярные морщины лба указывают на большую умственную напряженность и чрезвычайно сильную волю.

Брови

Брови, лежащие близко к глазам и идущие горизонтально от носа к вискам, указывают на твердый характер и решительность. Брови, очень далеко стоящие от глаз, немного дугообразные и узкие, указывают на характер слабый, беспечный и пассивный. Когда брови имеют углообразную форму, то это свидетельствует о неуравновешенности их обладателя. Совсем надвинутые на глаза брови служат признаком натуры молчаливой, мучимой честолюбием, завистью и ревностью. Густые и взъерошенные брови указывают на неуживчивый и противоречивый характер, а сросшиеся брови — на предрасположенность к меланхолии, подозрениям, ревности.

Женские брови дугой, широко расставленные, говорят о душевном спокойствии и чувстве юмора; сросшиеся брови, косо спадающие к вискам, свидетельствуют о хмуром, плаксивом и грустном характере; слегка закругленные брови, опускающиеся вниз по краям, говорят о том, что их обладательница — человек искренний и великодушный; прямые брови, как бы углубляющие глазницы, характерны для женщин со склонностью к меланхолии.

Глаза

Очень выпуклые глаза указывают на болтливость, тяжелый ум и недостаток здравого смысла. Впавшие и подвижные глаза выражают лукавство, а маленькие и впавшие глаза служат признаком зависти и обмана. Глаза не выпуклые и не впавшие, представляющие как бы середину между теми и другими, означают уравновешенные нравственные качества. Подвижность глаз связывалась физиогномистами прошлого чаще с хвастливостью, подозрительностью, недоверчивостью, склонностью к гневу, а моргание — с робостью, коварностью либо лживостью (рис. 16).

Глаз, сидящий в крупном и круглом, широко открытом веке, несколько налитом кровью; белок испещрен с внешнего угла века кровавыми жилками, с нездоровым, иногда желтоватым отливом (общее впечатление глаза — “вытаращенный”); ресницы короткие, бровь высоко над глазом с натопорченными волосками (рис. 16, а) — натура раздражительная, вспыльчивая, но

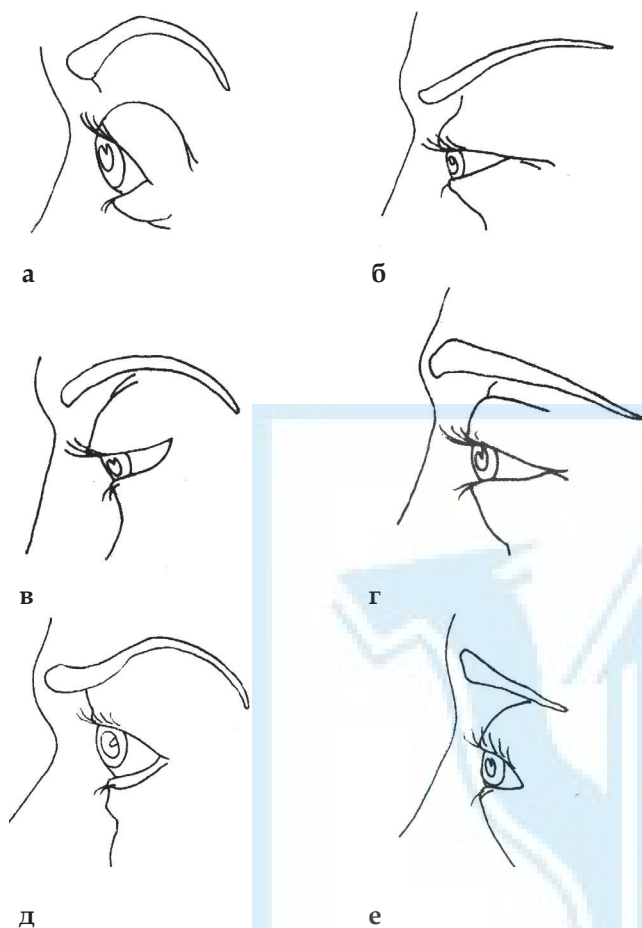


Рис. 16. Наиболее характерные формы глаз

разговоре зрачок обладателя такого глаза смотрит большей частью в упор на слушателя; бровь изогнута над серединой глаза вверх, а потом опускается к виску; ресницы загнуты круто кверху (рис. 16, д) — натура энергичная, активная, самостоятельная или упрямая, не терпящая промедления при исполнении просьб или приказаний; храбрая, смелая, решительная, благодаря смелости, правдивая до резкости.

Глаз производит впечатление маленького (“свиного”) вследствие малого прореза век; веки тяжелые; выражение бесцветное, хотя зрачок часто “бегающий”; ресницы редкие, бровь небольшая и редкая (рис. 16, е) — натура небогатая духовно, мелочно-хитрая и практично-сметливая; доброта чаще из расчета, нежели искренняя; эгоизм и ханжество.

Нос

Прямой и немного четырехугольный на конце нос указывает на пассивную энергию, твердую, спокойную и систематическую волю. Орлиный нос указывает на честолюбие и тщеславие. Большой, мясистый, широкий и расширенный на конце нос указывает на ум тяжелый, ленивый, а характер трусливый. Нос же с толстым, опущенным, круглым и твердым концом указывает на большую храбрость. Нос, вдавленный у корня, большой и на конце закругленный указывает на характер слабый, мягкий, лишенный энергии и воли.

Нос широкий и “выделяющийся” характерен для людей независимых и обладающих достаточным умом, чтобы преодолеть многие комплексы; массивный книзу — подобные очертания могут означать противоречивость характера. Такой нос не характерен для любителей конкретности и точности. Большой нос с резкими очертаниями отражает волю к борьбе, значительную силу воли. Нос с ярко выраженными ноздрями — агрессивность вместе с определенной долей практичности; прямой и большой — темперамент и страстность одновременно с неуверенностью в себе; “высеченный”, слегка вздернутый — равновесие характера, целеуст-

не лишенная большой гуманности, детолюбия; в минуты хорошего настроения обладатель таких глаз не лишен откровенной веселости (но не остроумия).

Глаз в узко прорезанных продольных веках; внешний угол века приподнят; бровь также приподнята к виску; зрачок с острым взглядом из-за коротких, но густых ресниц; веки часто сужаются (такие глаза производят впечатление близоруких) (рис. 16, б) — натура наблюдательная, скрытная, хитрая, лицемерная, неглупая, страстная в половом отношении, с большой выдержкой и неограниченным эгоизмом.

Зрачок глаза под полуопущенным верхним веком как бы не рефлектирует свет и производит поэтому впечатление не имеющего никакого блеска; бровь правильной дугой; веки бледные; ресницы длинные и редкие (рис. 16, в) — натура бесстрастная, но умеющая глубоко проникать в чужие чувства, пронизательная, неподкупная и серьезная, справедливая до жестокости.

Глаз как бы в опущенных веках; крупный зрачок без всякого индивидуального выражения; густые длинные ресницы, густая и длинная бровь (общее впечатление глаз — “сонные”) (рис. 16, г) — натура ленивая, апатичная, но не лишенная в своей пассивности доли наблюдательности; понятливость слабая; отсутствие энергии; но натура скорее мягкая, чем грубая.

Глаз открыт обыкновенно широко; выражение меняется в связи с внутренней переменой духа; в

ремленность одновременно с мягкостью и человечностью; крючковатый и приплюснутый — замкнутость и сдержанность, самокритика вместе с ироничностью его обладателя позволяют преодолевать неприятности в жизни; “горбатый”, “еврейский профиль” связывают с живостью характера. Люди с таким носом легко поддаются влиянию, так что его обладателю следует опасаться потери индивидуальности. Нос прямой, слегка закругленный — наличие эстетического вкуса; нос маленький, “картошкой” указывает на хитрость и живость характера. Однако “картошка” может означать также твердость характера; ровный, с четким профилем нос — признак успеха в жизни.

Рот

Верхняя губа, слегка выступающая над нижней, указывает на ум, осторожность и прямомоту характера. Большой и неправильной формы рот — признак дерзости. Рот умеренно большой и немного дугообразный с твердыми и почти одинаково выдающимися губами указывает на смелость и решительность его обладателя. Если рот имеет опускающиеся и стянутые губы, то это говорит о боязливости и лукавстве. “Вдавленный” рот с тонкими губами указывает на лицемерие и зависть. Рот, обычно полуоткрытый, с губами, умеренно толстыми и закругленными, свидетельствует о натуре мягкой, беспечной и доверчивой (рис. 17).

Правильно очерченные, несколько пухлые губы (рис. 17, а) — доброта, сердечность, откровенность, веселость, склонность скорее к положительным качествам, чем к недостаткам. Губы тонкие (рис. 17, б) — хитрость, эгоизм, жестокость, сарказм, скрытность, лицемерие, хищность. Губы толстые (рис. 17, в) — чувственность и другие низменные инстинкты (крайне редко — добродушие). Губы пухлые, детские (рис. 17, г) — доверчивость и откровенность.

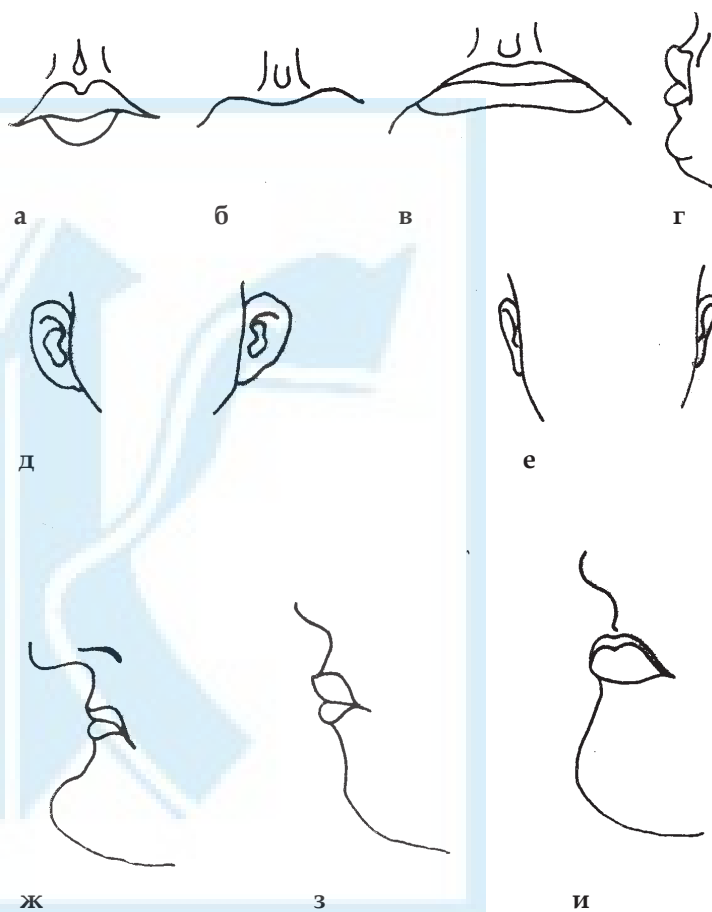


Рис. 17. Типичные формы губ, ушей и подбородка

Подбородок

Маленький и округлый подбородок указывает на человека робкого и не обладающего достаточной волей. Подбородок четырехугольный и выдающийся чаще принадлежит людям энергичным, решительным, властолюбивым. Подбородок средней величины, круглый и умеренно выдающийся свидетельствует об уравновешенности человека. Люди с плоскими подбородками, как правило, холодны, сухи и самолюбивы. Подбородок большой, округленный, толстый, двойной указывает на человека, у которого чувственность и инстинкты преобладают. Подбородок раздвоенный и выдающийся вперед чаще принадлежит людям, отличающимся эксцентричностью, вздорностью, раздражительностью, склонностью вызывать несогласие.

Выдающийся вперед подбородок (рис. 17, ж) — энергия и сила воли, самостоятельность, благородство, неподкупность, упрямство, жестокость. Длинный и острый подбородок — пронырливый ум, сарказм. Если подбородок как бы отодвинут назад (рис. 17, з) — мягкая натура, робкая, нерешительная, недалекая. Мясистый подбородок (рис. 17, и) — ум, чувственность и эгоизм. Раздвоенный подбородок — непостоянство и влюбчивость. Если подбородок загнут кверху — натура увлекающаяся, решительная, хитрая.

Волосы

Белые волосы показывают холодную натуру, слабость и боязливость. Если волосы раньше времени седеют, то это означает большую печаль, а также то, что у такого человека внутренняя теплота уменьшается; иногда это означает сердитого и несчастного человека. Пепельные волосы — знак неученой и непонятливой головы. Желтые волосы имеют обыкновенно храбрые и добрые люди, сравниваемые поэтому со львами. Рыжие волосы означают сердитого и лукавого человека, ибо цвет этот — лисий. Русые нежесткие волосы характерны для глубокомысленных, справедливых, верных и при этом здоровых людей. Черноватые и тонкие волосы — признак холерико-меланхолика, который довольно счастлив. Черные редкие волосы указывают на меланхолика. Если они жесткие, то означают красноречие и вспыльчивость, если же тонкие — спесь, упрямство, неумеренность. Черные и кудрявые волосы характерны для проворных, влюбчивых, склонных к гневу людей. Волосы кудрявые по всей длине свидетельствуют о боязливости в сочетании с лукавством и обманом. Зато волосы кудрявые лишь на концах означают людей храбрых, мужественных, умных. Густые и жесткие волосы указывают на непредсказуемого человека, склонного к меланхолии и эпилепсии; если же волосы на голове стоят дыбом (как щетина), а тело весьма мохнато, то это явные признаки горячего, дерзкого, упрямого человека. Мягкие волосы у боязливых людей.

Ресницы

Если верхние ресницы повисли вниз, это признак неповоротливого человека, если же нижние — слабого, безвольного, пьяницы. Признаком слабого человека являются также постояннодвигающиеся ресницы. Разноцветные ресницы выдают непостоянного человека.

Уши

Если все части наружного уха развиты равномерно — хорошие умственные способности. Слишком мясистые уши — угрюмость, жестокость. Слишком маленькие уши — чувственность. Заостренные сверху уши — ум, умеренность. Большие уши, с хорошо выраженными извилинами ушных раковин — музыкальные способности. Жесткие уши — хорошее здоровье. Дряблые уши — болезненность. Узкие, длинные уши — зависть, скупость. Ушные раковины глубоко выдолблены — даровитость. Оттопыренные, большие уши (рис. 17, д) — хитрость, глупость. Прижатые уши (рис. 17, е) — не только осторожность, хладнокровие, выдержка, но и лицемерие. Четырехугольные уши — твердость, порядочность. Волосатые уши — рассудительность, а если, кроме того, они мясисты — чувственность.

Борода

Крепкая густая борода, обильно покрывающая щеки, означает смелого, храброго, мужественного и мудрого человека. Маленькая редкая борода выдает людей похотливых, слабых, нежных, любящих роскошь и перемены. У флегматичных людей, склонных к скуке, борода белая и бледная. У справедливых, постоянных, смелых и храбрых людей борода обычно черного цвета. Рыжая борода выдает человека хитрого, мстительного, сердитого, неверного. Женщины с выраженной растительностью на подбородке мужеподобны, непокорны, своенравны [10].

Приведенные данные, взятые из различных работ физиогномистов прошлого (Э. Ледо, И. Бурдон, Ф. Лассаль и др.), не претендуют, конечно, на безусловную доказательность и научность, однако представляют результат обширных систематизированных наблюдений, многие из которых подтверждены современными исследованиями мимики и строения лица человека. Так, представляют интерес наблюдения современных физиогномистов, касающиеся, в частности, размеров женских ушей. Считается, что идеальное женское ухо должно равняться 6–7 см высотой и 3–3,5 см шириной. При этом верхняя часть ушной раковины не должна превышать по размеру 1/3 всего уха, мочка — чуть меньше 1/3. Есть теории, которые устанавливают зависимость между чертами характера и формой и размером уха. Например: маленькие уши (до 6 см длиной) означают легкомысленность, живой характер, блестящий, но повер-

хностный ум; уши большие (более 7 см) свидетельствуют об уверенности в себе и пробивной силе; вытянутые уши говорят о деликатности и впечатлительности; широкие уши — это сила характера, здравый ум, реализм; уши, вывернутые назад, указывают на импульсивность, впечатлительность, эмоциональность; отстающие (лопоухость) уши отличают людей впечатлительных, наделенных интуицией.

5.4 АНТРОПОЛОГИЧЕСКАЯ ФИЗИОГНОМИКА

Антропология может дать психологии ряд весьма существенных справок, при посредстве которых ответы на некоторые основные ее вопросы могут быть доведены до степени точности и определенности.

И. Сикорский

По мнению профессора А. Богданова, антропологическая физиогномика является частной отраслью изучения формы лица и выражения ощущений и имеет своеобразные задачи, отличные от тех, которые рассматривает общая физиогномика, будь она практическая, морфологическая или физиологическая. “Если антропология, в тесном естественно-историческом значении этого слова, считается различной и по цели, и по составу, и по методам от ближайших соприкасающихся с ней отраслей знания, составляющих для нее необходимый фундамент, то и антропологическая физиогномика может быть с таким же правом выделена в особую группу относительно общей физиогномики, преследующей изучение выражений и ощущений в человеке вообще” [1].

Антропологическая физиогномика берет главнейшую и существеннейшую часть материалов для выводов из анатомических или морфологических данных строения лица и тела как таких, которые укоренились наследственно, передаются естественным образом и составляют врожденные у народов и рас отличия.

По данным профессора И. Сикорского, тип человека отличается существенными признаками с древнейших времен. Так, кроманьонский человек принадлежит к короткоголовому типу людей, а неандертальский — к длинноголовому. “Очевидно, что или человек произошел от различных пар, или условия жизни и удаления людей в разные места жительства дали повод к свободному развитию анатомических отклонений” [7]. Вместе с тем возможность плодотворных скрещиваний между существующими на Земле расами указывает на происхождение человека от одного общего корня несмотря на существенные различия между ними по росту, форме головы и цвету кожных покровов.

По мнению многих ученых XIX ст., общий предок человека, от которого произошли существующие расы (европеоидная, монголоидная, негроидная), появился на несуществующем теперь Индо-африканском материке (в районе современного Мадагаскара). Отсюда первые поколения людей двинулись в Азию, Австралию и Европу через Африку, а затем в Америку. Из первичных трех групп, или рас, изначального человечества возникло разнообразие современных народов:

- **негроидная (негро-австралоидная) раса** — распространена в Африке (к югу от Сахары). Для нее характерны темная кожа, курчавые волосы, широкий нос, толстые губы, темный цвет глаз, прогнатизм. Включает в себя также австралоидов, распространенных в Южной и Юго-Восточной Азии, Океании и Австралии;

- **европеоидная (евразийская) раса** — распространена в Европе, Северной Африке, Передней Азии, Северной Индии (в связи с колонизацией распространилась также в Америке, Австралии и Южной Африке). Для ее представителей характерны светлая кожа, мягкие и волнистые волосы головы, сильный и средний рост волос на лице и теле (у мужчин), узкий и резко выступающий нос, тонкие губы, ортогнатизм;
- **монголоидная (азиатско-американская) раса** — распространена в Восточной Азии, Индонезии, Центральной Азии, Сибири, Америке. Для ее представителей характерны желтоватая кожа, прямые черные волосы, слабый рост волос на лице и теле, слабовыступающий нос, уплощенность лица, значительное выступание скул, эпикантус.

Образовавшиеся расы, не оставаясь на месте возникновения и постоянно перемещаясь, вступали в контакты, отчего появлялись новые вариации человечества — смешанные типы.

Дальнейшая эволюция белой расы в направлении ее деления произошла территориально в пределах Средиземного моря. Отсюда она распространилась по Передней Азии, Северной Африке и Европе. Так возникли семиты, хамиты и арийцы, осевшие первые — в Азии, вторые — в Северной Африке и третьи — в Европе. К арийцам относятся древние греки, римляне, кельты, славяне, германцы и литовцы [7].

В Европе в отдаленные времена существовали, по мнению антропологов, различные арийские подрасы, развившиеся от одного из первичных делений: две из них были высокорослы, две малорослы; одни высокорослые были длинноголовы, другие — короткоголовы; то же относительно малорослых. Путем скрещивания и смешения возникли современные народы Европы: в составе каждого из них находим в различных пропорциях и видоизменениях четыре основных корня — короткоголовые высокого и малого роста, длинноголовые высокого и малого роста. Эти коренные группы, кроме того, различались цветом волос и кожи [7].

И. Сикорский, чтобы избежать неясностей в классификации, предлагает различать понятия “раса” и “народ”. Под *народом* (или *нацией*) он понимает всех жителей определенной территории, объединившихся на основе языка, культуры, общего хозяйства и управления, быта и исторического прошлого. Национальному объединению (народу) не всегда соответствует единство расовое, поскольку народы зачастую составлены из разнообразных антропологических элементов.

Каждая из существующих трех рас имеет резкие отличительные черты как в физическом строении, так и в психологическом плане, “то есть в смысле характера, дарований, а следовательно, и в смысле будущности, которая зависит от этих основных биологических данных” [7]. Основные черты первичных рас наблюдаются и в происходящих от них вторичных расах, а также современных народах. Наиболее общие признаки первобытных человеческих рас приведены в табл. 22.

Таблица 22

Физическое свойство	Раса		
	белая	желтая	черная
Рост тела	высокий	средний	низкий
Форма головы	среднеголовость (мезокефалия)	короткоголовость (брахикефалия)	длинноголовость (долихокефалия)
Цвет кожи	белый	желтый	черный
Волосы	волнистые	прямые	курчавые
Волосной покров	обильная растительность на лице и теле (у мужчин)	слабая растительность	отсутствие растительности у некоторых представителей
Особенности лица	низкостоящие брови	высокостоящие брови	грубые черты лица

Приведем антропологические и психологические характеристики основных народов Европы [7].

Англичане. В состав англичан вошли брахи-брюнеты кельты (Шотландия и Ирландия) и долихо-брахи-блондины германцы. По росту, массе тела, развитию груди и физической силе это наиболее выдающаяся нация из народов Европы. Воля составляет основное органическое свойство английского характера. Основа психического склада англичан восходит к древнегерманскому корню. Настоящий англичанин высокомерен, молчалив и беспощаден в своей деятельности. Он отличается прямоотой, откровенностью, независимостью и мужеством. Основа поведения — практическая (преобразующая) деятельность.

Германцы. В состав германцев кроме собственно древнегерманского племени вошли элементы кельтские, славянские и финские. Долихо-блондины составляют основную часть германского народа. В сравнительной психологической оценке интеллект всегда составлял у немцев сторону, которая уступала чувству, и особенно воле. Однако к выработке и развитию этой слабой стороны национального характера немцы приложили особые усилия, подобно тому, как русские приложили особые усилия для выработки у себя воли. Успехи, достигнутые в этом направлении немцами, замечательны. Германия — единственная в мире нация, где наука нашла столь высокое положение и оценку.

Французы. В состав французов входят малорослые кельты (брахи-брюнеты), высокорослые галлы (долихо-блондины) и германцы. Самую заметную черту французского характера составляет живая впечатлительность, происходящая от сильных и глубоких чувств. Французам свойственны самоотверженность, альтруизм, общительность, отзывчивость. При достаточно развитом уме и воле у французов преобладают чувства.

Русские. В состав русских входит два основных корня — славянский и финский. Существует сверх того незначительная примесь других элементов (норманнский и татаро-монгольский). Финский элемент характеризуется короткоголовостью, широким лицом, выдающимися скулами, маленькими глазами, средним ростом, короткими ногами, светлыми волосами и глазами. Славянский элемент отличается большей длинноголовостью, это брюнеты высокого роста с темными глазами. Психические черты русского племени соответствуют чертам главных его составляющих, т. е. финского и славянского корней. Общими характерными чертами финнов являются несокрушимая, выносливая, пассивная сила; смирение, настойчивость и упрямство; медлительность, основательность, рассудочность; осторожность, медленно наступающий, но безудержный гнев; немногословность, склонность выжидать, откладывать, а затем торопиться нехстати; консерватизм, верность долгу, послушание закону, но и любовь к свободе; честность и стремление к внутренней правде. Финна всегда можно узнать по замкнутости, сдержанности. Основными чертами славян издавна были их чуткая впечатлительность и нервная подвижность, что соответствует тонко развитому чувству и достаточно восприимчивому уму. Оба качества вызывают живость характера и его непостоянство. Наиболее типичными чертами этого характера являются скорбь, терпение и величие духа среди несчастий. Русский народ склонен к меланхолии, составляющей его характерную черту. Эмоциональная сторона у славян развита хорошо; в этом отношении славяне приближаются к романским народам. Наиболее слабую сторону славянского характера составляет воля, и в этом отношении славяне противоположны германским и англосаксонским народам.

Объединение двух таких несходных элементов (финского и славянского) дало русский народ: русские, впитав финскую душу, получили через нее ту тягучесть и выдержку, ту устойчивость и силу воли, какой не доставало его славянским предкам, а финны под влиянием славянской крови приобрели отзывчивость, подвижность и дар инициативы. Качества финнов и славян (флегматического и меланхолического компонентов в своей основе), слившись в одном национальном организме и взаимно дополнив друг друга, дали цельный народный характер, более совершенный в психическом смысле, чем его составляющие.

Типы **украинца** и русского различаются тем, что у украинца в меньшей степени выражены черты, заимствованные у финнов, и лучше сохранились природный славянский ум и чувства. Таким образом, украинец оказался более эмоциональным, а русский — более деятельным; украинец более подвижен, склонен к размышлению (развитой ум), но менее деятелен; его чувства тоньше и глубже, он поэтичнее и склонен к внутреннему анализу [7].



Физиогномические тест-игры

“С ПЕРВОГО ВЗГЛЯДА”

Кроме того, что морщины являются признаком старения, по ним, считают физиогномисты, можно судить о чертах характера человека. Предлагаем изучить варианты расположения наиболее распространенных морщинок у человека и значение, которое они имеют (рис. 18).

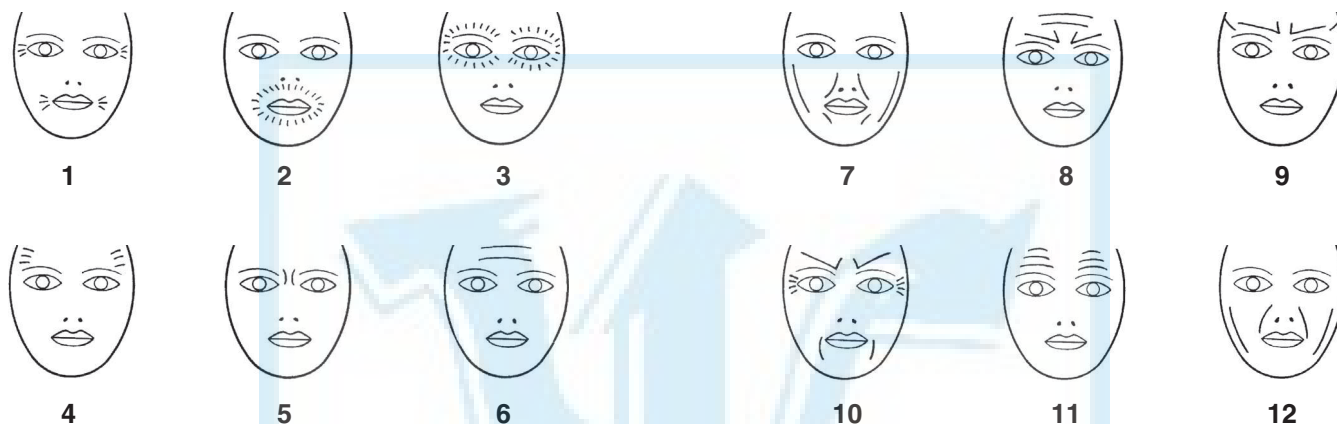


Рис. 18. Физиогномическая тест-игра “С первого взгляда”

1. *Радость*
Морщинки в уголках глаз и рта.
2. *Стеснительность*
Морщины расположены радиально около рта. Такие морщины имеются у людей, которые всего боятся и испытывают сильную необходимость чувствовать себя под защитой.
3. *Внимательность к деталям, подробностям*
У людей, которые более обыкновенного обращают внимание на мелкие детали, отмечаются морщинки вокруг глаз (“гусиные лапки”).
4. *Честность и преданность*
Морщины образуют маленькие горизонтальные линии над внешним краем бровей.
5. *Интеллигентность*
Глубокая морщина между глаз. Она бывает и у стеснительных, а когда лоб низкий, то это показывает, что человек озабочен проблемами, которые для него кажутся неразрешимыми.
6. *Предупредительность и добродушие*
Люди с подобными добродетелями обыкновенно имеют почти во весь лоб (без перерыва) горизонтальные морщины. Но если такие складки получаются за счет многочисленных маленьких горизонтальных морщин, это означает неспособность завершать дела и склонность к сплетням.
7. *Разочарование*
Эти морщины появляются в момент разочарования и часто исчезают, но со временем становятся заметными. Самая типичная складка в этой ситуации начинается от ноздрей и заканчивается около края губ. Если к этому добавляются морщинки, начинающиеся от глаз, значит, человек находится на границе возможностей, а если морщины продолжают и ниже рта, то это говорит о физических страданиях.
8. *Тревога*
Все лицо как бы становится “наморщенным”, а над бровями появляются две “угловатые” морщины.
9. *Агрессивность*
Снова появляются “угловатые” морщины, но в этом случае угол становится острее. Рядом аналогичные морщинки, но поменьше.
10. *Нервозность*
Кроме “угловатых” морщин на лбу появляются маленькие морщинки около глаз и в уголках рта, направленные вниз.
11. *Удивление*
Люди, которые всему удивляются, обыкновенно имеют маленькие горизонтальные морщины над глазами.
12. *Безразличие*
В этом случае обыкновенно морщин не бывает, просто мышцы щек ослаблены, поэтому в уголках рта образуется складка. Это также признак лени.

“ТАЙНЫ ЛИНИЙ”

Увы, приходит время, и на нашем лбу появляются линии-морщины. У одних раньше, у других позже; у одних явно выраженные, у других менее. Некоторые специалисты утверждают, что рисунок этих линий зачастую выдает наклонности человека. Перед вами семь часто встречающихся комбинаций (рис. 19).

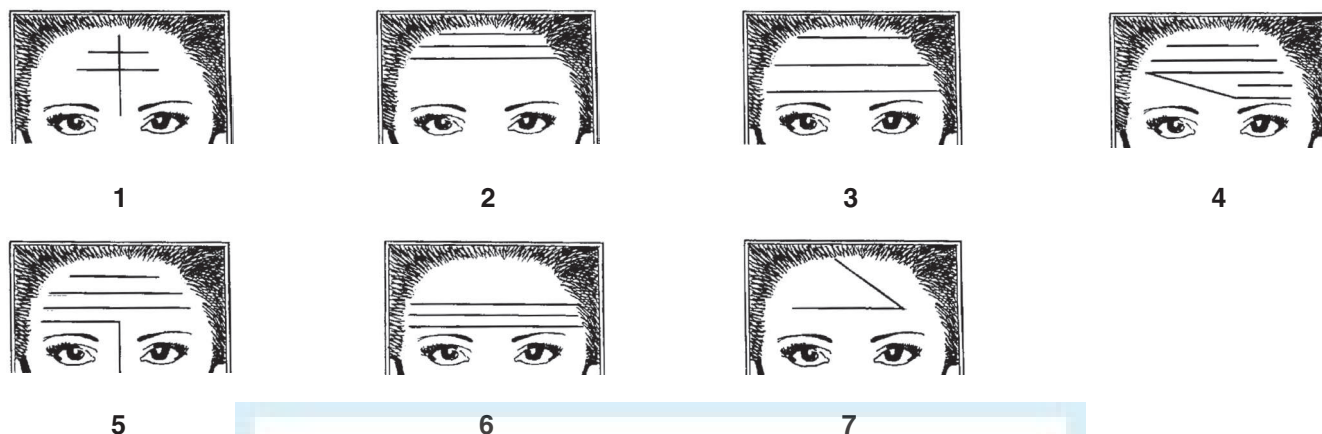


Рис. 19. Физиогномическая тест-игра “Тайны линий”

- Линии неустойчивого характера.** Люди с такими линиями на лбу очень нерешительны, всю жизнь колеблются при решении того или иного вопроса. Но за этим не всегда кроется неуверенность, часто эта позиция просто удобна. Вполне возможно, что обладатели таких линий боятся ответственности. Поэтому у них не бывает крушений, как не бывает и взлетов.
- Линии интеллигентности.** Успехи такому человеку даровало небо, и он уверенно делает карьеру. Такие личности часто встречаются среди ученых, исследователей, аналитиков, людей творческих. Этот человек не успокоится, пока не решит проблемы. Скептик? Да, но никогда не разуверившийся человек. Однако в семейной жизни с ним не так уж просто.
- Линии музы.** Изящные искусства с юных лет пленяют человека, в генах которого заложен именно такой рисунок линий. Он не только их поклонник, но и проявляется в живописи или ваянии, музыке либо литературе. Это настоящий художник. Деликатен, с развитым воображением и романтическими наклонностями. Многие великие имели именно такое расположение линий лба. Ну, а если человек с таким рисунком ничем не проявил себя? Чаще всего ответ прост: виноваты лень и несобранность.
- Линии успеха.** Этот человек без тени сомнений идет по жизни. Мыслит трезво, неординарно, не любит неопределенности. Его непросто вывести из равновесия, он умеет анализировать возникшие ситуации и просчитать их развитие. Не боится препятствий, не отступает перед ними. Но успехи — не везение, а труд, постоянный труд.
- Линии авантюризма.** Вообще-то это человек действия. Его житейский девиз таков: кто не рискует, тот не выигрывает. Никакой задаток ему не кажется высоким, никакая авантюра слишком авантюрной. А когда что-то не получается, сбивает с ног, он поднимается снова, как “ванька-встанька”.
- Линии брюзги.** С этим сварливым человеком лучше не иметь близких отношений — изведет. Он склонен к агрессивности, а скандалы его стихия. Не может контролировать собственное настроение, капризен и злопамятен. Только жесткое отношение способно обуздать его.
- Линии любви.** Человек с такими линиями на лбу способен на глубокую и чистую любовь, на самопожертвование ради нее. Любит не только самого близкого человека, а также друзей, жизнь. Страдает от неверности.

Вы недовольны результатами теста? Что ж, значит, ваш случай следует рассматривать как исключение. Ваш рисунок не подходит ни к одному из перечисленных? Очень может быть, так как вариаций намного больше. Вы не можете рассмотреть какие-либо линии на своем лбу? Но это же прекрасно! Вы молоды духом, живете безмятежно, вас не слишком обременяют заботы... И все же что-то тут не так...

ЯПОНСКАЯ ФИЗИОГНОМИКА: УЗНАТЬ ЧЕЛОВЕКА

Для удобства чтения лица человека японцы делят его горизонтальными линиями на три зоны: верхнюю, среднюю и нижнюю. Верхняя зона — это в основном лобная часть. Она наглядно отражает весь жизненный путь человека. По этой зоне получают информацию за период жизни от 15 до 30 лет, а также в глубокой старости. Идеальный лоб (правильная форма и здоровый цвет кожи) свидетельствуют о прекрасном состоянии тела и духа. Средняя зона (от бровей до кончика носа) отражает годы жизни от 35 до 50 лет. Гармоничная сбалансированность этой зоны свидетельствует об упорядоченности психики. Нижняя зона (верхняя губа, челюсти, рот, подбородок) дает информацию о периоде 51—77 лет, а также о преклонном возрасте. Правильные формы этой зоны говорят об уравновешенности характера.

Существует несколько школ чтения лица, каждая из которых базируется на определенной системе позиций (от 99 до 130). Толковать содержание этих позиций, а особенно их комбинации, очень сложно, поэтому начинающему чтению лица предлагается сначала 13 основных позиций: 16, 19, 22, 25, 28, 41, 44, 45, 48, 51, 60, 70, 71 (рис. 20).

Позиция 16 — жизнедеятельность в детские годы. Испорченная зона этой позиции указывает на тревожное чувство.

Позиция 19 — отношения с родителями. Лучистый цвет кожи означает удовлетворенность лаской и вниманием близких.

Позиция 22 — отношение к жизни. Приятный цвет кожи означает безмятежность, стремление к общению, жизнелюбивость.

Позиция 25 — взаимоотношения с окружающими. Ровная и без дефектов кожа свидетельствует о благополучии, родинки и неровности сигнализируют о превратностях в жизни.

Позиция 28 — место жизненного клейма. Наиболее ярко жизненный путь человека оставляет печать именно на этом участке лица. Широкая зона — это благоприятный признак. Насыщен-

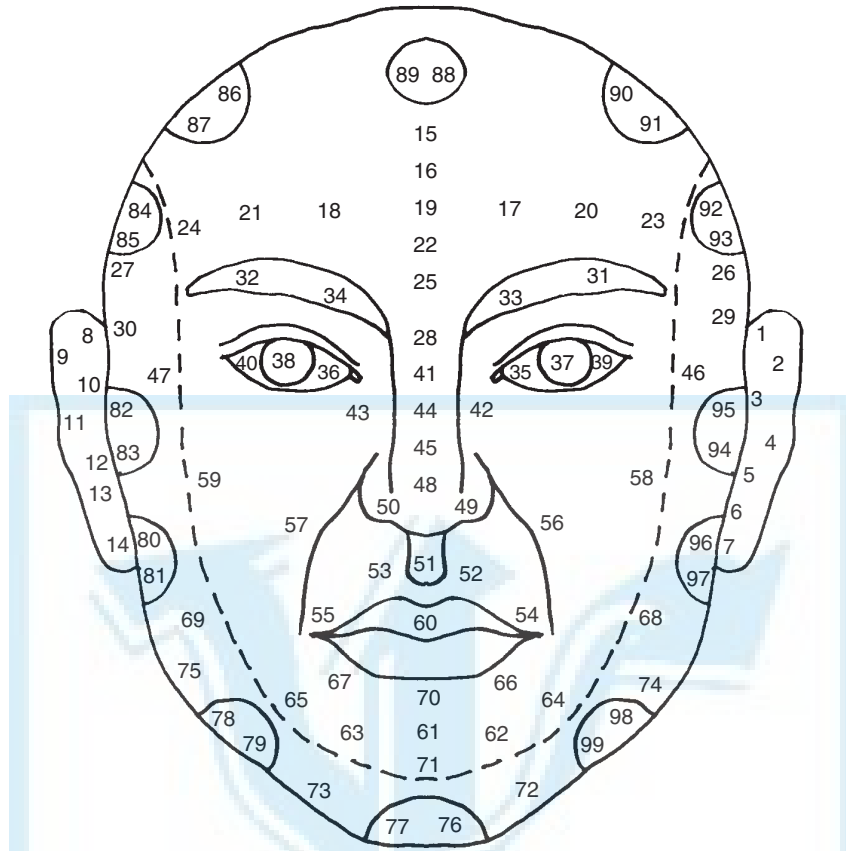


Рис. 20. Позиции лица человека

ность зоны бороздами свидетельствует о зрелости. Испорченность зоны или неправильная конфигурация говорят о неудачах.
 Позиция 41 — взаимоотношения с домашними. Впалость и горизонтальные линии говорят о неурядицах. Наполнение бровей на глаза указывает на имевшиеся в жизни осложнения.
 Позиция 44 — жизнедеятельность в среднем возрасте. Темная кожа свидетельствует о болезни, родинки — о трудных взаимоотношениях с противоположным полом.
 Позиция 45 — судьба. Правильная форма, приятный оттенок кожи — хороший признак. Излом и тусклая кожа означают обратное.
 Позиция 48 — признак удач — неудач. Округлость, наполненность плотью, здоровый оттенок — удачи. Различные неровности, изрытости — неудачи.

Позиция 51 — наследственность. Правильная форма — благоприятная наследственность. Испорченная форма сигнализирует о неблагоприятных факторах.
 Позиция 60 — сила воли. Сбалансированность губ в сомкнутом положении предполагает сильную волю. Напряженность губ означает разную степень самоуверенности. Отставание нижней губы свидетельствует о слабости воли.
 Позиция 70 — жизненные силы. Темный цвет кожи — наличие жизненных сил. Белый, красный и голубой оттенки означают обратное.
 Позиция 71 — влияние опыта жизни. Выпяченный подбородок означает, что человек занят тяжелым, изнурительным трудом. Лучистый цвет говорит о благополучии.

Вывод о характере человека и качествах его личности делают после исследования всех позиций. Кроме того, принимается во внимание состояние пяти жизненных черт: бровей, глаз, носа, рта, ушей. Сбалансированность этих черт (пропорциональность, цвет, чистота и т. д.) является благоприятным признаком. Японские физиогномисты утверждают, что если все пять черт сформировались без изъянов, то жизнь человека с такими чертами подобна полноводной реке. Изъяны на лице человека свидетельствуют о «трещине» в его характере.

ВСМОТРИТЕСЬ В ЛИЦО

Предлагаем краткое изложение статьи Ш. Агваандондонова, опубликованной в монгольской столичной газете «Улаанбаатарын мэдээ» и рассказывающей о представлениях древних относительно связи характера и судьбы с лицом человека. Не станем перечислять все знаки, расположенные на человеческом лице, их значения, а ограничимся только частичным пояснением линий (морщин) на лбу. Всмотритесь внимательно в свое лицо и в лица друзей, знакомых, близких. Линии на лбу (морщины) имеют определенные знаки.

1. Самая верхняя, у корней волос, подчиняется знаку Сатурна. Покровительствует детям.
2. Чуть ниже — линия Юпитера, благосклонного к служителям церкви.

3. Третья — линия Марса, благоприятная для воинов.
4. Четвертая — линия Солнца, благоприятная для правителей.
5. Линия Венеры — знак господства.
6. Линия Меркурия, сопутствующего болезням и страданиям.
7. Линия Луны — знак хранителя женщин.

Кроме того, на лице имеются знаки различных созвездий, например Льва, Волос Вероники, Ориона, Девы и др. Линии на лбу делятся на короткие и длинные, широкие и узкие, глубокие и мелкие, сплошные и прерывистые. По всем этим признакам гадатели восстанавливают прошлое человека и предсказывают будущее. Поясним некоторые из этих признаков.

Если у человека линия Солнца короткая, а линия Луны длинная, то он очень умный, с легким характером, удачной судьбой. Линия Юпитера извилистая — любит развлечения, общителен. Множество мелких морщин — болезни и страдания. В центре

линии Юпитера излом означает почет. Линии Юпитера и Сатурна в виде лука — честолюбие.

Линия Сатурна глубокая и ровная — постоянные романы. Единственная линия на лбу — склонность к странствиям.

Две ровные глубокие линии над бровями — человек отличается особыми способностями и талантом.

Одна извилистая, подобно змейке, линия — человек отличается особым здоровьем и силой.

Если линии Сатурна и Юпитера извилистые — неискренность, склонность к обману.

Пять ровных линий посередине лба — признак большого ума, прямоты и принципиальности в личной и общественной жизни, а также работоспособности, постоянной готовности помочь бедным и сиротам. Этот человек держится подальше от богатых и власть имущих, он всегда живет ради других, теряя при этом многое. Сам, как правило, беден.

Это любопытно

ШВЕДСКИЙ ХАРАКТЕР

Если попытаться выделить черты, характерные для того или иного народа, то французы скорее всего будут названы прагматичными, немцы — педантичными, а испанцы — вспыльчивыми. Хотя возможны, разумеется, другие варианты: ведь подобные оценки субъективны. А вот относительно скандинавов, особенно шведов, существует единодушие — они слывят на редкость хладнокровными.

Но справедливо ли утверждать, что целый народ способен сдерживать свои эмоции? Профессор этнографии из Стокгольмского университета А. Даун считает, что это действительно так. Подтверждению тезиса о невозмутимости шведов он посвятил книгу «Шведский склад ума», где анализирует труды по социологии, психологии, результаты опросов общественного мнения. Вывод: шведы отличаются чрезвычайной рациональностью мышления, не склонны выставлять свои чувства напоказ, в конфликтах не дают волю эмоциям, а стремятся найти компромиссное решение. В этих чертах характера шведов профессор А. Даун видит проявление и объяснение многих присущих Швеции явлений — среди них и четкое функционирование государственной машины, и слабая религиозность, и даже ... стабильные успехи шведских теннисистов на международных соревнованиях.

Не случайно, считает А. Даун, Швеция традиционно выступает посредником при урегулировании военных конфликтов в различных регионах Земли.

Но что сделало шведов столь рациональными и невозмутимыми?

Распространена теория, согласно которой национальный характер формируется под воздействием разных «стрессов». Оккупация или угроза военного нападения, политическая нестабильность, экономические неурядицы, наконец, стихийные бедствия — все это негативно сказывается на характере человека. Шведы почти два века живут без войн, у них плавно сменяются правительства, природные катаклизмы ограничиваются лишь теплыми зимами.

В то же время существует предположение, что «шведский склад ума» наложил отпечаток на судьбу этого народа. Правда, на такой вопрос профессор А. Даун не дает ответа. Да и стоит ли искать ответ? Наверное, не это главное. Среди разнообразия национальных характеров немногочисленный шведский народ благодаря своему хладнокровию занял собственное, оригинальное и неповторимое место.

(Правда. — 1989)

КУХНЯ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КАРИКАТУРЫ

Кто правит людьми как личностями? Звезды и космос, — утверждают астрологи, составляющие зодиакальные гороскопы. Нет, деревья и растения, — доказывали древние друиды. А может быть, не «все врут (восточные) календари»? Согласно им каждый человек рождается и входит в подлунный мир, будучи освящен знаком либо петуха, либо обезьяны, либо других «братьев наших меньших»...

Как бы то ни было, эти далекие от современной науки споры между гадалками разных эпох и народов, похоже, не оставили равнодушными художников-карикатуристов. Невзирая на чины, заслуги или антизаслуги, политический вес, многие карикатуристы находят образы, которые помогают им выразить суть деятельности и, если хотите, души не одних лишь простых смертных.

Многие читатели наверняка знают, что первопроходцем на этой стезе был французский художник Ш. Филиппон, который в 30-е годы XIX в. представил своего монарха Луи-Филиппа как ... грушу. Тогда его обвинили в диффамации. Но вскоре оправдали. После того как он задал судьям сакраментальный вопрос: «Разве это моя вина, что Его Величество похож на грушу?»

Так Ш. Филиппон, наверное, сам того не ведая, заложил одну из традиций современной политической (и не только) карикатуры — последовательного изменения портрета с помощью изначально «загруженных» в него черт сходства объекта с кем-либо или чем-либо. Предлагаем две работы французского карикатуриста. Кто-то просто улыбнется, а кто-то задумается: кто же все-таки правит человеком?..



Маргарет Тэтчер



Фидель Кастро

(Российская газета. — 1992. — 28 авг.)

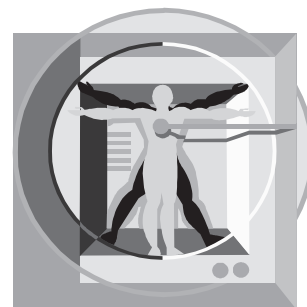


Список использованной литературы

1. Богданов А. Антропологическая физиогномика: Предварительные заметки. — М., 1878.
 2. Великого Альберта наука распознавать людей. Издана из древних рукописей. — М., 1811.
 3. Вундт В. Естествознание и психология: Пер. с нем. — СПб., 1904.
 4. Гартенберг П. Физиономия и характер. Опыт научной физиогномики. — Одесса, 1912.
 5. Ивенс Эл. Физиогномика в античном мире: Пер. с англ. — Филадельфия, 1969.
 6. Рейх М. О выражении глаз. — СПб., 1880.
 7. Сикорский И. Всеобщая психология с физиогномикой. — К., 1912.
 8. Соломирский В. Опыт руководства к познанию природы по наружным ее признакам. Введение в физиогномику человека. — СПб., 1835.
 9. Стыценко М. Опыты физиогномики, то есть лицегадания. — Одесса, 1901.
 10. Томас Ф. Тайны лица: Физиогномика. — М., 1991.
 11. Чех В. Физиогномика. — СПб., 1911.
 12. Щёкин Г. Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1992.
-

Раздел 6

ЛИЦО КАК ОБЪЕКТ
СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ



*Смотри на лоб человека, дабы узнать, кем он станет;
рассматривай рот его, дабы узнать, кем он стал.*

Китайская пословица

Физиогномика и ее методы не утратили значения и сегодня. Данные этой отрасли знания используют в психологии управления, профориентационной работе, в частности при подборе работников. Например, данные физиогномики широко используют при оценке кандидатов в управляющие в США, где фотографии претендентов (в анфас и профиль) анализируют с помощью специальных физиогномических таблиц, насчитывающих 198 признаков. При этом на основании результатов морфологического анализа под благовидным предлогом отказывают 80 процентам претендентов на вакантную должность [9].

Неожиданное продолжение в современных исследованиях получила зоологическая физиогномика древних. Так, российский исследователь В. Куликов различает два полярных типа людей — неконфликтный (травоядный) и конфликтный (плотоядный), отличительным признаком первого являются тупые клыки, второго — острые. При этом они различаются противоположными психологическими свойствами (табл. 23).

Таблица 23

Тип человека	
травоядный (неконфликтный)	плотоядный (конфликтный)
Миролюбие, несмелость, бесхитрость, покорность, пассивность, рациональность, осмотрительность, сдержанность, необидчивость	Агрессивность, смелость, хитрость, драчливость, активность, властность, иррациональность, консервативность, раздражительность, обидчивость

6.1

ЧЕРТЫ ЛИЦА – ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА?

В маленькой голове не много и ума.
Аристотель

Рассмотрим данные современной физиогномики подробнее. Результаты исследований В. Куликова и С. Овдея, обнаруживших высокодостоверные корреляции морфологических признаков с некоторыми психологическими и психофизиологическими особенностями человека, приведены в табл. 24 [6].

Таблица 24

Морфологический признак	Психологические особенности
1	2
Высокий череп	Эмоциональная зрелость, ответственность, шизотимия
Широкий череп	Циклотимия, мягкость, жизненная мудрость
Плоское лицо	Циклотимия, оптимизм, внушаемость, эмоциональная незрелость, безответственность
Пятиугольное лицо	
Прямоугольное лицо	Эмоциональная зрелость, сдержанность, рассудочность, рационализм
Прямой угол челюсти	Стрессоустойчивость, эмоциональная стабильность, экстраверсия
Выступающие скулы	Общительность, эмоциональная незрелость, циклотимия, понижение целостности восприятия, динамическая неустойчивость
Впалые щеки	Эмоциональная зрелость, мужественность, динамическая устойчивость, плохо воспринимаемая структура поверхности
Ямочки смеха	Конфликтность, азартность и склонность к риску, экстраверсия
Темные волосы	Нетревожность, доверчивость, расслабленность, уравновешенность
Веснушки	Понижение социальной адаптации, шизотимия
Высокий лоб	Логичность, целостное восприятие, шизоидность
Прямоугольный лоб	Рассудочность, стремление к умственной деятельности
Вертикальный лоб	Фантазирование, педантичность, укачиваемость
Выпуклое надбровье	Мужественность, сила, превалирование содержания над формой
Дугообразные брови	Эмоциональность, аффективность, хорошее восприятие структуры поверхности
Широкое межбровье	Циклотимия, снижение самоконтроля, демонстративность
Широкие брови	Негипнабельность, эпилептоидность, интроверсия
Выпуклые глаза	Женственность, экзальтированность, циклотимия, терпимость
Большие глаза	Женственность, циклотимия, эмоциональность
Светлые глаза	Гипнабельность, независимость, лень, тревожность
Длинные ресницы	Эмоциональность, снижение самоконтроля, недисциплинированность
Большой нос	Конфликтность, шизотимия, мужественность
Широкий нос	Неимпульсивность, немзыкальность, доверчивость, социабельность

1	2
Курносый нос	Оптимизм, доверчивость, ослабление самоконтроля, тяга к общению
Нос с горбинкой	Самоконтроль, несоциабельность, плохая зрительная память, снижение интеллекта
Опущенный кончик носа	Нечестность, хитрость, импульсивность, музыкальность, нецелостное восприятие, шизоидность
Острый кончик носа	Нечестность, музыкальность, самоконтроль, истероидность
Раздвоенный кончик носа	Снижение самоконтроля, тяга к общению, истероидность
Видна носовая перегородка	Избегание физической нагрузки, беспечность, оптимизм, экстравертированность
Широкая переносица	Высокие притязания, зависимость, невозбудимость
Глубокая переносица	Мужественность, зависимость, усиление силы кисти, трудолюбие, шизотимия
Большой рот	Хороший семьянин, тяга к материальной обеспеченности, лень, пренебрежение к умственной деятельности
Широкие губы	Недисциплинированность, флегматизм, демонстративность, лень
Выступание верхней губы	Деловитость, правдивость, доверчивость, снижение социальной адаптированности
Опущенные уголки рта	Динамическая неустойчивость и эмоциональная незрелость
Большие верхние резцы	Искренность, стремление к материальной обеспеченности
Диастема (расщелина между верхне-внутренними резцами)	Конфликтность, стремление к интересной работе, интерес к образованию, тревожность, понижение социальной адаптированности
Скошенный подбородок	Неправдивость, снижение трудолюбия, пренебрежение деловыми успехами
Высокий подбородок	Ответственность, дисциплинированность, искренность, трудолюбие
Широкий подбородок	Мужественность, неаффективность, ослабление фантазии, эффективность в делах
Двойной подбородок	Эмоциональная незрелость, циклотимия, женственность, интеллектуальная развитость
Наличие ямочки на подбородке	Неаффективность, интерес к работе и деловой эффективности
Большие уши	Мужественность, зависимость, миролюбие, усиление силы кисти
Оттопыренные уши	Мужественность, шизотимия, динамическая устойчивость, эмоциональная зрелость
Отвисшая мочка	Истероидность, конформность, избегание боли, снижение интереса к деловой эффективности
Треугольная мочка	Эмоциональная зрелость, преобладание содержания над формой
Короткая шея	Невозбудимость, паранойяльность, расслабленность
Выступающий кадык	Мужественность, снижение фантазии, выраженная сила кисти
Большой козелок	Невнушаемость, ослабление фантазии, неэмоциональность, усиление силы кисти
Треугольный козелок	Интеллектуальная развитость, упрямство, неаккуратность
Глубокие складки крыльев носа	Аккуратность, любовь к познанию, аутичность
Выступание противозавитка уха	Интеллектуальность, динамичность, доминирование, неаккуратность
Скрученный завиток	Искренность, неагрессивность, снижение интереса к деловой эффективности
Прогнатизм	Напористость, конфликтность, экстраверсия, неправдивость

Приведенные морфологические признаки изображены в индивидуальном тесте “Словесный портрет” (В. Куликов, 1988), который представлен в приложении. Американский профессор Т. Мар считает, что способности и некоторые черты характера человека можно определить по форме его лица, глаз, бровей и другим физиогномическим признакам (рис. 21).

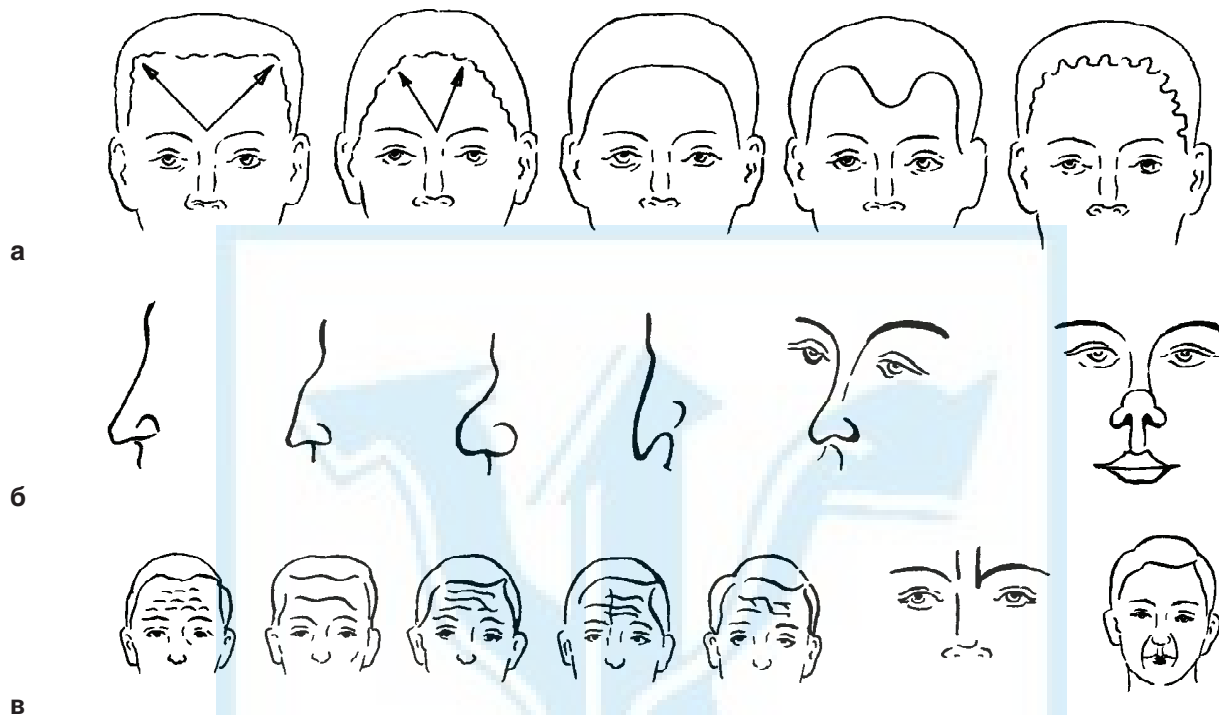


Рис. 21. Черты лица — черты характера

Форма лица. Прямоугольное бывает у людей деятельных, энергичных, решительных, трапециевидное — у людей с высокоразвитым интеллектом. Однако нередко они бывают слабовольными. Круглое лицо считается признаком полного отсутствия пустословия. Квадратное лицо бывает, как правило, у тех, кто умеет постоять за себя. Им свойственны упрямство и настойчивость в достижении цели. Человек с треугольным лицом способен на высокие чувства, часто замкнут. Такая форма лица встречается и у людей хитрых, завистливых.

Лоб (рис. 21, а). Если верхняя сторона треугольника широкая — признак верного друга, человека практичного, делового. Он больше интересуется служебными делами, чем домом и семьей. Узкая верхняя сторона треугольника свидетельствует о возможности семейных неурядиц. Округлый лоб указывает на независимый характер. Волосы артиста, художника, вообще человека творческого часто расположены в форме буквы “М”. Такие люди не беспокоятся о завтрашнем дне. Ломаная линия лба указывает на тяжело прожитое детство.

Нос (рис. 21, б). Длинный нос характерен для человека консервативного, гордого, наделенного большими творческими способностями, однако лишённого деловых способностей. Те, у кого нос с горбинкой, чванливы. У них, как правило, плохие взаимоотношения с подчиненными. Кончик носа в форме капли означает успех в делах. Орлиный нос — признак человека нестойкого, мстительного. Курносость свидетельствует о некрепком здоровье. Чрезмерно курносый живет, не беспокоясь о завтрашнем дне.

Морщины (рис. 21, в). Короткие, с неправильными очертаниями — признак слабого здоровья. Одна, ярко выраженная морщина поперек лба — признак везения. Две или три поперечные морщины, да еще и подкрепленные пересекающей их вертикальной, обещают успех. Наличие морщин различной формы — признак долголетия и славы. Две короткие, но глубокие морщины между бровями бывают у мыслителей и талантливых администраторов. Глубокие складки, спускающиеся от ноздрей к устам — признак долгой жизни и больших успехов.

Брови. Брови, поднимающиеся к центру лба, — признак богатого воображения. Брови, поднятые вверх треугольником, свидетельствуют о сильном характере; человек с такими бро-

вьями легко воплощает идеи в дела. Брови, которые образуют одну линию, предвещают беспокойную жизнь в возрасте 30—35 лет. Вместе с тем человек с такими бровями способен эти трудности преодолеть. Идеальные брови — длинные, широкие, густые, приятно обрамляющие глаза — признак умного человека. Маленькие бесформенные брови принадлежат, как правило, неуравновешенным людям.

Губы. Верхняя губа выдается вперед — человек склонен к быстрой смене чувств. Если верхняя губа совсем прикрывает нижнюю, значит, человек очень уверен в себе. Выступающая нижняя губа свидетельствует об эгоистическом характере. Такие люди обычно несчастливы в семейной жизни. Человек с губами “бантиком” — активный, способный быстро решать проблемы. У человека с вытянутыми губами дела идут, как правило, плохо, его легко и часто обманывают.

6.2 СТРОЕНИЕ ЛИЦА

Лицо — это визитная карточка общей индивидуальной конституции.

Э. Кречмер

При изучении лица Э. Кречмер предлагает различать такие факторы: во-первых, в *выражении лица* выступает на ограниченном расстоянии *психомоторная формула* человека; во-вторых, в *строении лица* выступает *конституциональная формула* (или, если точнее, его *эндокринная формула*). Э. Кречмер рассматривает в основном второй ряд факторов, относящихся к анатомическому строению лица, которые он представляет в виде сжатого выражения психофизической конституциональной формулы. Рассмотрим главные характеристики строения лица и черепа кречмеровских психологических типов [4].

Астенический череп по сравнению с другими типами короткий, низкий, средней ширины (при этом он шире атлетического черепа). Астеническое лицо кажется длинным и узким, бледным и худым, но резко очерченным (вследствие узости оно кажется длиннее, чем есть). Особенно резко проявляется несоответствие между удлинённым носом и небольшой нижней челюстью в профиле. При этом возникает форма, которую можно назвать *угловым профилем*. Нос как бы господствует у таких лиц: он узкий, тонкий, заостренный и длинный; кончик носа не вздернут, но несколько вытянут, спинка прямая или несколько изогнута. Если рассматривать астеническое лицо с фронтальной стороны, то иногда обнаруживается *укороченная форма яйца*. У астеников наблюдаются иногда выраженные *длинные лица* с высокой средней частью. Лица *астенических женщин* не кажутся узкими и длинными, как у мужчин, но уменьшенными и низкими; узкий остроконечный нос и малых размеров нижняя челюсть у мужчин и женщин одинаковы.

Атлетическое лицо характеризуется повышенной трофикой костей и кожи. Кожа толста, часто пастозна и несколько одутловата, преимущественно бледная. Костный рельеф часто пластически вырисовывается, что видно по выпуклым надбровным дугам, компактному рисунку скуловых костей и плотной нижней челюсти. Череп средней окружности, преимущественно высокий, узкий, средней длины. Форма затылка изменчива: то с выступом, то с крутизной. Иногда череп имеет форму башни. По форме профиля преобладают тупоносые с грубыми костями, высоким подбородком и слабым изгибом профиля. Фронтальное очертание лица часто приобретает *вытянутую форму яйца*. В общем создается впечатление плотной высокой головы. Иногда среди атлетиков встречается *щитовидная форма* лица. У *атлетических женщин* чаще встречаются лица в форме вытянутого яйца.

Пикническое лицо широкое, средней высоты, закругленное. Над ним большой круглый, широкий и глубокий, но не очень высокий череп. Щеки и нос часто краснеют. Жировой слой на лице обилен. Профиль пикников слабо изогнутый, невысокий. Фронтальные очертания в резко выраженных случаях варьируют вокруг основной формы — плоского пятиугольника. Нижняя челюсть при фронтальном рассмотрении плоско изогнута и потому производит впечатление более широкой, чем есть. Форма *плоского пятиугольника* образуется из верхней горизонтальной линии, идущей от обоих висков вдоль верхней границы лба, двух боковых вертикальных линий (от угла виска до угла челюсти), а внизу — из двух линий, идущих по краям нижней челюсти и соединяющихся в тупой угол. Нос средней величины, с прямой или вогнутой спинкой, на корне ясно обрублен; скорее широкий, но не приплюснутый; кончик носа мясистый, толстый, не вздернут и не вытянут; ноздри широко развернуты. Глаза маленькие, глубоко посаженные. Лоб красивый, широкий, выпуклый; череп по окружности больше всех остальных типов. Если высота средней части лица выше среднего, то плоская пятиугольная

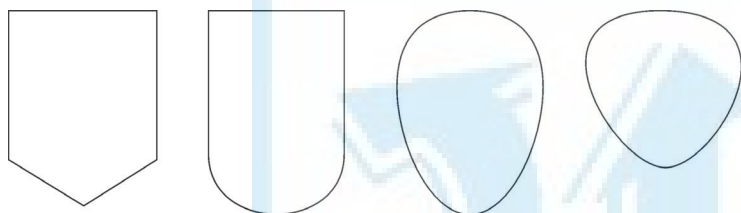


Рис. 22. Фронтальные очертания лиц [4]

форма лица переходит в широкую *щитовидную форму*, которая и у пикников встречается часто. Формы лица и черепа у *пикнических женщин* не обнаруживают никаких особенностей, только благодаря незначительному росту они несколько отстают иногда от атлетов.

Фронтальные очертания лиц названных типов показаны схематически на рис. 22.

6.3

“ЯЗЫК ЛИЦА” И ЕГО ИЗУЧЕНИЕ

Иридодиагностика и ее методы

Глаза — зеркало души.

Народная мудрость

Пришедшая из глубины веков наука иридодиагностика, когда для осмотра больного использовались так называемые окна тела — глаза, в настоящее время получила вторую жизнь [5]. Установлено, что глаза являются сложной системой, по которой сигналы о поражении организма выносятся наружу, в проекционные зоны органов чувств. Все изменения, происходящие в организме, отражаются в строго определенных зонах радужки глаз, поэтому радужка представляет собой своеобразное “табло”, по которому можно судить о благополучии организма.

Иридодиагностика — метод не новый, его начала теряются в глубокой древности. Еще в Индии и Китае более 3 тыс. лет назад тщательно исследовали органы чувств; при этом наиболее важными считались изменения, обнаруженные в глазах заболевшего человека. Этим методом хорошо владели древние египтяне, которые способствовали широкому распространению иридодиагностики из Египта в Вавилон, Тибет, Индокитай и другие страны. Ирис и его связь с организмом знали и описывали знаменитые врачи Древней Греции Гиппократ и Филострат. Пытались распознать недуги человека по изменениям в глазах и лекари средневековья. Осно-

воположником современной иридодиагностики считается венгерский доктор медицины И. Пекцели. С его именем связаны систематизация иридологических тестов и первое обоснование метода иридодиагностики [5].

Иридодиагностика предусматривает визуальное исследование радужной оболочки (ирида) как невооруженным глазом, так и с помощью различных увеличительных приборов. На радужной оболочке глаза отражается состояние внутренних органов и систем организма; при этом все тело представлено на площади, не превышающей 1 кв. см. Радужная оболочка глаза каждого человека неповторима, как и пальцевый узор, поэтому ее можно было бы использовать в криминалистике наравне с дактилоскопией. По структуре радужки можно определить передачу наследственных патологических признаков.

Цвет глаз также является генетическим признаком, передающимся доминантным или рецессивным путем. Окраска глаз зависит от содержания в радужной оболочке пигментных клеток: при небольшом количестве пигмента меланина глаза голубые, при умеренном — карие, при значительном — черные. Изучение цветовой гаммы радужки позволило известным иридологам Ф. Вида и И. Дек предложить следующие функциональные типы: лимфатический — у людей с голубыми глазами, гематогенный — с коричневыми и смешанный — с серыми.

Лимфатическая конституция отличается усиленной деятельностью лимфатической системы: в юности у таких индивидуумов обычно часто встречаются аденомы, полипы в носу, увеличенные миндалины, припухание щитовидной железы, склонность к заболеваниям органов дыхания — плевритам, бронхитам, туберкулезу; кроме того, часты ревматические и неврологические недомогания, более уязвимы сердце и почки. Люди *гематогенной конституции* (с коричневыми глазами) больше подвержены заболеваниям желудочно-кишечного тракта (гастриты и язва желудка, заболевание печени), нервная система у них более возбудима. При *смешанном типе*, так называемой *желчной конституции*, основной листок радужки в большинстве случаев голубовато-серого цвета, а фоновый — коричневый. Такая радужка часто является следствием разного цвета глаз у родителей: у одного — голубые, у другого — коричневые. Подобное явление наблюдается и при других оттенках глаз — зеленых, светло-каштановых. У людей смешанного типа чаще наблюдаются повреждения печени, болезни желчного пузыря и желчных путей, склонность к ипохондрии, меланхолии [5].

Кареглазые и темноглазые люди обладают сильными световыми фильтрами, способными защитить их от интенсивного излучения. С этим согласуются и экологические данные: голубой цвет глаз доминирует у людей, живущих в северных странах, коричневый — живущих в средне-южных странах, черный — в экваториальных. Поэтому переезд голубоглазого человека на юг может сопровождаться реакциями перевозбуждения: повышенной нервозностью, склонностью к спазмам, гипертоническим кризам. Темноглазый человек, переехавший на север, также может неважно чувствовать себя, что выражается в понижении активности, слабости, подавленности настроения, развитии тромбозов.

У некоторых людей наблюдается такое интересное явление, как гетерохромия, или различная окраска радужки глаза, когда у одного человека один глаз голубой, а другой — коричневый (обнаруживается у 0,5 % людей). Зрение у них обычно нормальное, но восприятие света различно для правого и левого полушарий мозга, вследствие чего отмечается различная реактивность правой и левой половин тела [5].

Определение интеллигентности по выражению лица

Выражение лица, безусловно, подвластно только изменениям разума, души человеческой, ибо только они признаны во всей Вселенной.

И. Кант

В XIX в. предпринимались попытки исходя из современного мировоззрения рассмотреть физиогномику с точки зрения естествознания [8]. На основе анатомических исследований и измерений были разработаны основные правила физиогномики. Однако проблема физиогномики не была решена, поскольку было упущено самое основное и существенное, заключающееся в том, что впечатление, производимое внешностью человека, невозможно измерить достаточно точно.

Впервые проблема частично была решена тогда, когда стали систематически проводиться эксперименты в области физиогномики; при этом лица сравнивались в натуре и по фотографиям, по выражению лица оценивались склонности, умственное развитие, профессиональные намерения и прочие способности; результаты экспериментов обобщались статистическим анализом. Это в корне изменило отношение к существующей проблеме, однако все еще не позволяло однозначно ответить на вопрос, может ли один человек правильно оценить другого по его внешности.

Проведенные в XX в. эксперименты позволили установить, как определяется характеристика человека по его внешности, а также какие признаки внешности являются в этом случае основными. На наше восприятие воздействует не только внешний облик человека, но и отдельные части лица, в частности глаза. Исследовался характер воздействия на восприятие человека также других признаков, например расположения глаз, области расположения рта, волосяного покрова на лице и голове. Так, было установлено, что низкий волосяной покров на лбу у большинства людей вызывает впечатление “неинтеллигентности, агрессивности”, в то время как высокорастущие волосы для многих людей являются признаками “интеллигентности и доброжелательности”. Прямые или слегка приподнятые в горизонтальном положении брови при малом расстоянии между ними принято относить к признаку “интеллигентности”, а дугообразные или сильно опущенные сбоку вниз брови при значительном расстоянии между ними – как правило, к признаку “неинтеллигентности”. Приподнятые вверх уголки рта, прямая форма рта, обычная ширина складки рта, узкий нос вызывают симпатию. Опущенные вниз уголки рта, широкий разрез рта, широкий разлет крыльев носа, угловая, направленная вниз форма губ, как правило, симпатии не вызывают.

Приведенные примеры взяты из последних работ, отражающих современный уровень развития физиогномики (Пинтнер, Андерсон, Гаскиль, Фентон, Портер, Майли, Энгельманн, Хусбанд, Шварц и др.). В дальнейшем они были рассмотрены в книге доктора Ф. Носсбергер [8].

Характеристика человека по выражению его лица представляет не только академический интерес, но и имеет большое практическое значение. В частности, для ряда профессий чрезвычайно важно знать, насколько в обычных условиях можно полностью доверять методам физиогномики. Наиболее актуальна физиогномика для психологов, олигофренопедагогов, преподавателей, воспитателей, профконсультантов и персоналоведов, а также для административных работников и деловых людей.

Как известно, при заочном знакомстве всегда запрашивается фотография. По фотографии претендента оценивают его характер, интеллигентность, профессиональную пригодность, а также физическое развитие. Несмотря на множество научных исследований в области физиогномики, проблемы ее, однако, полностью не решены, что иногда приводит к существенным противоречиям в интерпретации одних и тех же признаков.

Ф. Носсбергер с сотрудниками провели эксперименты, позволившие охарактеризовать интеллигентность по выражению лица. Для этого использовались различные тестовые методики, с помощью которых фотографии 40 мальчиков оценивали 200 экспертов. В состав экспертов входили 75 неспециалистов мужского пола и 75 неспециалистов женского пола; 25 специалистов-мужчин и 25 специалистов-женщин.

По результатам экспериментов были сделаны следующие выводы [8]:

1. Между определением интеллигентности по выражению лица и объективной оценкой интеллигентности методом тестирования установлена довольно свободная взаимосвязь.
2. Различные обстоятельства свидетельствуют о том, что люди дают оценки чаще всего по сложившемуся в их сознании стереотипу.
3. Результаты определения интеллигентности по выражению лица при очном знакомстве не лучше результатов определения интеллигентности по фотографиям.
4. Способность определения интеллигентности в индивидуальном плане различна. По результатам экспериментов невозможно с большой долей вероятности утверждать, что указанная способность зависит от пола эксперта или от его профессиональных знаний и опыта.

Мимические выражения

Остерегайся человека с лицом желтоватого цвета: он предан порокам и злодеяниям.

Аристотель

Современные исследования подтверждают некоторую связь внутреннего, психологического содержания личности с внешними, морфологическими особенностями строения лица. Однако лицо любого человека в разные периоды времени не является застывшим, а представляет собой гамму различных движений, что выражается в *мимике*. А. Штангль приводит множество описаний различных мимических выражений и определенным образом интерпретирует их [13].

Голова. Например, полностью поднятая (выпрямленная) голова указывает на уверенность в себе, выраженное самосознание, полную открытость и внимание к окружающему миру из-за интенсивных отношений с ним. Подчеркнуто высоко поднятая голова обнаруживает отсутствие такой открытости, самовозвеличивание или высокомерие. Запрокидывание головы назад демонстрирует активное желание деятельности, вызов окружающим. И напротив, склоненная набок голова указывает на отказ от активности, полную открытость собеседнику, стремление идти навстречу вплоть до покорности. Расслабленно свисающая вниз голова — признак безволия.

Мускулатура лба. Движения мускулатуры лба тесно связаны, по мнению А. Штангля, с активностью глаз и в основном ею определяются. Так, горизонтальные складки образуются при максимальном раскрытии глаз (при испуге, удивлении, беспомощности, неверии, важничании, надменности и др.), что порой означает духовную инертность или сильную степень утомления. Вертикальные складки на лбу над переносицей являются верным указателем фиксированной воли (“волевые складки”), что может сопровождаться, однако, излишней душевной замкнутостью, отгороженностью от новых впечатлений и мыслей. Одновременно вертикальные и горизонтальные переходящие друг в друга складки, называемые “складками нужды”, являются признаком перенесенных страданий и беспомощности, дискомфорта внутреннего состояния.

Глаза представляют собой особый информативный орган. Например, определенную информацию специалисту-наблюдателю может представить даже цвет глаз человека. Интересные данные в этом направлении, как было отмечено, накоплены иридодиагностикой — специальной областью знания, позволяющей определить по рисунку радужной оболочки глаза (ириса) различные состояния и особенности индивида [5]. Установлено, например, что у черно- и кареглазых людей нервная система более возбудима, чем у людей с голубыми и серыми глазами, голубоглазые более склонны к неврологическим недомоганиям. Вместе с тем люди с голубыми глазами, по наблюдениям австралийских исследователей, наименее чувствительны к боли, хорошо переносят боль зеленоглазые и сероглазые, зато обладатели карих глаз заведомо испытывают невероятный страх перед болью (например, перед стоматологической бормашиной) [10].

Некоторые современные ученые утверждают, что цвет глаз выказывает также черты характера [1]. Так, американские психологи Дж. Глайв и Э. Кери после пятилетних исследований более 10 тыс. человек пришли к выводу о том, что дети с темными глазами обладают большей энергией, инициативой и более беспокойным характером, нежели дети со светлыми глазами. Относительно взрослых эти авторы утверждают, что люди с темно-голубыми глазами настойчивы, но склонны к сентиментальности. Они легко поддаются настроению, долго помнят обиды, бывают капризны. Люди с темно-серым цветом глаз упрямы и смелы, добиваются своего несмотря ни на какие трудности. Они бывают вспыльчивы и злопамятны, очень ревнивы и часто однолюбы. Обладатели темно-карих глаз обычно веселы, остроумны, вспыльчивы, но отходчивы. Любят юмор, общительны, сходятся с людьми, влюбчивы, но не очень постоянны.

Люди же со светло-карими глазами застенчивы, склонны к уединению, мечтательны, тяжело переживают обиды. Они трудолюбивы, старательны, на них, как правило, можно положиться. Синие глаза свидетельствуют о романтических наклонностях, а также об эгоизме и самомнении. Синеглазые легко поддаются порывам, но так же легко остывают. Их отличительной положительной чертой является правдивость. Люди с зелеными и серо-зелеными глазами обычно имеют сильную волю и настойчиво добиваются поставленной цели. Они отличаются постоянством, но бывают жестокими и несговорчивыми. Часто им недостает воображения.

Взгляд. Человеческий взгляд тесно связан с речью и часто является средством установления контакта. Однако различные народы по-разному используют взгляд в общении. Занимающиеся этим вопросом этнографы делят человеческие цивилизации на контактные и неконтактные [10]. В контактных культурах взгляд при общении имеет большее значение (у арабов, латиноамериканцев, народов Юга Европы). К неконтактным относят индейцев, пакистанцев, японцев, североевропейцев.

Исследования, проведенные в США, показали, что навыки использования взгляда в общении, будучи однажды усвоенными в детстве, на протяжении жизни почти не изменяются, даже если человек попадает в другую национальную среду. Как правило, женщины используют прямой взгляд гораздо чаще, нежели мужчины, — они чаще смотрят на собеседника и дольше не отводят глаза. Скорее всего, это врожденное отличие, во всяком случае уже с 6-месячного возраста девочки “глазастее” мальчиков.

“Язык взгляда” разнообразен. Так, полностью открытые глаза указывают на высокую восприимчивость чувств и рассудка, общую живость. Слишком широко открытые (“вытаращенные”) глаза свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Прикрытые, “занавешенные” глаза являются зачастую признаком инертности, равнодушия, высокомерия, скуки или же сильного утомления. Суженный или прищуренный взгляд означает либо сконцентрированное пристальное наблюдение, либо (в сочетании со взглядом сбоку) коварство, хитрость [13].

Прямой взгляд с лицом, полностью обращенным к партнеру, демонстрирует интерес, доверие, открытость, готовность к прямому взаимодействию. Взгляд сбоку, углами глаз свидетельствует об отсутствии полной отдачи, скепсисе, недоверии. Взгляд снизу (при склоненной голове) указывает либо на агрессивную готовность к действиям, либо (при согнутой спине) на подчиненность, покорность, услужливость. Взгляд сверху вниз (при откинутой голове) обнаруживает чувство превосходства, высокомерие, презрение, поиски господства. Уклоняющийся взгляд указывает на неуверенность, скромность или робость, возможно, чувство вины.

Рот. Оттянутые вниз уголки рта символизируют в целом негативное отношение к жизни, общее невеселое выражение лица. Приподнятые уголки рта отражают позитивное отношение к жизни, оживленное и веселое выражение лица. Если рот выглядит пухлым, то это указывает на увеличенную жизненность чувств, мягким — на чувственность, острым, точно вырезанным — на интеллектуальность, твердым — на определенность воли [13].

Улыбка. Немецкий антрополог К. Нимиц разработал новый подход к изучению улыбки: он исследует этот элемент человеческой мимики в динамике, а не по фотографиям, как ранее. Записывая улыбающиеся личности на видеомagneтофон и выполняя затем соответствующие измерения, К. Нимиц и его сотрудники установили, что впечатление о том, искренна или притворна улыбка, зависит от двух параметров: скорости, с которой поднимаются уголки рта, и одновременного расширения глаз с последующим кратким смежением век.

Исследователь подчеркивает, что слишком долгое расширение глаз без кратковременного закрывания в сочетании с улыбкой рассматривается как угроза. Напротив, кратковременное закрывание глаз — умиротворяющий элемент мимики. Улыбающийся как бы дает понять: “Я не жду от вас ничего плохого, видите, я даже закрываю глаза” [10].

Приведенный краткий анализ различных элементов человеческой мимики позволяет сделать вывод о том, что важнейшими мимическими явлениями лица являются складки на лбу, глаза (их цвет), направление и движение взгляда, рот (отдельно улыбка), посадка головы, степень подвижности мимики.

Физиогномические тест-игры



О ЧЕМ ГОВОРЯТ ГЛАЗА И ГУБЫ

Умеющему читать по глазам не нужны слова. Ему достаточно одного мимолетного взгляда незнакомки, чтобы понять, стоит рассчитывать на взаимность или благоразумнее сделать озабоченный вид и умчаться по неотложным делам. Но даже опытный не застрахован от ошибок и может легко попасть впросак, если не соблюдет главного правила игры: не делать поспешных выводов.

Проще простого обмануться при встрече с обладателем “**небесного взгляда**”. Обращенные вверх глаза как бы говорят: “Я неизмеримо выше всего, что вы можете мне предложить”.

Не спешите отчаиваться! Немного настойчивости и за внешней недоступностью вы найдете беспомощность, боязнь обнаружить свою неопытность и социальную незрелость. Если вы уверены в себе и убеждены в правильности своего выбора, то наверняка найдете способ доказать, что вашему избраннику лучше обратить внимание на вас, а не надеяться на щедрость небес.

Ждите критической оценки в свой адрес, когда на вас смотрят **сверху вниз**, слегка откинув голову назад. В этой ситуации добиться расположения непросто. Потребуется весомые доказательства вашей искренности. Стремясь во всем одерживать верх, обладатели такого взгляда могут проявить благосклонность лишь к тому, кто хотя бы в чем-то превосходит их самих. Поэтому поспешите сделать широкий жест и покажите, на что вы способны. А чтобы поскорее завоевать доверие, приготовьтесь соблюдать первое время дистанцию в отношениях.

Не пытайтесь насильно овладеть вниманием того, чей взгляд устремлен **сквозь вас** в неопределенную даль. Вероятнее всего, вас постигнет разочарование, если вы именно в этот момент решите проявить свои чувства. Когда человек поглощен переживаниями и остается наедине с собственными проблемами, ему явно не до вас.

Взгляд искоса, через плечо говорит о пренебрежении даже самыми пылкими вашими желаниями. В этом случае предаваться иллюзиям не стоит: намек красноречив и дальнейший ход событий понятен. Но если вы любитель острых ощущений или хотите испытать на прочность собственное самолюбие, тогда настойчиво предлагайте свое общество вопреки желанию другого: это как раз то, что вам нужно.

Прямой взгляд — **глаза в глаза** — говорит о взаимном интересе и готовности вступить в более доверительные отношения. Прислушайтесь к своим чувствам! У вас есть возможность испытать судьбу.

По глазам человека судят о его намерениях, а по губам определяют натуру. Не случайно поцелуй является барометром интимных отношений, а в манере целоваться проявляются скрытые особенности характера. При желании эту закономерность легко проверить, сравнив себя или партнера с приведенной далее занимательной типологией.

Реалист. Манера целоваться с открытыми глазами говорит о вашем чрезмерно серьезном отношении к жизни, ее радостям. Самым главным достоинством вы считаете умение своевременно обуздать эмоции и чувства. К сожалению, вам все становится ясно и понятно уже в тот момент, когда у партнера только начинает пробуждаться интерес.

Романтик. Вы целуетесь с закрытыми глазами, потому что вы неисправимый романтик. Отгораживаясь от происходящего, полностью отдаетесь любовным фантазиям, поэтому с одинаковой легкостью попадаете под влияние как радужных иллюзий, так и горьких разочарований, неминуемо идущих следом. Это вас не страшит, а напротив, является самым привлекательным моментом в близких отношениях.

Собственник. Вы должны крепко за что-нибудь держаться, чтобы чувствовать себя в безопасности. Именно поэтому во время поцелуя вы стремитесь основательно заключить партнера в объятия. Скорее всего, вы относитесь к ярким сторонникам частной собственности.

Артист. Вам гораздо больше удовольствия доставляют поцелуи на людях. Вы придумали себе, что люди вам завидуют, и строите на этом отношения с другими. На самом деле такое поведение — компенсация за время, когда вы страдали от застенчивости и одиночества.

Формалист. Те, кто тщательно полощет рот и чистит зубы после каждого поцелуя, абсолютно уверены: секс — это грязно. Такая склонность к порядку и чистоте часто маскирует неумение проникнуться переживаниями другого из-за чрезмерного внимания к собственной персоне.

Разговорчивый. Вы разрываетесь между желанием физической близости и стремлением сохранить контроль над своим поведением. Разум не дает свободы вашему телу. Даже во время поцелуя вы говорите так много, что партнеру трудно вставить слово.

Не любящий целоваться. Поцелуй — форма бессловесного эмоционального общения. Отказ от него означает, что вам нечего сказать даже человеку, с которым находитесь в близких отношениях. Без сомнения, вы любите жизнь и ее радости не меньше других. Беда состоит в том, что вы хотите получить удовольствие, не включаясь в процесс. А чувства, лишённые эмоций, погибают так же, как засыхает дерево без ветвей...

ЧТО ОЗНАЧАЮТ РОДИНКИ

Что означает родинка в уголке глаза? Задумывались ли вы когда-нибудь о том, что родинки могут свидетельствовать о характере человека? Человека можно “прочитать”, даже не поговорив с ним. Достаточно запомнить обозначения родинок.

Добавим, что приведенные на рис. 23 места расположения родинок и их обозначения относятся и к женщинам, и к мужчинам:

- 1 — Ваша духовная жизнь отличается глубиной.
- 2 — Вы темпераментны и вспыльчивы, легко поддаетесь гневу.
- 3 — Вас часто мучают мигрени.
- 4 — Вы с трудом находите общий язык с другими.
- 5 — Вас ожидает брак со знаменитостью.
- 6 — У вас хорошая память и “чутье” на людей.
- 7 — Вы склонны к любовным авантюрам.
- 8 — Вы ревнивы.
- 9 — Из-за опрометчивых поступков у вас много врагов.
- 10 — Вам повезло с большой любовью.
- 11 — Вы верны.

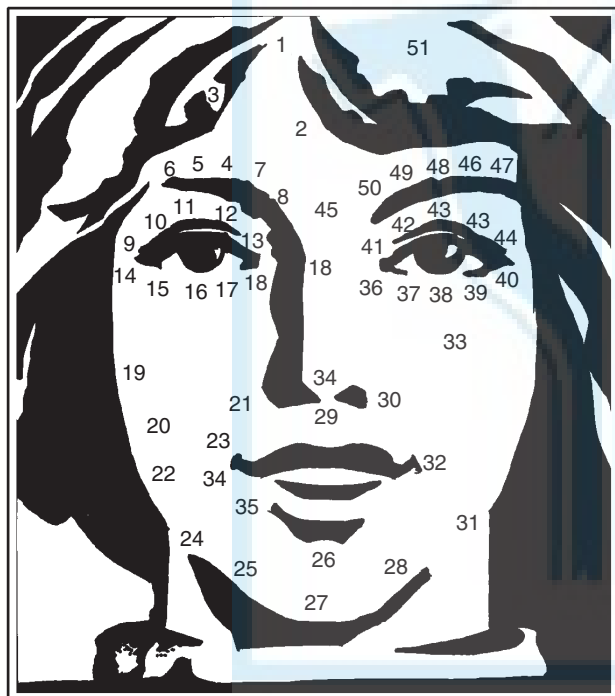


Рис. 23. Расположение родинок на лице

- 12 — У вас развито чувство дома, семьи и взаимопонимания с соседями.
- 13 — У вас развиты творческие способности.
- 14 — Вы будете счастливы в браке.
- 15 — Эротическая сторона вашей жизни будет исключительной.
- 16 — Ваше счастье — в семье и в детях.
- 17 — Рискуете попасть в дурную компанию.
- 18 — Всю жизнь у вас будут любовные проблемы.
- 9 — Вы умеете экономить.
- 20 — Ваша семейная жизнь стабильна.
- 21 — Вы боитесь воды.
- 22 — Вы склонны к “черному” юмору, не всегда уместному.
- 23 — Вы чувствительны.
- 24 — Вам везет в игре и в жизни.
- 25 — У вас волевой характер.
- 26 — Вы всегда в хорошем настроении.
- 27 — Похоже на то, что вы ленивы.
- 28 — У вас слабое здоровье.
- 29 — Вы умеете любить разумом и сердцем.
- 30 — Вы слишком восприимчивы к похвалам.
- 31 — Вы упрямы.
- 32 — Ваша чувствительность не знает границ.
- 33 — Знак глубокой супружеской любви.
- 34 — Свидетельство эротичности.
- 35 — Вы вспыльчивы и всегда стремитесь добиться своего.
- 36 — Вы любите порядок.
- 37 — Вы чрезмерно аккуратны.
- 38 — Вы очень чувствительны.
- 39 — Вам будет везти буквально во всем.
- 40 — Физическая любовь у вас преобладает над духовной.
- 41 — Вы недоτροга.
- 42 — Вы склонны к насилию.
- 43 — Вы независимы.
- 44 — Вы подвержены влиянию других.
- 45 — “Знак Шивы” — вы обладаете интуицией и даром предвидения.
- 46 — Не каждый вас понимает.
- 47 — Вы поэт. Материальные блага вас не интересуют.
- 48 — Вы склонны к науке.
- 49 — Возможны тяжелые роды.
- 50 — Вы постоянно с кем-то ссоритесь.
- 51 — Вы романтик.



Это любопытно

УЛЫБАЙТЕСЬ НА ЗДОРОВЬЕ

“Относитесь к улыбке серьезно!” — призывает профессор медицины из Кейптауна И. Пиловски. Исследования, проведенные им с помощью новейших методов, включая созданные на компьютерах “модели смеха”, показали, что при смехе мышцы лица создают особые импульсы, которые благотворно влияют на нервную систему и работу мозга, снимая напряжение.

По мнению ученого, даже когда вам невесело и вы выдавливате из себя фальшивую улыбку, механизм срабатывает, и на душе становится немного легче. Он убежден, что смех — это выработанный людьми “социальный рефлекс”, поскольку “видя смеющегося или улыбающегося человека, другие люди тоже приходят в хорошее настроение”.

(Рабочая трибуна. — 1992. — 11 февр.)

ЕЩЕ О ГЛАЗАХ...

Американские психологи, изучив цвет глаз более 10 тыс. человек, утверждают, что люди, у которых глаза:

- темно-голубые — настойчивы, склонны к сентиментальности, легко поддаются настроению, долго помнят обиды, бывают капризны. Иногда их поступки непредсказуемы;
- темно-серые — упрямые и смелые, настойчивы и добиваются своего несмотря на трудности. Бывают вспыльчивы, злопамятны, ревнивы, большей частью однолюбы;
- светло-карие — застенчивы, склонны к уединению, мечтательны, тяжело переживают нанесенную обиду. Трудолюбивы, старательны, на них можно положиться;
- темно-карие — веселы, остроумны, вспыльчивы, но отходчивы. Влюбчивы, но не постоянны. Как правило, общительны, любят юмор, легко сходятся с людьми. Нередко поступают опрометчиво, после чего глубоко раскаиваются;
- синие — легко поддаются порывам, но быстро остывают, эгоисты, хотя и обладают романтическими наклонностями. Большое самомнение. Положительная черта — правдивы;
- серые или зеленые — наделены сильной волей, решительно идут к намеченной цели. Постоянны. Бывают жестоки и неговорчивы.

ЦЕЛУЙТЕСЬ НА ЗДОРОВЬЕ

Между поцелуями и здоровьем существует прямая зависимость. Когда вы целуетесь, вас лихорадит, пульс учащается почти вдвое, резко подскакивает давление, поджелудочная железа активно отдает инсулин, а надпочечники высвобождают адреналин — налицо все признаки стресса. Однако организм, к счастью, отличает позитивный стресс от негативного. Медицинские исследования показали: тот, кто ежедневно страстно целуется, живет дольше. Установлено, что мужчина, которого перед уходом на работу целует жена, ежедневно получает дополнительно 3,8 килокалорий. Это поддерживает его жизненные силы.

(Новости менеджмента. — 1992. — № 35)

БЕРЕГИТЕ ЛЫСЫХ

Лет 25 в научном мире дебатировался вопрос о потенциальной взаимосвязи облысения и заболеваний сердца. У мужчин в возрасте до 55 лет с определенным типом лысины вероятность сердечного приступа значительно увеличивается.

Исследование 1437 мужчин в 35 больницах показало следующее (рис. 24):

- при сильной теменной лысине вероятность сердечного приступа увеличивается в 3,4 раза;
- при полном облысении макушки — в 1,4 раза;
- при фронтальном облысении это значения не имеет.

Действительно ли лысина плохо сказывается на работе сердца? Американские ученые считают, что такой вердикт выносить пока рано.

Однако можно дать хороший совет лысеющим: не пренебрегайте факторами риска — высоким уровнем холестерина, курением и высоким кровяным давлением.

Коротко говоря, лысая макушка — сигнал опасности (рис. 24).

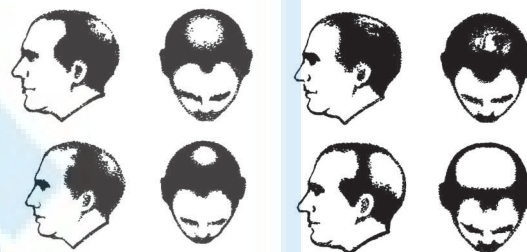
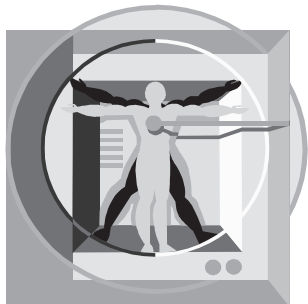


Рис. 24. Формы облысения

(Ведомости. — 1993)

Список использованной литературы

1. Арджайл М. Язык взгляда // Наука и жизнь. — 1984. — № 1.
2. Бодалев А. Психология о личности. — М., 1988.
3. Бурдон И. Физиогномика, или наука знать людей по чертам лица и наружным признакам. — М., 1864.
4. Кречмер Э. Строение тела и характер: Пер. с нем. — М., 1930.
5. Кривенко В., Потебня Г. Иридодиагностика и ее значение для фитотерапии. — К., 1988.
6. Куликов В. Индивидуальный тест "Словесный портрет". — Владивосток, 1988.
7. Ледо Э. Трактат о человеческой физиономии: Пер. с фр. — М., 1895.
8. Носсбергер Ф. Определение интеллигентности по выражению лица: Пер. с англ. — Нью-Йорк, 1956.
9. Оценка работников управления / Под ред. Г. Попова. — М., 1976.
10. Популярная психология: Хрестоматия / Сост. В. Мироненко. — М., 1990.
11. Рибо Т. Характер: Образование характера, его элементы, виды, разновидности и уклонения: Пер. с фр. — СПб., 1899.
12. Тесты, тесты, тесты / Сост. О. Кулакова. — М., 1990.
13. Штангль А. Язык тела: Познание людей в профессиональной и обыденной жизни: Пер. с англ. — М., 1986.
14. Щёкин Г. Как читать людей по их внешнему облику. — К., 1992.
15. Щёкин Г. Визуальные тесты. — К., 1992.



Раздел 7

ХИРОЛОГИЯ – НАУКА О РУКЕ

Рука является инструментом всех инструментов.
Аристотель

Один из древнейших трудов по хирологии приписывают Аристотелю, хотя известно, что это учение знали еще древние халдеи, персы и индусы. Например, труду по хиромантии Вольмика Махариши, состоящему из 567 стихотворных строф, – 4,5–5 тыс. лет [13].

К хиромантии обращались и обращаются генетики, антропологи, медики, психологи. В частности, одним из них был К. Юнг – швейцарский психолог, основатель аналитической психологии и сподвижник З. Фрейда. В своих исследованиях К. Юнг часто обращался к знакам на ладони и полагал, что форма и линии руки тесно связаны с психикой ее обладателя, поэтому рука – надежный источник психологической информации.

Современные исследования, проведенные Британским королевским медицинским обществом, подтвердили давно отмеченное хирологией соответствие между возрастом человека и “линией жизни”¹. Ученые-медики присутствовали при 100 последовательных аутопсиях, исследуя руки людей, умерших в возрасте от 30 до 90 лет. По соотношению между размером ладони и длиной “линии жизни” ученые определяли возраст человека. Результаты были сведены в диаграмму. Точки, представляющие соотношение между размером ладони и соответствующей линией жизни, сгруппировались около прямой, изображающей действительный возраст умерших. Специалисты отметили неоспоримое статистическое соотношение, особенно между линиями на правой руке и возрастом покойника.

Приведем основные термины, используемые в хирологии, и ознакомимся с ее составляющими.

Хирологией в современной литературе принято называть область знания, относящегося к изучению кисти руки. Хирология подразделяется на хирогномонию, хиромантию и дерматоглифику. **Хирогномония** изучает форму кисти, пальцев и ногтей, а также их размеры, текстуру, цвет и гибкость. Эти знаки на протяжении жизни человека более или менее постоянны и относятся преимущественно к его индивидуально-типическим особенностям. **Хиромантия** изучает линии ладони. Эти линии являются отражением личностных качеств, которые формируются, развиваются и изменяются. **Дерматоглифика** изучает сложный неповторимый узор ладоней и пальцев рук [13].

Овладение основами хирологии связано с запоминанием огромного количества значений различных знаков и терминов. И здесь главная опасность состоит в попытке каждого начинающего хиролога автоматически соотносить тот или иной знак с соответствующим качеством человека без учета остальных знаков. Иными словами, в хирологии, как и в любой другой области знаний о человеке, необходимо все явления и признаки рассматривать в совокупности и нерасторжимости связей.

¹ Знание — Сила. — 1991. — № 8.

Впервые наиболее серьезно к диагностике по руке подошел чешский биолог Я. Пуркинье [6]. Он вместе с основателем евгеники Ф. Гальтоном (двоюродным братом Ч. Дарвина) стал автором первой классификации рисунков кожного рельефа пальцев. С 1926 г. этими вопросами стала заниматься специальная наука, названная дерматоглификой. Это название предложили американские ученые Х. Камминс и Ч. Мидло. Методы дерматоглифики широко применяются в криминалистике, судебной практике для опознания личности, у антропологов — для исследования рас человека, в медицине — для выявления наследственных заболеваний.

7.1

ХИРОМАНТИЯ И ДЕРМАТОГЛИФИКА

Мощные и твердые кисти и весьма означившиеся локти есть признак чрезвычайно хорошего человека.

Аристотель

Линии сгибательных кожных складок, так же как и другие возвышения и понижения микрорельефа, являющиеся сегодня предметом изучения дерматоглифологов, ранее изучались хиромантами (от греч. *cheir* — рука и *manteia* — гадание). Например, трехпальцевая борозда — поперечная складка — совпадает с именуемой в хиромантии линией сердца топографически, пятипальцевая борозда — с линией ума (головы), сгибательная складка большого пальца — с линией жизни и т. д. И хотя в целом картина, наблюдаемая учеными и хиромантами, принципиально различается, в рисунке линий сгибательных складок имеется примечательное явление, рассматриваемое как в хиромантии, так и в дерматоглифике. Явление это — слияние трех- и пятипальцевой борозд (линии сердца и ума по хиромантии) в одну общую борозду — четырехпальцевую поперечную линию. Факты свидетельствуют о том, что последняя линия чаще встречается у людей, имеющих генные и хромосомные нарушения, страдающих наследственными болезнями, например при болезни Дауна у 40–50 % обследованных детей [10].

Рассмотрим подробнее данные, изучаемые хиромантией.

Ладонные линии. Хиромантия, как и другие оккультные учения, основывается на том, что в характере и поведении человека заложены *три основы*: практическая (материальная), душевная (эмоционально-коммуникативная) и рассудочная (интеллектуальная). Каждая из них охватывает различные *стороны человеческой деятельности* [10]:

- *в основе практической* лежит забота об удовлетворении личных материальных потребностей, хозяйственность, работоспособность, порядок, спокойствие, стремление к достатку;
- *в основе душевной* — вера, любовь, идеализм, художественное восприятие, воля, способность к подражанию, увлечения;
- *в основе рассудочной* — память, критика, логика, способность к комбинации, дипломатия.

О развитии и взаимоотношении этих областей характера судят по трем основным ладонным линиям: о практической — по линии жизни, о душевной — по линии сердца, о рассудочной — по линии ума (рис. 25).

По линии жизни хиромант судит об общем состоянии здоровья человека: чем длиннее и лучше очерчена линия, ярче окрашена, тем крепче здоровье ее обладателя; если же она широка и бледна, то это указывает на слабое здоровье и низменные черты характера. Слишком тонкая, хотя и длинная, линия жизни говорит о нервности человека.

Отчетливая, правильная **линия сердца** наблюдается у людей благородных, великодушных, способных к самопожертвованию. Проходящая через всю ладонь линия сердца — признак очень большой чувствительности, изломанная линия — признак болезненности ее обладателя,

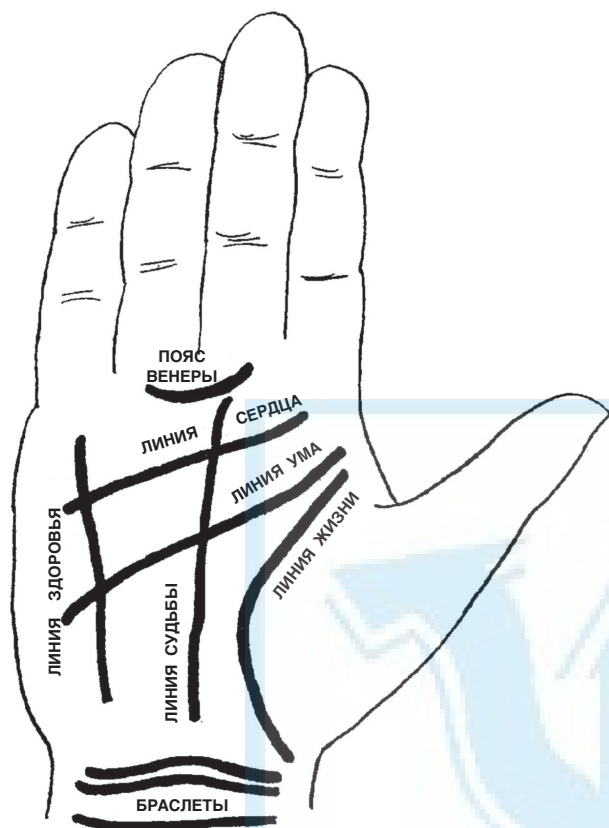


Рис. 25. Ладонные линии

указывает на консерватизм и недисциплинированность, аффективность, ослабление воли и снижение притязаний. Рельефность вен с тыльной стороны кисти свидетельствует о мужественности, динамической и эмоциональной устойчивости, нетревожности.

бледная и широкая – признак физической слабости и слабой воли у людей, ведущих беспорядочный образ жизни. Прямая, длинная и хорошо окрашенная **линия ума** (головы) бывает у людей со светлым умом, сильной волей и здравомыслящих. Оканчивающаяся на середине ладони такая линия характеризует слабую волю, нерешительность и недостаток ума.

Слияние линии ума и линии сердца (четырёхпальцевая поперечная линия в дерматоглифике) интерпретируется в хиромантии как концентрация душевной и интеллектуальной основ характера на достижение поставленной цели без учета мнения окружающих, реальностей бытия. Такие люди – одиночки, способные на решительные действия, настраивающие всех против себя, размышляющие, меланхоличные. Если начало линии ума не совпадает с началом линии жизни, это указывает на личность неуравновешенную, взбалмошную, тем более своевольную, чем шире промежуток между этими линиями. И наоборот, при их совместном начале возрастают способность самоконтроля, расчетливость, терпеливость, осторожность, интеллект [10].

Зависимость различных рисунков складок рук с некоторыми психологическими особенностями человека подтверждается современными исследованиями [6]. В частности, если складка первого пальца и пятипальцевая линия не соединяются, то это

7.2 ОСНОВЫ ХИРОГНОМОНИИ

*Короткие руки означают человека
вздорного и невежливого.*

Аристотель

Типы руки

Важную информацию представляют также различные формы рук. При этом считается, что левая рука указывает на наследственные задатки, а правая показывает, что человек с ними сделал по своей воле и под влиянием внешних обстоятельств. Рассмотрим основные типы рук (рис. 26) [10; 11].

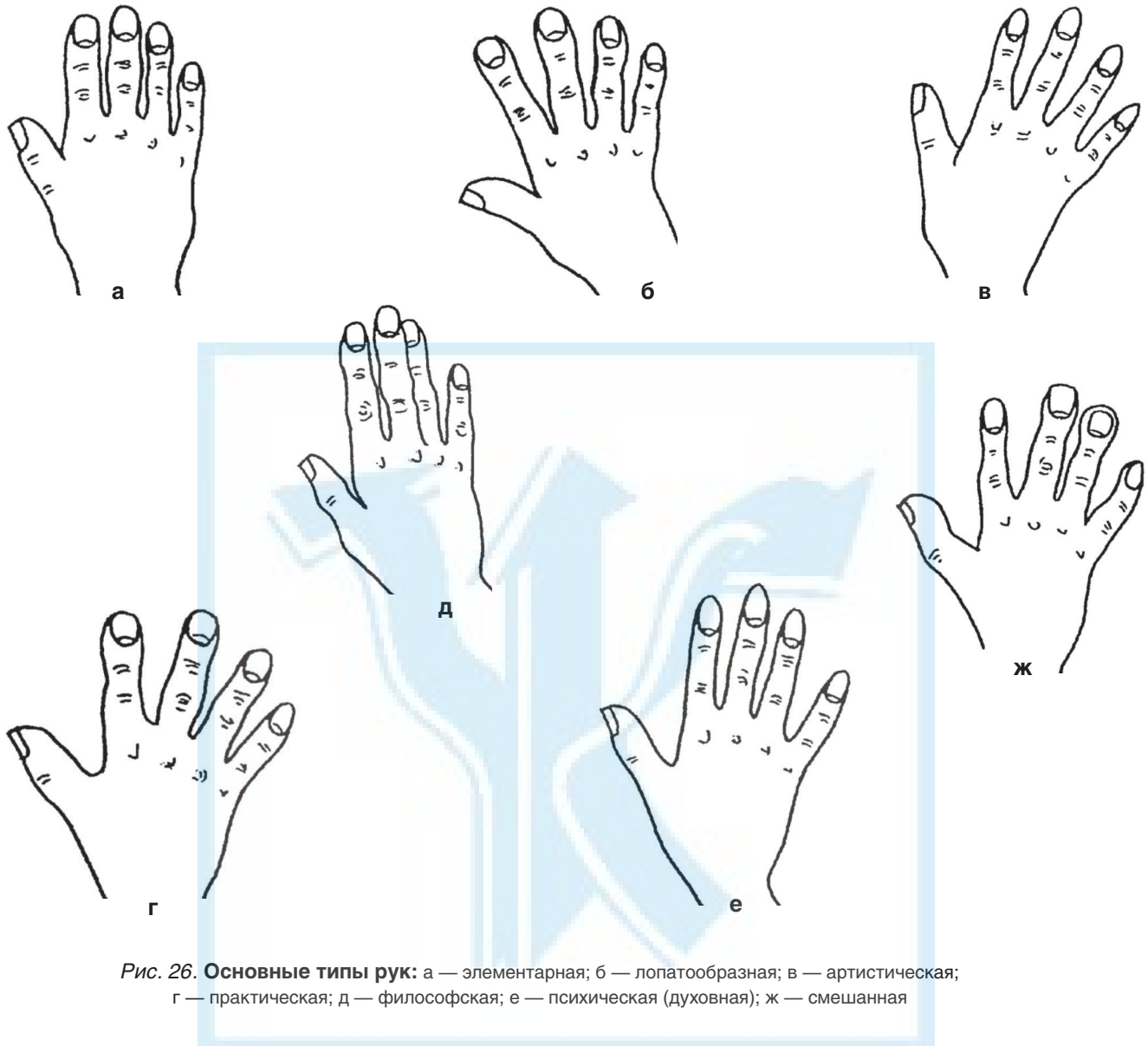


Рис. 26. Основные типы рук: а — элементарная; б — лопатообразная; в — артистическая; г — практическая; д — философская; е — психическая (духовная); ж — смешанная

Элементарная рука. Это широкая, толстая, грубая и жесткая ладонь с неповоротливыми толстыми, как бы притупленными короткими пальцами. Такая рука свидетельствует о недостаточном умственном развитии человека, у которого можно подозревать преобладание инстинктов, слабое, ленивое воображение при впечатлительности и даже чувствительности натуры.

Лопатообразная рука. Характеризуется лопатообразными пальцами, концы которых как бы раздавлены — шире, чем нижележащая часть. Владельцу такой руки присущи практический ум, прилежание, любовь к деятельности.

Артистическая рука. Отличается заостренными пальцами с продолговатыми, миндалевидной формы ногтями. Владельцу такой руки свойственно вдохновение; чувство у него обыкновенно преобладает над рассудком; он ищет новые знакомства, стремится к перемене мест, неумерен в наслаждениях.

Практическая рука. Обыкновенно средней величины с прямоугольными узловатыми пальцами и сильно развитыми фалангами, ладонь несколько вогнута, довольно жесткая. Такой тип широко распространен, люди с такими руками склонны к организаторской и другой регулятивной деятельности, отличаются выдержкой, терпением и настойчивостью, любовью к порядку. Обладатель таких рук может быть образцовым служащим, хотя и строгим, педантичным бюрократом, умеет поставить себя там, где нужно подчиняться и подчинять.

Философская рука. Характеризуется кистью большой или средней величины, узловатостью обеих фаланг, ногтевая фаланга палицеобразна. Владелец такой руки ценит истину выше красоты, способен обстоятельно взвешивать и точно рассчитывать происходящие события, склонен к философским рассуждениям.

Психическая (духовная) рука. Это маленькая, тонкая, нежная рука с гладкими, стройными пальцами, довольно длинными и заостренными ногтевыми фалангами. Для владельцев этого типа характерны непрактичность и неспособность постоять за себя, пренебрежение материальной стороной, созерцательность и идеализация действительности. Они чувствительны, мягки в обращении.

Кроме приведенных типичных рук существует еще **смешанная рука**, встречающаяся у подавляющего большинства людей. Особенность ее состоит в соединении признаков по меньшей мере двух каких-либо типов. Владелец смешанной руки понемногу одарен качествами, присущими основным типам, т. е. имеет более разносторонние интересы и способности. И если философский тип руки встречается везде, но нигде не преобладает, а владельцев практических и лопатообразных рук поглощают практические мысли и интересы, артистической — отвлеченная идея и искусство, философской — анализ и синтез, то людей со смешанным типом могут занимать сразу несколько направлений. При этом владельцам философской руки несимпатичны только чисто артистические натуры, остальных они способны понять и оценить. Владельцы других типов, напротив, понимают лишь людей своего типа.

Некоторыми особенностями отличается **женская рука**, которая нежнее, слабее и пальцы глаже, на ней также редко развиты узлы. Женщины с такими руками более способны к работе, требующей воображения и быстрого усвоения, нежели последовательного рассуждения. Однако если на пальцах заметны узлы, несомненно хорошие умственные способности и более умеренная впечатлительность. Владельцы рук с крупным большим пальцем отличаются рассудительностью и ясным умом, склонны к изучению наук. Напротив, у женщин с коротким большим пальцем чувственность преобладает над умом [10].

А. Штангль считает приведенные и подобные описания скорее до- или околонаучной природы и предлагает изучать руку в рамках *кречмеровских типов конституции*:

- **астенический тип** — гибкая, нежная рука, которую называют аристократической, или готической; слабо развиты мышцы, приводящие внутрь большой палец; узкие и длинные пальцы, тонкие, ломающиеся ногти. Общее впечатление скорее женственной руки;
- **пикнический тип** — короткая, широкая, плотная рука, соответствует общей округлости типа, ладонь хорошо “набита”, как подушка, мягкая и теплая; короткие и толстые пальцы;
- **атлетический тип** — большая, костлявая и мускулистая рука, из-за широкой ладони — прямоугольной формы. Особенно сильный большой палец. Общее впечатление — типично мужская рука.

В. Куликов в своих работах также обращает внимание на характеристики кисти человека [6]. Так, жесткие кисти коррелируют с мужественностью, силой, стремлением к лидерству, эмоциональной зрелостью. Владельцы широких кистей характеризуют как людей замкнутых, мужественных, эмоционально устойчивых, широких взглядов. Холодные кисти указывают на фантазерство, эмоциональную неустойчивость, очень слабую силу кисти, эмпатию.

Типы пальцев

Рассмотрим внешние признаки, относящиеся к психологическим характеристикам индивидуума, которые выявляются, когда речь идет о *пальцах рук*. В руководствах по хирогномии фаланги пальцев принято называть суставами, а суставы — узлами. При этом выраженность духовного (идеального) начала отражается в ногтевом суставе, рассудочного — в среднем, а материального (физического) — в нижнем (основном). О преобладании какого-либо из трех начал в человеке судят по наибольшему развитию каждого из суставов.

Рассмотрим типы пальцев по форме их ногтевого сустава (рис. 27).

Лопатообразные пальцы (расширены кверху). Указывают на преобладание чувств над рассудком, инстинктивное знание практической жизни. Обладатели таких пальцев с уважением относятся к физической силе и не любят теоретизирования. При этом гладкие пальцы могут свидетельствовать о быстрой способности усваивать ремесла и прикладные знания, механические искусства. Если же пальцы узловаты, мотивами человека становятся суждения, расчет, их обладатели имеют способности к инженерным и военным наукам.

Четырехугольные пальцы (угловатые, прямоугольные). Характеризуют стремление более руководствоваться теоретическими рассуждениями, нежели действовать. Обладатели таких пальцев склонны к философскому мышлению, проявляют интерес к общественным наукам и театральному искусству, однако их мысли никогда не достигают действительно высокого уровня при всей их плодотворности.

Остроконечные и конические пальцы (сужены кверху). Характеризуют идеализм, склонность к пониманию прекрасного и познанию, а потому и любовь к поэзии, религии, философии. При этом обладатели узловатых пальцев способны решать самые запутанные вопросы, отличаются потребностью в социальной и политической свободе, склонны к демократизму, а обладатели гладких пальцев более склонны к романтизму.

Большой палец в хирогномии рассматривается отдельно и характеризует уравновешенность трех составляющих личности: воли (инициативы), логики (рассудочного мышления) и силы чувств, о развитости которых судят по длине соответствующих суставов (фаланг). Рассмотрим существующие типы большого пальца (рис. 27) [11].

Булавовидный с шарообразным суставом воли. Свидетельствует об опасности перерождения настойчивости в упрямство, подверженности острому раздражению, аффектам, деспотизму, насильственным действиям. Напротив, **изогнутый (в профиль) сустав воли** указывает на терпимость к слабостям и проступкам других. Обладатель такого пальца легко входит в новую обстановку, не любит ссор, пользуется успехом у коллег и знакомых.

Прямой большой палец. Указывает на напористость, откровенность высказываний, даже несдержанность и бесцеремонность его обладателя, часто выступающего зачинщиком конфликта. Прямой негибкий палец свидетельствует о склонности к консерватизму, осторожности, стремлении к самозащите.

Короткий большой палец. Предполагает легкомыслие, влюбчивость, нерешительность, боязнь самостоятельности, а если палец толстый и бесформенный, то и вульгарность, недалекость в мышлении.

Длинный, хорошо сформированный палец. Указывает на сдержанность в проявлении чувств, ясность понимания, развитость ума, идей, стремление руководствоваться рассудком, убеждениями.

При этом, как утверждали хирологи, по соотношению и форме различных типов пальцев можно судить о некоторых наклонностях и способностях человека. Например, чтобы определить, какие стремления преобладают у конкретного человека — к признанию и славе или к богатству и деньгам, необходимо определить, какой палец длиннее — указательный или бе-

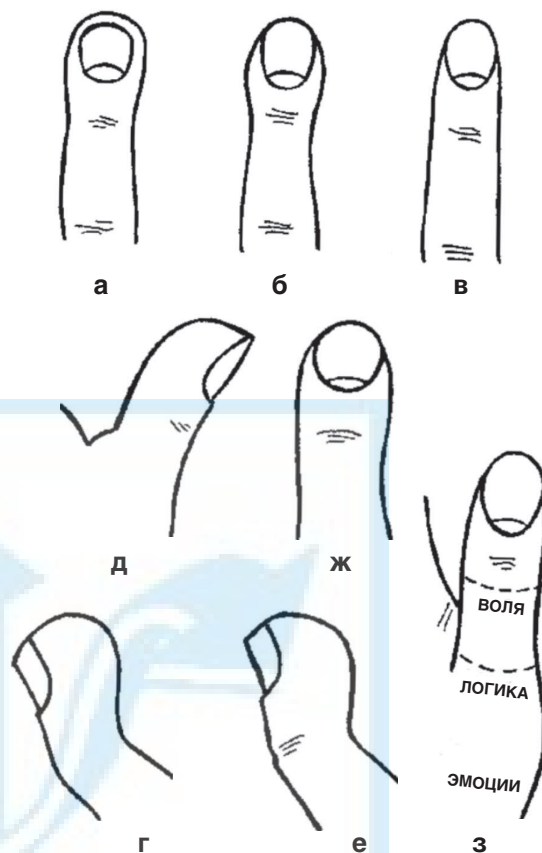


Рис. 27. Основные типы пальцев:

а — лопатовидный; б — квадратный (четырёхугольный); в — остроконечный;
 типы больших пальцев: г — булавовидный;
 д — негибкий; е — изогнутый; ж — прямой;
 з — суставы большого пальца

зымянный. Если длиннее безымянный палец, то это означает, что у человека преобладает любовь к славе; этот человек предпочитает идеальное практической жизни; если же длиннее оказывается указательный палец, то человек, наоборот, склонен к накопительству, стремится к материальным выгодам. Чем больше расстояние между пальцами, считали хирологи, тем человек культурнее, и наоборот. Причем, если наибольшее расстояние будет между указательным и средним пальцем, то это означает преобладание мысли над делом, если между безымянным и мизинцем — преобладание поступков над мыслью.

В заключение приведем еще несколько наблюдений древних хирологов относительно формы и размеров пальцев и рук.

- Сильные, правильной формы руки представляют человека веселого, умного, верного.
- Очень толстые руки — человек глупый.
- Длинные, достающие до колен руки имеют храбрые, умные и щедрые люди.
- Короткие руки означают праздность, необразованность.
- Маленькие и слабые руки имеют люди неверные, слабые, бессильные и неудачливые.
- Волосатые руки выдают людей осторожных, неверных и нечистых, а руки без волос — лжецов и обманщиков.
- Длинные руки с длинными пальцами — признак людей искусных, способных ко многим наукам, мудрых и склонных к меланхолии.
- Полные руки с короткими пальцами означают лукавых и вороватых людей.
- Большие и крепкие руки имеют люди храбрые, однако неспособные к учению.
- Очень маленькие руки означают человека лукавого и притом вороватого.
- Большие и широкие жилы на поверхности руки означают холерический темперамент. Если же жилы на руке человека, наоборот, малозаметны, то это признак флегматика.
- Волосы на верхней части руки указывают на хорошее сложение. Но если их очень много, то это уже признак непостоянства.

Предостерегая от категоричности выводов, сделанных только на основании формы рук, пальцев, их микрорельефа, следует подчеркнуть, что отмеченные особенности в сочетании с данными, известными дерматоглифике, позволяют все же в самых общих чертах интерпретировать особенности кожного рисунка и формы руки при восприятии и понимании человека человеком. Перечисленные варианты слияния борозд, сгибательных кожных складок, формы пальцев и рук, интерпретируемых хирологией, могут и должны стать объектом подлинно научного изучения в аспекте поисков корреляции для установления наследственных типологических признаков, а также индивидуально-психологических особенностей людей [11].

Современные исследования показывают, например, что обладатели прямоугольного третьего пальца кисти характеризуются мужественностью, рассудительностью, эмоциональной зрелостью, агрессивностью. Если второй палец кисти длиннее четвертого, то это указывает на женственность, эмоциональную неустойчивость, тревожность, усиление фантазии. Динамическую неустойчивость, демонстративность, экстравертированность, гипнабельность, жестокость обнаруживают те, у кого первый палец стопы длиннее второго [6].

Ногтевая диагностика

Важную информацию о человеке можно также получить, осмотрев его ногти. Например, можно не спрашивать о душевном состоянии человека, если у него обкусаны ногти. Чаще всего жалобы таких больных вызваны нарушением нервной регуляции работы сердца, желудка, желчного пузыря и других органов. В 1926 г. было опубликовано исследование о диагностике заболеваний по изменению ногтей, где описаны оттенки окраски ногтей и соответствующие им болезни.

Так, нормальные ногти имеют светло-розовую окраску, грязно-серая наблюдается при врожденном сифилисе, желтая — при патологических процессах в печени (чаще всего при гепатитах и циррозе), темно-коричневая — при тяжелых лихорадочных состояниях, зелено-жел-

товатая — при различных нагноительных процессах, красная — при эритемии, бледно-красная — при некоторых заболеваниях крови, бледная — при анемии, голубая или синеватая — при врожденных пороках сердца. Наличие белых пятен на розовом фоне свидетельствует о нарушениях нервной системы. Желтоватые пятна на ногте встречаются при определенных мозговых нарушениях, черно-серые пятна и полосы — при ртутной интоксикации [5].

Не менее важны изменения формы и рельефа ногтя (рис. 28) [7]: скобки сверху пальцев означают кривизну ногтевых пластинок (нормальная форма ногтя); короткий, плоский ноготь встречается при органических заболеваниях сердца; большой размер полумесяца означает тахикардию, отсутствие полумесяца — невроз сердца; большой, выпуклый ноготь — туберкулез легких; выпуклый ноготь с большим полумесяцем — врожденная форма туберкулеза; плоский, искривленный ноготь — врожденные формы бронхита, бронхиальная астма; трубковидный высокий ноготь — рак; булавовидная фаланга — врожденные формы психических заболеваний, связанные с повышенной агрессивностью (жестокость, бешенство); вогнутый ноготь — наследственные формы алкоголизма; сплюсненно-раздробленный ноготь — глистная инвазия; ломкие желобки на ногте — отложение извести; шлаковые, солевые следы на ногте с волнообразным рельефом ногтевой пластинки — острые заболевания желудочно-кишечного тракта; удлиненные ногти — предрасположенность или заболевание диабетом; ноготь безымянного пальца в виде полукруга — заболевание почек; миндалевидные прожилки (волны) на ногте — ревматизм; обгрызенный ноготь — неврозы, гастриты, нарушение половых функций у женщин; полоски на ногте — заболевания кишечника; треугольный ноготь — заболевания позвоночника и спинного мозга; дырчатый ноготь — патология селезенки.

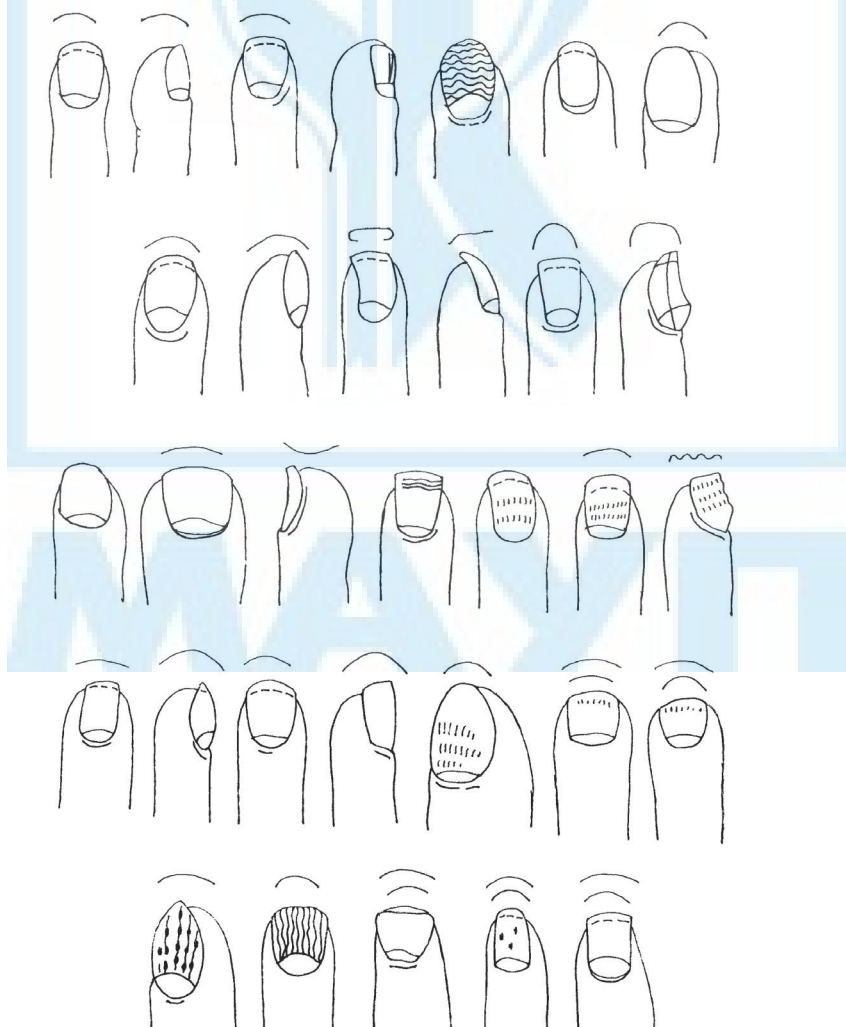


Рис. 28. Ногтевая диагностика (по Н. Schinner)

7.3

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ ДЕРМАТОГЛИФИКИ В ВИЗУАЛЬНОЙ ПСИХОДИАГНОСТИКЕ

Рука — это орган чувств.

Аристотель

Особенности нервной системы человека, тип его темперамента и другие индивидуально-психологические качества можно определять не только традиционными психологическими методами, но и визуальными средствами. Этому способствует использование данных, полученных в результате исследований кожного рисунка кисти человека, что является областью специальной отрасли знаний — дерматоглифики. Так, исследователи Г. Акинщикова и С. Полуэктова установили, что у лиц с сильной и уравновешенной нервной системой на пальцевом узоре чаще встречаются “петли”, с сильной и подвижной нервной системой — “спирали” (“завитки”), со слабой нервной системой — “дуги” (рис. 29)¹. Если соотносить в процентном отношении тип темперамента и пальцевой узор на десяти пальцах, то обнаруживается следующее [1; 2]:

- холерик имеет более 50 % “спиралей” (остальные — “петли”);
- сангвиник — более 50 % “петель” (остальные — “спирали”);
- флегматик — как правило, все “петли”;
- меланхолик — не менее одной “дуги”, и чем больше их, тем слабее нервная система и, следовательно, ниже работоспособность человека.

Основные типы папиллярного узора пальцев и их многочисленные переходные варианты встречаются у представителей всех рас, но в различных популяциях преобладают разные кожные рисунки (табл. 25). При этом наблюдается определенная закономерность в их распределении. Так, у европеоидов петлевые узоры встречаются чаще, чем у монголоидов, и наоборот, “завитки” — реже. Групповая изменчивость типов папиллярного узора и некоторых других характеристик кожного рельефа позволяет антропологам-расоведам использовать признаки дерматоглифики наряду с комплексом других морфологических показателей при исследовании проблем происхождения рас и отдельных человеческих популяций [7].

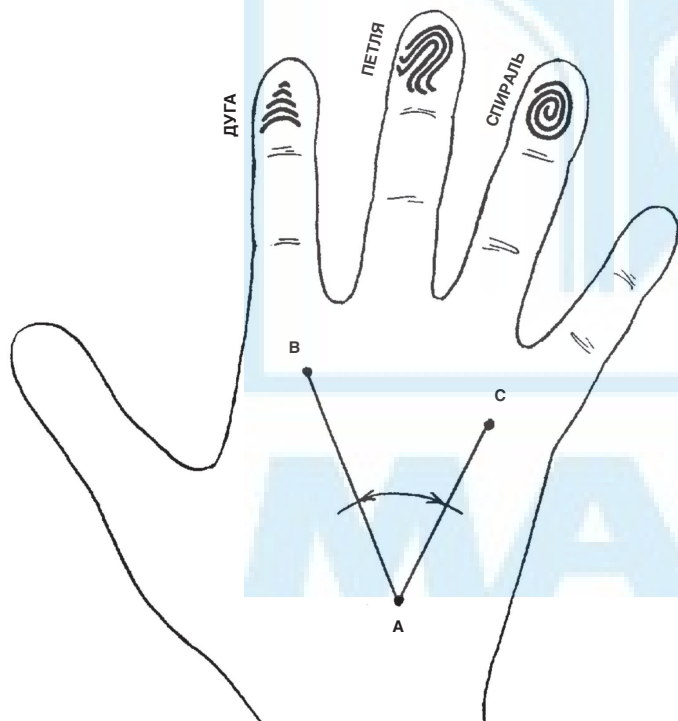


Рис. 29. Пальцевые узоры

¹ “Дуга” — наиболее простой рисунок, пересекающий поперек пальцевую подушечку. “Завитки” — замкнутый узор; “петли” открыты либо с ульнарной (по направлению к мизинцу), либо с радиальной (по направлению к большому пальцу) стороны. Иногда встречаются и более сложные узоры: двойные “петли”, сложные “завитки” [7].

Таблица 25

Расовые вариации типов папиллярного узора

%

Раса	“Дуги”	“Петли”	“Завитки”
Европеоиды:			
Европа	4–7	61–70	21–40
Африка	–	51–60	31–40
Ближний Восток и Азия	0–3	41–50	41–50
Монголоиды:			
Азия и Америка	0–3	41–50	41–50
Океания	0–3	51–60	41–50
Негроиды:			
Океания	0–3	31–40	51–60
Африка	4–7	61–70	21–30

Дерматоглификой — специальной областью знания, ищущей пути использования кожного рисунка кисти для выявления носителей генетической наследственности, — накоплены различные данные, позволяющие судить о многих особенностях человека, что представляет несомненный интерес для визуальной психодиагностики.

Ученые-дерматоглифологи (от греч. *derma* — кожа и *glyphe* — гравировать) с помощью количественных методов исследуют элементы узоров микрорельефа кисти руки человека, образованного бороздами и гребешками, “петлями”, “дугами”, “спиралями”, трирадиусами и др. Например, установлена связь угла, образуемого на ладони трирадиусами (ABC на рис. 29), с *умственными способностями*. Если угол, образуемый трирадиусами, равен 33–57°, это означает развитость у человека умственных способностей. Если же угол больше или меньше этого диапазона — значит, с интеллектом не все в порядке [1].

Обнаружена также определенная закономерность между суммарной величиной (на всех пальцах) “гребешкового счета” и нарушениями половой дифференциации. Гребешками называют видимую ребристость кожи, которую удобнее рассматривать под лупой на окончаниях пальцев. *Общим “гребешковым счетом”* называется сумма гребешков в пальцевых узорах на всех пальцах рук. Считается, что общий “гребешковый счет” выше у мужчин — 130–150 (в среднем — 145), у женщин он составляет 110–135 (в среднем — 125). При этом меньшие значения общего “гребешкового счета” обусловлены наличием “дуг”, а высокие связаны с наличием “спиралей” и больших “петель”. Они могут превышать нормальные значения у мужчин и женщин, что свидетельствует о патологии такого явления [10]. В целом в европейских популяциях “дуги” (арки) выявляются у 5% населения, “петли” — у 60%, “спирали” (“завитки”) — у 35%. В кожном узоре концевых фаланг пальцев чаще наблюдаются “дуги” и реже “спирали” у женщин, а у мужчин наоборот, что свидетельствует о проявлениях половых различий в типах узоров [11].

Проведенные отечественными учеными исследования некоторых специальностей в сочетании с особенностями папиллярных узоров свидетельствуют о том, что выбор профессиональной деятельности в определенной степени зависит от кожного рисунка пальцев. Например, высокий гребень папиллярных узоров чаще встречался у лиц с наклонностями к радиоэлектронике, военному делу и технике, тогда как у искусствоведов, наоборот, обнаруживался более низкий утонченный гребень. Соответственно и у мужчин преобладал высокий гребень, а у женщин — низкий. Дуговые узоры, более присущие женщинам, также встречались преимущественно у лиц “женских” профессий (филологов, журналистов, историков, работников сферы обслуживания), тогда как у электриков, радиотехников и химиков они обнаруживались намного реже.

Закономерности в естественном подборе по дактилоскопии были обнаружены и у супругов. Так, преобладающее “притяжение” у мужчин с любыми пальцевыми узорами обнаруживалось к женщинам с петлевыми папиллярными узорами. У женщин с дуговыми и петлевыми узорами преобладало неосознанное стремление к мужчинам с петлевыми рисунками, тогда как “спираль” стремилась к “спирали”. Полученные данные экспериментально подтверждают гипотезу о преобладании в выборе супругов на индивидуальном уровне принципа контраста, а на социальном уровне – подобия [6].

Практический интерес к узорам кожного рисунка ладоней и пальцев рук возник задолго до научного изучения этого явления. И это теперь понятно, так как рисунок отпечатка у каждого человека индивидуален: теоретически возможно совпадение лишь с частотой 1:10⁶, т. е. в одной исторической эпохе невозможна встреча двух лиц с одинаковыми отпечатками пальцев. Выявлена также зависимость наследования типов пальцевого узора потомством. Так, венгерский ученый Ш. Екерши разработал таблицу типов пальцевого узора, устанавливающую систему наследования их потомками. Один из принципов ее заключается в том, что у родителей, обладающих простым рисунком, не может быть детей с более сложным [11].

Важное значение имеют данные дерматоглифики в медицине, где с их помощью можно надежно диагностировать такие заболевания, как миома матки, туберкулез легких, псориаз, сахарный диабет, глаукома, все виды патологии желудка, искривления позвоночника и др. Следует также отметить интересный факт о связи цвета глаз и пальцевых узоров. Изучение этой взаимосвязи показало, что большую вероятность заболевания сердечно-сосудистой системы имеют лица с карими глазами и высоким уровнем радиальных “петель” и “завитков”, зеленоглазые – с высоким уровнем ульнарных “петель”, сероглазые и голубоглазые, а также русоволосые – с высоким уровнем ульнарно-радиального петлевого узора [7].

Кроме дерматоглифики существует еще ряд работ, позволяющих использовать руки пациента в диагностических целях, для чего изучаются проекционные зоны на коже ладоней (рис. 30). Одним из основоположников этого метода является Рю Тхе У. Он составил топографическую карту кистей рук с указанием места проекции внутренних органов. Согласно этой карте, ладонь соответствует груди и животу, а тыльная часть ладони – спине. Российский невропатолог Б. Кандаров также разработал карту с проекционными зонами в области ладоней. Так, топографически в районе тенара проецируется печень, гипотенара – половые органы, среднего пальца – позвоночный столб, указательного – лицо и рот, безымянного – грудная клетка и т. д. Несмотря на то что с методологической и физиологической точек зрения подобные карты не всегда соответствуют уровню современных знаний, отвергать их целиком или поставить под сомнение достоверность всех проекционных зон на коже ладони без серьезного их изучения нецелесообразно [7].

МАУП

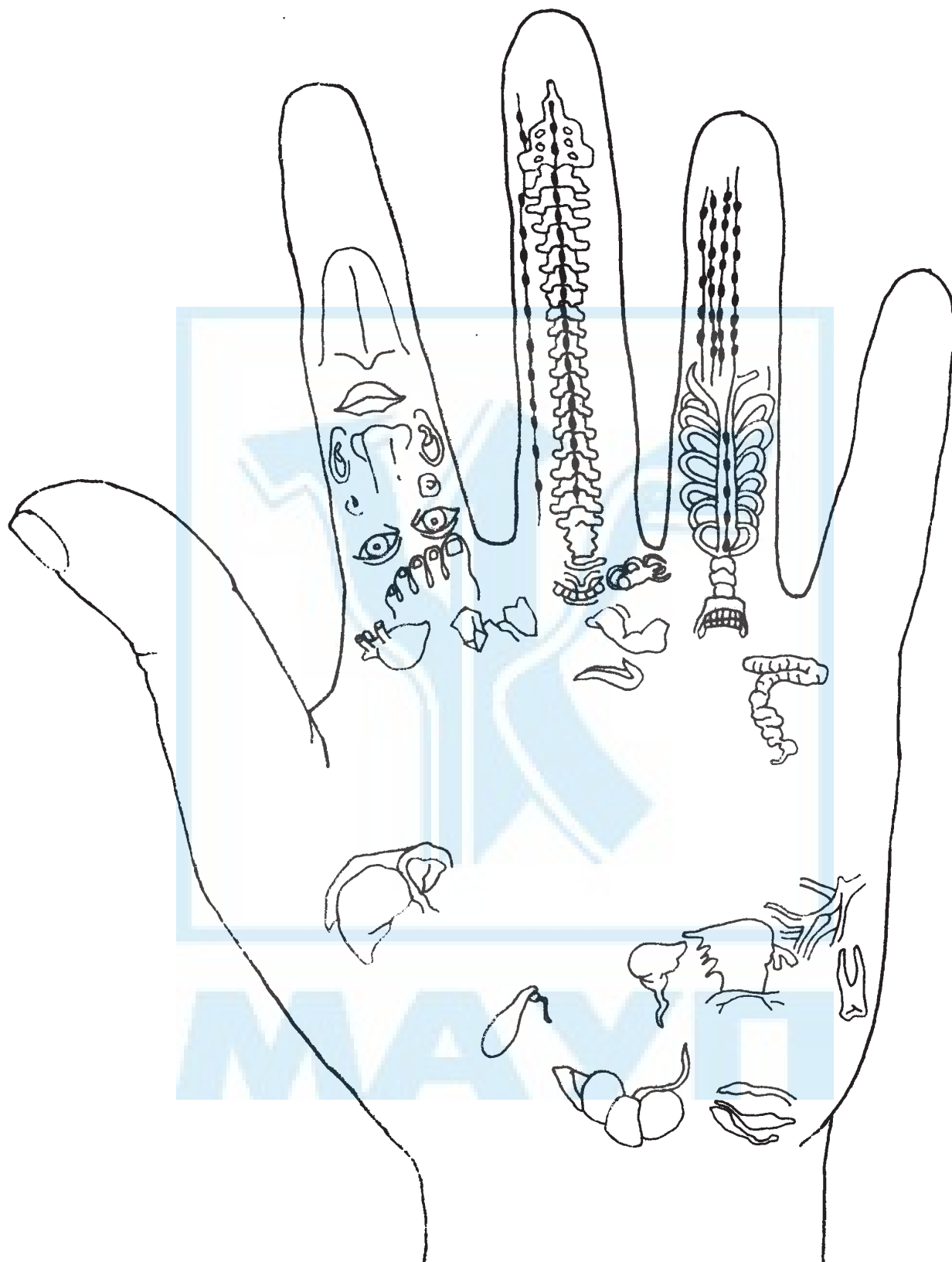


Рис. 30. Проекционная карта внутренних органов [7]. Начало

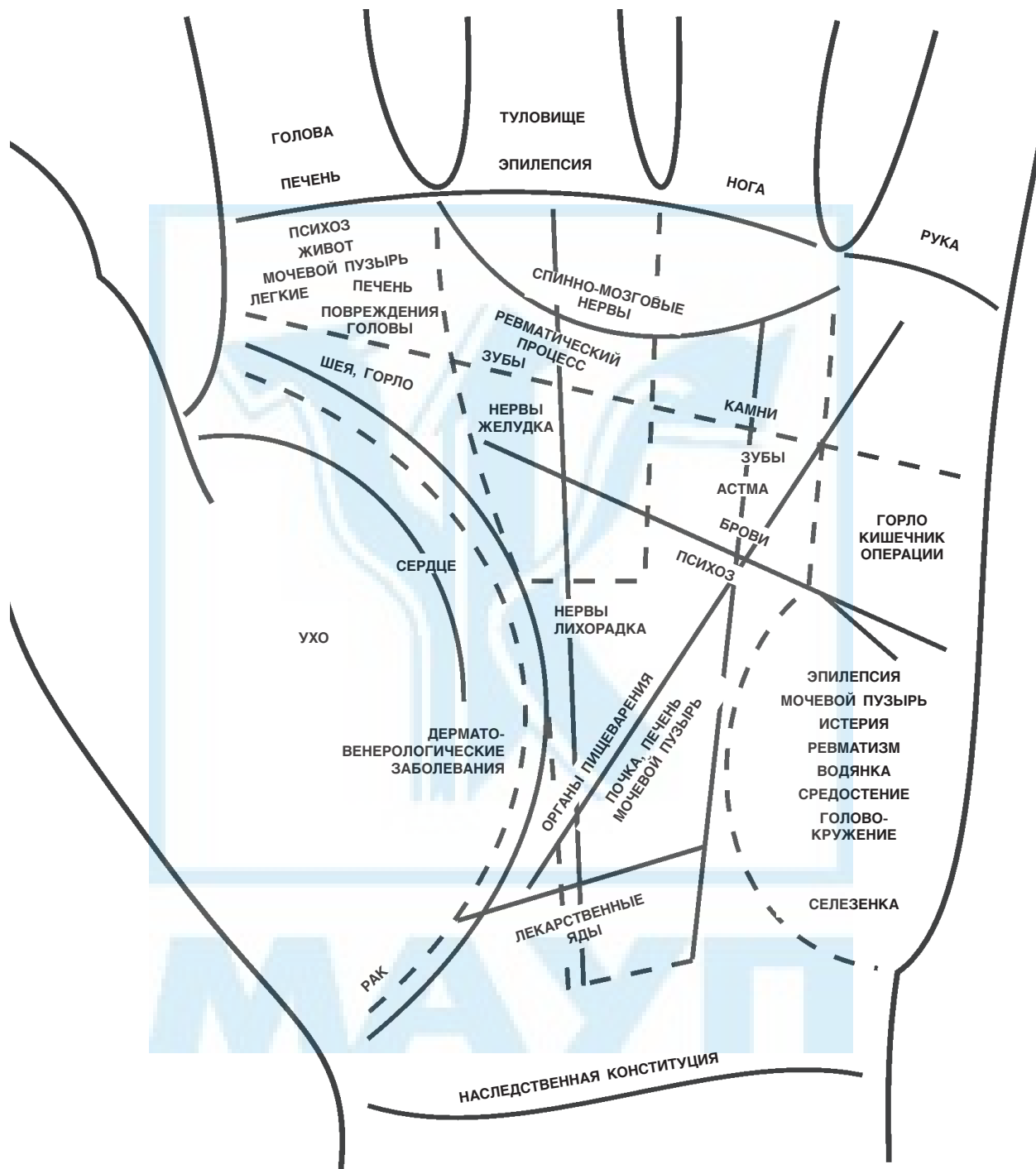


Рис. 30. Окончание

Хироскопические тест-игры



КАКИЕ У ВАС НОГТИ?

По каким только признакам мы ни пытаемся — и в шутку, и всерьез — определить, каковыми являемся на самом деле. Например, польский журнал “Пшиячулка” (“Подружка”) считает возможным угадать характер женщины по ... форме ее ногтей (рис. 31). Итак, у вас ногти...

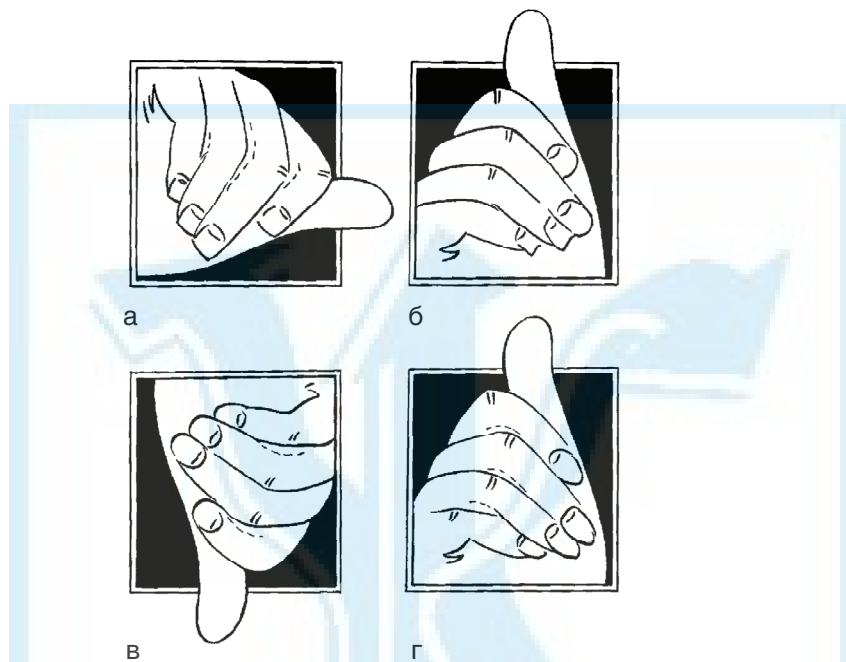


Рис. 31. **Формы ногтей:** а — трапецевидные; б — квадратные; в — круглые; г — прямоугольные

1. **Трапецевидные** (рис. 31, а). Вы высокого мнения о себе, уверены в собственных силах, исполнены чувства собственного достоинства. Если не все разделяют это мнение — реагируете бурно, замыкаетесь, начинаете сторониться людей. Вы впечатлительны, склонны к изящным искусствам, особенно к музыке и поэзии, подвижны, энергичны, умеете поддержать любую беседу, всегда в курсе всех событий. Только сомнение мешает вам найти полную гармонию с окружающими.
2. **Квадратные**. Вы на редкость уравновешенный человек, умеете сохранять спокойствие даже в самых неблагоприятных ситуациях. Можно позавидовать вашему душевному здоровью. Вы никогда не оглядываетесь, не сожалеете о минувшем, ваш взгляд устремлен только вперед, спокоен и немного насмешлив. Вы предпочитаете такую деятельность, которой можете заниматься независимо от других. Умело сохраняете нежность и привязанность супруга, близкие считаются с вашими замечаниями, в трудную минуту обращаются к вам в надежде, что, руководствуясь присутствием вам здравым смыслом, вы дадите дельный совет.
3. **Круглые**. Вы легко возбудимы, ранимы, любите предаваться несбыточным мечтам, не в состоянии смириться с несправедливостью, пусть она вас и не касается, несправедливо сентиментальны, не всегда объективны в оценках. К сожалению, вы не владеете искусством “подать себя” и часто предстаете в менее выгодном свете, чем могли бы. Нередко обнаруживаете слабость, не всегда умеете достойно выйти из положения, можете подолгу мучиться неясным чувством вины перед родными, друзьями. Но несмотря на все перечисленные особенности вашего душевного склада, вы способны составить подлинное счастье человеку, который сумеет оценить вашу доброту, чистую душу.
4. **Прямоугольные**. Вы превосходный исполнитель во всех сферах деятельности! Каждый предмет, явление, незнакомое вам, стремитесь исследовать досконально, отличаетесь неумолимой энергией, относитесь к жизни с оптимизмом. Любите сенсации и склонны верить им. Обладаете замечательным качеством: не “защелкиваетесь” на неудачах, умеете относиться к ним философски и, напротив, радоваться каждой счастливой минуте, хотя выпадает их на вашу долю, увы, не так уж много.

Приложения



Индивидуальный тест “Словесный портрет” [6]

Этот тест разработал В. Куликов в 1988 г., существенно модифицировав известный криминалистический метод составления словесного портрета, применяемый для идентификации личности. При его составлении автор выполнил огромную исследовательскую и статистическую работу, связанную с выявлением генетически обусловленных морфологических противоположностей, их упорядочением по критерию мужественности — женственности, что в большинстве случаев соответствовало критерию доминантности — рецессивности. Более 183 полярных признаков, нанесенных на специальный бланк с помощью индивидуального теста, позволяют фиксировать и различать не менее 6×10^9 индивидуумов, что превышает количество ныне живущих людей.

Указанные далее индивидуальные соматотипические и функциональные особенности можно подсчитывать на бланке (приведен далее) с помощью трафаретов по баллам. Наличие признака оценивается в 1 балл, а его отсутствие — в 0 баллов.

В дополнение к словесному портрету на бланке можно фиксировать “+” и индивидуальные особенности, выявляемые с помощью дерматоглифики (количество “завитков”, “петель” и “дуг”).

Некоторые антропологические данные, регистрируемые на бланке, помогут уточнить соматотипы — слагаемые генетической типологии человека. Предполагается наличие 23 полярных конституций человека (по типу “мужчина — женщина”, “астеник — пикник” и т. д.) в соответствии с количеством пар его хромосом.

Полярность соматотипов отмечается на бланке “+” и “-” в клетках двухрядного столбика с буквами, обозначающими шифр соматотипов (М — мужчина, Ас — астеник, Тр — травоядный, А — атлет, В — ваготоник, К — конечностный, Пс — психастеноидный, Це — церебральный, Гр — грудной, или респираторный, Ги — гипотимик, Мо — монголоидный, Р — резцовый, По — подбородочный, До — долихоморфный, Пи — пигментированный, Гг — гипергонадный, Ин — интроверт, Пр — прогнатический, Мл — меланхолик, П — противозавитковый, За — завитковый, Уш — ушной, Шн — широконосый, Са — сангвиник, Хо — холерик, Ф — флегматик, Ме — меланхолик). Например, если поставить “М+”, то это будет означать мужчину, а “М-” — женщину.

Дополнительный двухколонковый столбик с цифрами предназначен для фиксации баллов по трафаретам на специальности, соматотипы и т. д. (на усмотрение исследователя). Строчки служат для записи перенесенных заболеваний, достижений в какой-либо области с целью более широкого анализа.

На заполнение теста требуется около 20 минут.

Предлагаемый тест интересен еще и тем, что измеряет мужественность и женственность (по сумме А и С-признаков). Те же цифры отражают количество доминантных и рецессивных морфологических признаков у человека.

По утверждению автора, тест обладает хорошей прогностической ценностью, высокой надежностью (взяты ассоциации 1- и 5%-х уровней статистической значимости), объективностью ($r = 0,85$) и дифференцированностью. Основная область применения — исследование задатков в целях эффективного профессионального отбора на основе характеристики морфофункциональной генетической индивидуальности человека.

Инструкция. В соответствии с особенностями Вашей внешности выберите один из трех признаков (А, В или С) и отметьте “+” на специальном бланке (приведен далее).

1. Пол:

А — мужской; В — не ясно; С — женский.

2. Волосы:

А — прямые; В — не ясно; С — волнистые.

3. Волосы:

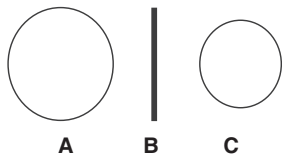
А — темные; В — не ясно; С — светлые (блондины и русые).

4. Волосы:

А — мягкие (тонкие); В — не ясно; С — щетинистые (толстые).

5. Череп:

А — большой; В — не ясно; С — малый.



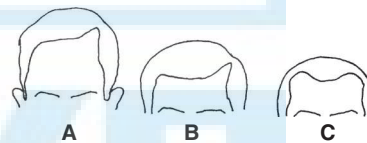
6. Череп:

А — круглый; В — не ясно; С — овальный.



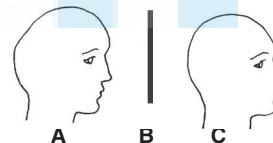
7. Череп:

А — высокий; В — не ясно; С — низкий.



8. Затылок:

А — плоский; В — не ясно; С — выпуклый.



9. Затылочная ямка:

А — не прощупывается; В — не ясно; С — прощупывается.

10. Затылочный бугор:

А — прощупывается; В — не ясно; С — не прощупывается.

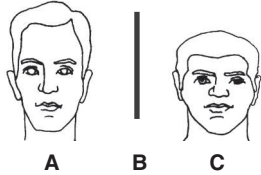
11. Стрижка:

А — короткая; В — не ясно; С — длинная.



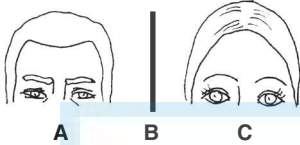
12. Лоб:

А — высокий; В — не ясно; С — низкий.



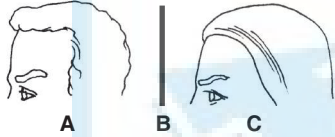
13. Лобная линия волос:

А — вогнутая; В — не ясно; С — выпуклая.



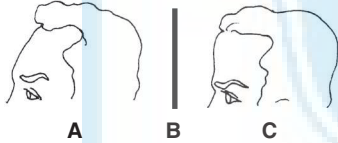
14. Виски:

А — прямые; В — не ясно; С — скошенные.



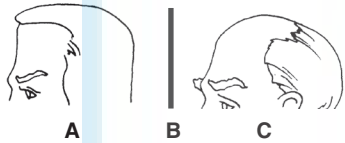
15. Лоб:

А — скошенный; В — не ясно; С — вертикальный.



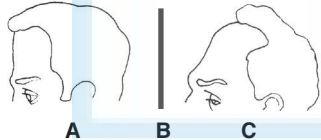
16. Лоб:

А — плоский; В — не ясно; С — выпуклый.



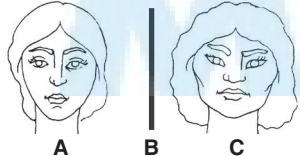
17. Лоб:

А — одноэтажный; В — не ясно; С — двухэтажный.



18. Лицо:

А — узкое (скуловой диаметр равен высоте до бровей); В — не ясно; С — широкое (скуловой диаметр превышает высоту лица до бровей).



19. Лицо:

А — жирное (блестит); В — не ясно; С — сухое.

20. Лицо:

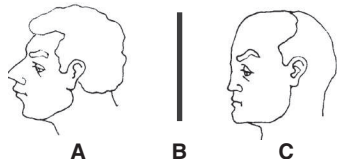
А — красноватое; В — не ясно; С — молочного цвета.

21. Веснушки:

А — есть (или были); В — не ясно; С — нет.

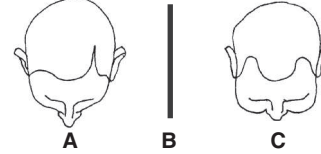
22. Вертикальная профилировка лица:

А — выступающая; В — не ясно; С — плоская.



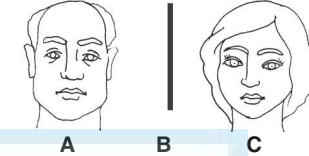
23. Горизонтальная профилировка лица:

А — выступающая; В — не ясно; С — плоская.



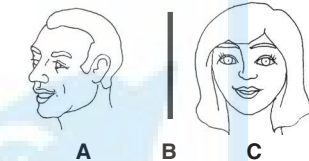
24. Лицо:

А — прямоугольное; В — не ясно; С — овальное.



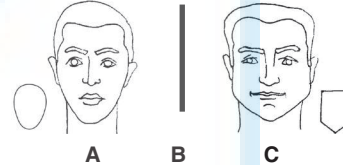
25. Ямочки смеха:

А — есть; В — не ясно; С — отсутствуют.



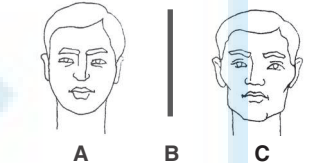
26. Лицо:

А — яйцевидное; В — не ясно; С — в виде равностороннего пятиугольника.



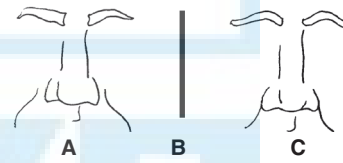
27. Скуловая дуга:

А — сглажена; В — не ясно; С — выражено выступает.



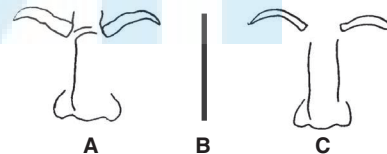
28. Носогубная и носокрыльевая борозды:

А — не совпадают; В — не ясно; С — совпадают.



29. Горизонтальная морщина переносицы:

А — есть; В — не ясно; С — отсутствует.



30. Щеки:

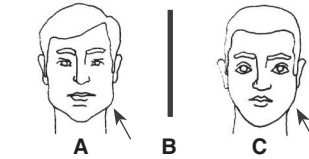
А — впалые; В — не ясно; С — округлые.

31. Шея:

А — тонкая; В — не ясно; С — толстая.

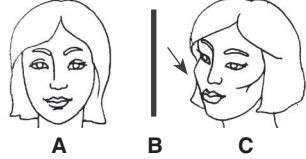
32. Угол челюсти:

А — выступает; В — не ясно; С — сглажен.



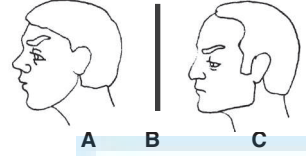
33. Скуловой бугор:

А — сглажен; В — не ясно; С — выступает.



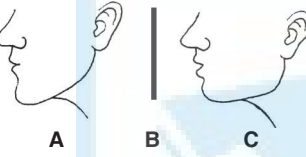
34. Угол челюсти:

А — тупой; В — не ясно; С — прямой.



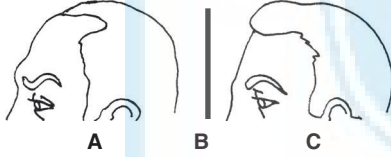
35. Ветвь челюсти:

А — высокая; В — не ясно; С — низкая.



36. Надбровье:

А — выпуклое; В — не ясно; С — сглаженное (не прощупывается).



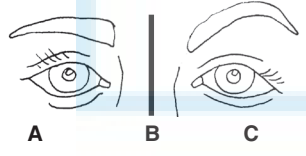
37. Брови:

А — низкие; В — не ясно; С — высокие.



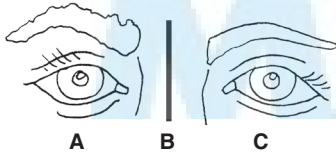
38. Брови:

А — прямые; В — не ясно; С — дугообразные.



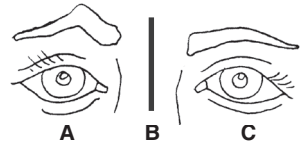
39. Брови:

А — кустистые; В — не ясно; С — обычные.



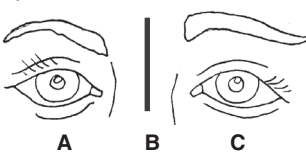
40. Брови:

А — ломаные; В — не ясно; С — обычные.



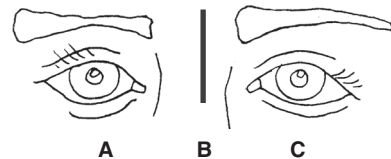
41. Брови:

А — косовнутренние; В — не ясно; С — косонаружные.



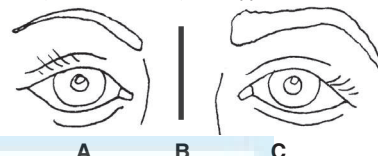
42. Брови расширяются:

А — наружу; В — не ясно; С — внутрь.



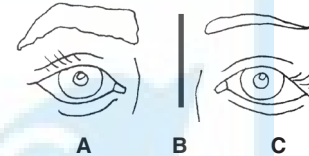
43. Брови:

А — короткие; В — не ясно; С — длинные.



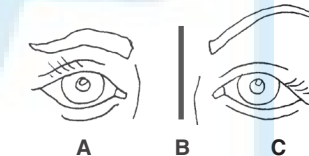
44. Брови:

А — широкие; В — не ясно; С — узкие.



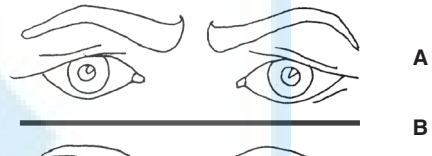
45. Брови:

А — внутри глазницы; В — не ясно; С — снаружи.



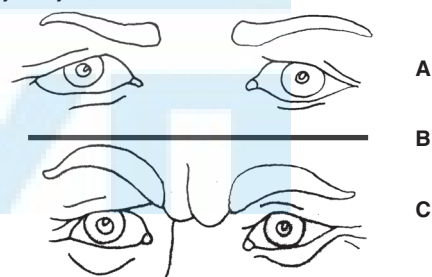
46. Межбровье:

А — узкое; В — не ясно; С — широкое.



47. Межбровная вертикальная морщина:

А — отсутствует; В — не ясно; С — есть.



48. Брови:

А — мохнатые; В — не ясно; С — обычные.

49. Глаза:

А — малые; В — не ясно; С — большие.

50. Глаза:

А — темные; В — не ясно; С — светлые.

51. Склера:

А — белая; В — не ясно; С — голубая.

52. Глаза:

А — впалые; В — не ясно; С — выпуклые.

53. Веки:

А — толстые; В — не ясно; С — тонкие.

54. Ресницы:

А — прямые; В — не ясно; С — дугообразные.

55. **Ресницы:**

А — короткие; В — не ясно; С — длинные.

56. **Ресницы:**

А — тонкие; В — не ясно; С — толстые.

57. **Ресницы:**

А — светлые; В — не ясно; С — темные.

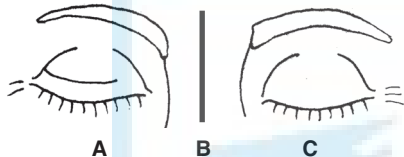
58. **Складка верхнего века:**

А — прикрыта; В — не ясно; С — видна.



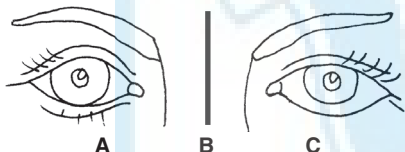
59. **Складка верхнего века:**

А — имеется; В — не ясно; С — отсутствует.



60. **Нижнее веко при взгляде прямо касается радужки:**

А — да; В — не ясно; С — нет.



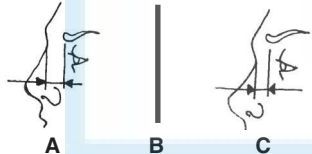
61. **Переносица:**

А — узкая; В — не ясно; С — широкая.



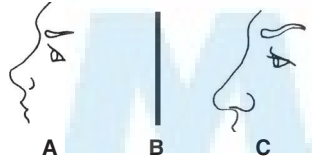
62. **Переносица:**

А — высокая; В — не ясно; С — низкая.



63. **Переносица:**

А — короткая; В — не ясно; С — длинная.



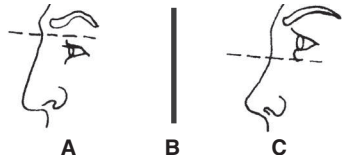
64. **Переносица:**

А — с выемкой; В — не ясно; С — без выемки.



65. **Переносица:**

А — выше зрачков; В — не ясно; С — ниже зрачков.



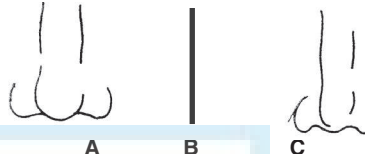
66. **Лобно-носовой угол:**

А — отсутствует; В — не ясно; С — выражен.



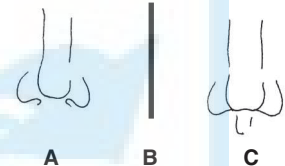
67. **Кончик носа:**

А — толстый; В — не ясно; С — тонкий.



68. **Кончик носа:**

А — сплошной; В — не ясно; С — раздвоенный (прямоугольный).



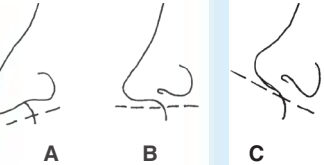
69. **Кончик носа:**

А — закругленный; В — не ясно; С — обычный.



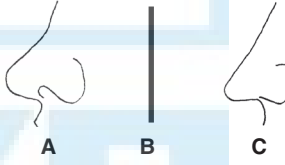
70. **Кончик носа:**

А — опущенный; В — не ясно; С — приподнятый.



71. **Кончик носа:**

А — тупой; В — не ясно; С — острый.



72. **Кончик носа:**

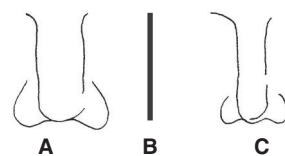
А — обычный; В — не ясно; С — точеный.

73. **Нос:**

А — большой; В — не ясно; С — малый.

74. **Нос:**

А — широкий; В — не ясно; С — узкий.



75. **Спинка носа:**

А — широкая; В — не ясно; С — узкая.



76. Средняя часть носа:

А — широкая; В — не ясно; С — узкая.



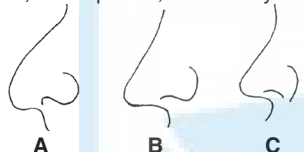
77. Спинка носа:

А — с горбинкой; В — не ясно; С — без горбинки.



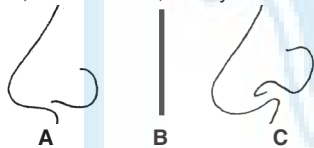
78. Спинка носа:

А — выпуклая; В — прямая; С — вогнутая (курносая).



79. Крылья носа:

А — широкие; В — не ясно; С — узкие.



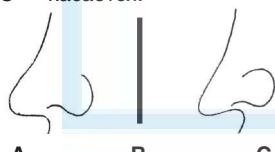
80. Складки крыльев носа:

А — слабо выражены; В — не ясно; С — глубокие.



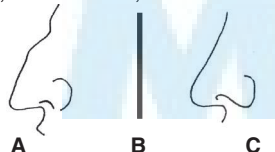
81. Крыльевая борозда:

А — не касается середины основания носа; В — не ясно; С — касается.



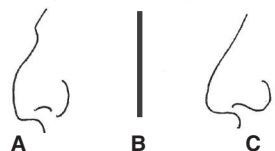
82. Нос:

А — орлиный; В — не ясно; С — обычный.



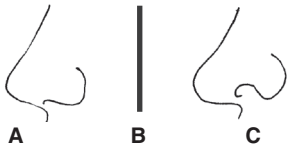
83. Нос:

А — семитический; В — не ясно; С — обычный.



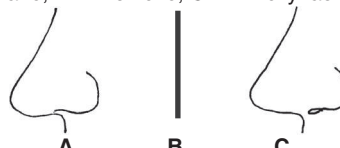
84. Носовая перегородка:

А — спрятана; В — не ясно; С — выступает наружу.



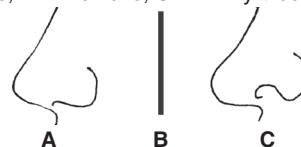
85. Основание перегородки:

А — спрятано; В — не ясно; С — выступает наружу.



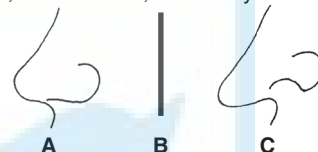
86. Основание крыльев носа:

А — прямое; В — не ясно; С — выпуклое кверху.



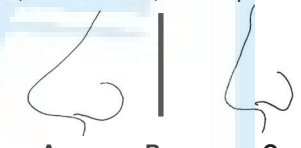
87. Основание носовой перегородки:

А — прямое; В — не ясно; С — выпуклое книзу.



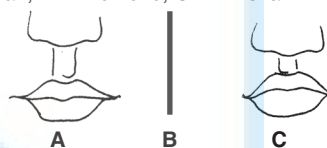
88. Основание носа:

А — длинное; В — не ясно; С — короткое.



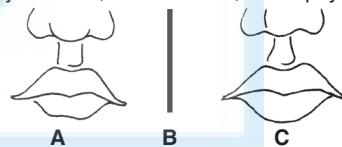
89. Верхняя губа:

А — высокая; В — не ясно; С — низкая.



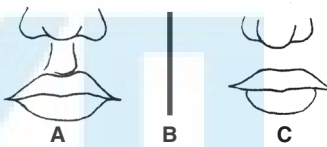
90. Фильтр:

А — прямоугольный; В — не ясно; С — треугольный.



91. Фильтр:

А — глубокий; В — не ясно; С — сглаженный.



92. Верхняя губа:

А — двухвершинная; В — не ясно; С — одновершинная.



93. Губы:

А — узкие; В — не ясно; С — широкие.



94. Рот:

А — малый; В — не ясно; С — большой.



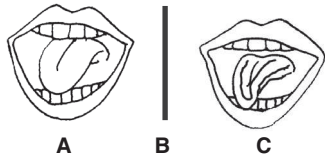
95. Ротовая щель:

А — выпуклая; В — прямая; С — вогнутая.



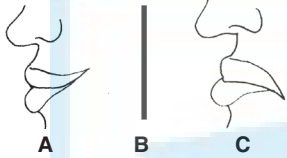
96. Язык в трубочку:

А — не свертывается; В — не ясно; С — свертывается.



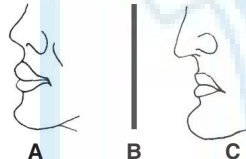
97. Уголки рта:

А — приподняты; В — не ясно; С — опущены.



98. Губы:

А — выступают; В — не ясно; С — втянутые.



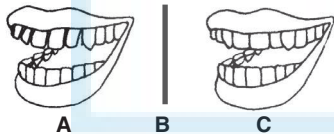
99. Губа выступает:

А — верхняя; В — не ясно; С — нижняя.



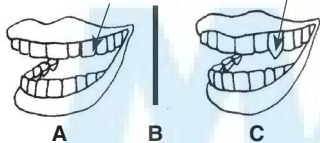
100. Верхние зубы:

А — наклонены; В — не ясно; С — вертикальные.



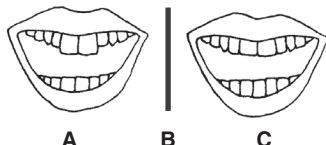
101. Клыки:

А — тупые; В — не ясно; С — заостренные.



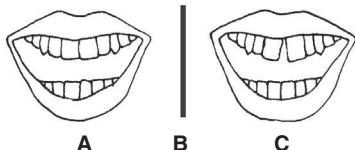
102. Верхне-внутренние резцы:

А — большие; В — не ясно; С — не выделяются.



103. Расщелина между верхне-внутренними резцами:

А — отсутствует; В — не ясно; С — есть или прикрывается.



104. Зубы:

А — крупные; В — не ясно; С — мелкие.

105. Зубы:

А — цилиндрические; В — не ясно; С — плоские.

106. Зубы:

А — полупрозрачные; В — не ясно; С — непрозрачные.

107. При полуоткрытом рте видны зубы:

А — нижние; В — не ясно; С — верхние.

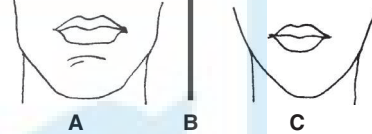
108. Ямочка на кости подбородка:

А — есть; В — не ясно; С — не прощупывается.



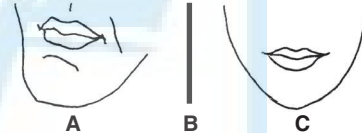
109. Горизонтальная морщина на подбородке:

А — имеется; В — не ясно; С — отсутствует.



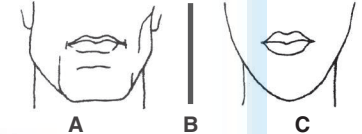
110. Подбородок:

А — высокий; В — не ясно; С — низкий.



111. Подбородок:

А — широкий; В — не ясно; С — узкий.



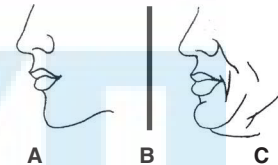
112. Подбородок:

А — выступающий; В — не ясно; С — скошенный.



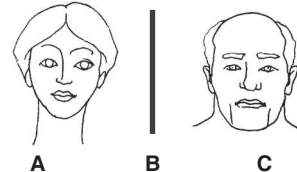
113. Подбородок:

А — одинарный; В — не ясно; С — двойной.



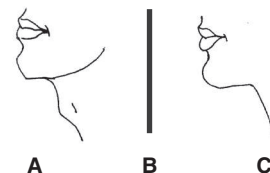
114. Шея:

А — длинная; В — не ясно; С — короткая.



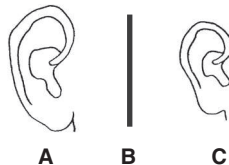
115. Кадык:

А — выступает; В — не ясно; С — незаметный.



116. Уши:

А — большие; В — не ясно; С — малые.



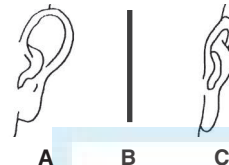
126. Мочка:

А — приросшая; В — не ясно; С — отвисшая.



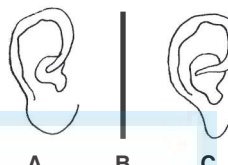
117. Уши:

А — оттопыренные; В — не ясно; С — прижатые.



127. Мочка:

А — большая; В — не ясно; С — малая.

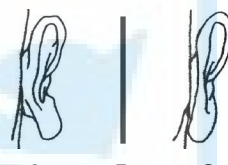


118. Уши:

А — вертикальные; В — не ясно; С — наклоненные.

128. Мочка:

А — оттопыренная; В — не ясно; С — прижатая.

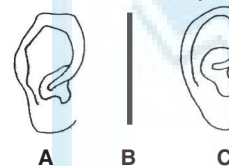


119. Уши:

А — твердые; В — не ясно; С — мягкие.

120. Уши:

А — широкие; В — не ясно; С — узкие.



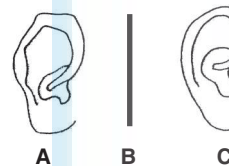
129. Мочка:

А — выпуклая; В — не ясно; С — вогнутая.



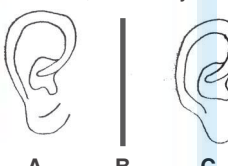
121. Уши:

А — угловатые; В — не ясно; С — округлые.



130. Морщина мочки:

А — есть; В — не ясно; С — отсутствует.



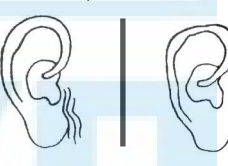
122. Козелок:

А — треугольный; В — не ясно; С — двухвершинный.



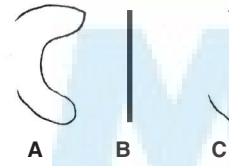
131. Козелковые морщины:

А — есть; В — не ясно; С — нет.



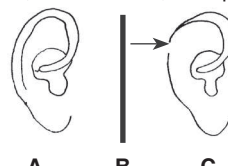
123. Козелок:

А — большой; В — не ясно; С — малый.



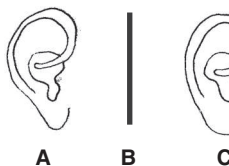
132. Завиток:

А — скрученный; В — не ясно; С — раскрученный.



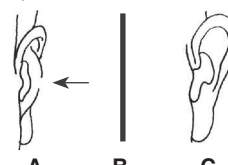
124. Уши:

А — треугольные; В — не ясно; С — обычные.



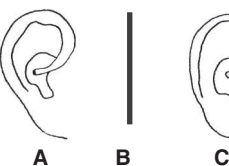
133. Противозавиток:

А — выступающий; В — не ясно; С — втянутый.



125. Мочка:

А — треугольная; В — не ясно; С — обычная.



134. На завитке бугорок Дарвина:

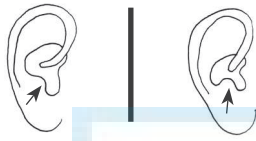
А — есть; В — не ясно; С — отсутствует.



А В С

135. Противокозелок:

А — наклоненный; В — не ясно; С — горизонтальный.



А В С

136. Кисти:

А — большие; В — не ясно; С — малые.

137. Кисти:

А — широкие; В — не ясно; С — узкие.

138. Кисти:

А — длинные; В — не ясно; С — короткие.

139. Кисти:

А — худые; В — не ясно; С — пухлые.

140. Вены снаружи кисти:

А — рельефные; В — не ясно; С — сглажены.

141. Кожа в табакерке:

А — крупноячеистая; В — не ясно; С — мелкоячеистая (нежная).

142. Ладонь:

А — мозолистая; В — не ясно; С — без кератоза.

143. Ладонь:

А — жесткая; В — не ясно; С — мягкая.

144. Ладонь:

А — чаще теплая; В — не ясно; С — чаще холодная.

145. Ладонь испещрена рисунком:

А — слабо; В — не ясно; С — сильно.

146. Пальцы:

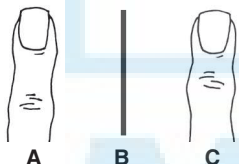
А — узловатые; В — не ясно; С — гладкие.

147. Большой палец руки:

А — длинный; В — не ясно; С — короткий.

148. Первая фаланга большого пальца:

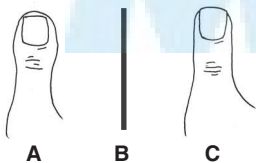
А — длинная; В — не ясно; С — короткая.



А В С

149. Талия большого пальца:

А — есть; В — не ясно; С — отсутствует.



А В С

150. Средний палец:

А — прямоугольный; В — не ясно; С — остроконечный.



А В С

151. Ногти:

А — короткие; В — не ясно; С — длинные.



А В С

152. Ногти:

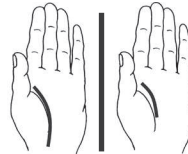
А — чашеобразные; В — не ясно; С — цилиндрические.

153. Второй палец:

А — короче четвертого; В — не ясно; С — длиннее четвертого.

154. Сгибательная складка первого пальца:

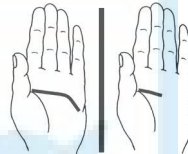
А — длинная; В — не ясно; С — короткая.



А В С

155. Пятипальцевая складка:

А — длинная; В — не ясно; С — короткая.



А В С

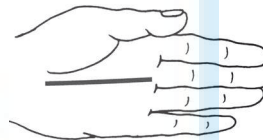
156. Трехпальцевая сгибательная складка:

А — длинная; В — не ясно; С — короткая.



157. Продольная сгибательная складка третьего пальца:

А — длинная; В — не ясно; С — короткая.



158. Сгибательная складка четвертого пальца:

А — длинная; В — не ясно; С — короткая.



159. Сгибательная складка пятого пальца:

А — длинная; В — не ясно; С — короткая.



160. Четырехпальцевая сгибательная складка:

А — есть; В — не ясно; С — отсутствует.



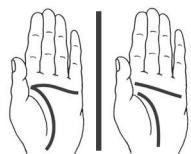
161. Двухпальцевая сгибательная складка:

А — есть; В — не ясно; С — отсутствует.



162. Складки первого пальца и пятипальцевая:

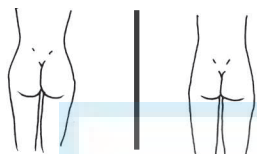
A — соединяются; B — не ясно; C — разъединяются.



A B C

163. Талия:

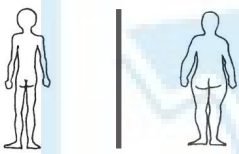
A — выраженная; B — не ясно; C — сглаженная.



A B C

164. Туловище:

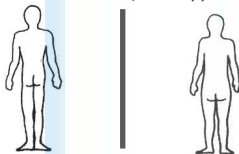
A — узкое (худое); B — не ясно; C — широкое (полное).



A B C

165. Туловище относительно ног:

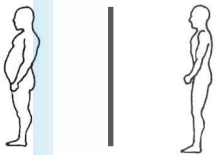
A — короткое; B — не ясно; C — длинное.



A B C

166. Живот:

A — выступающий; B — не ясно; C — втянутый.



A B C

167. Талия сзади:

A — выраженная; B — не ясно; C — сглаженная.



A B C

168. Большой палец стопы:

A — короче второго; B — не ясно; C — длиннее второго.



A B C

169. Щиколотки:

A — широкие; B — не ясно; C — узкие.



A B C

170. Плечи:

A — широкие; B — не ясно; C — узкие.

171. Плечи:

A — прямые; B — не ясно; C — покатые.

172. Конечности:

A — мускулистые; B — не ясно; C — нет.

173. Таз:

A — узкий; B — не ясно; C — широкий.

174. Ротовые борозды:

A — есть; B — не ясно; C — отсутствуют.



A B C

175. Эпикант:

A — есть; B — не ясно; C — отсутствует.



A B C

176. Дистальные фаланги больших пальцев:

A — круглые; B — не ясно; C — продолговатые.

177. Крыловидные складки шеи:

A — отсутствуют; B — не ясно; C — имеются.

178. Пятипальцевая складка:

A — длиннее трехпальцевой; B — не ясно; C — короче.

179. На крестце ямочки:

A — отсутствуют; B — не ясно; C — есть.

180. Межбровные морщины:

A — есть; B — не ясно; C — нет.

181. Височные морщины:

A — есть; B — не ясно; C — нет.

182. Лобные морщины:

A — есть; B — не ясно; C — отсутствуют.

183. Брови:

A — раздвоенные; B — не ясно; C — обычные.



Экспресс-диагностика психических задатков человека [6]

Темперамент

ХОЛЕРИК

Лидер (активный). Напористый, агрессивный, с колким взглядом. Его легко сдвинуть, но трудно остановить. Приспосабливает окружающий мир к себе и перестраивает его.

САНГВИНИК

Лидер (активный). Добродушный, неагрессивный, с мягким взглядом. Его легко сдвинуть и легко остановить. Активно приспосабливается к окружающему миру (методом “лавирования”).

МЕЛАНХОЛИК

Зависимый. Нытик. Тихий голос. Преобладает депрессия. Повышены утомляемость и ранимость. Стрессонеустойчив. Его трудно сдвинуть и трудно остановить. Высказывает недовольство окружающей действительностью, не претворяет замыслы в жизнь.

ФЛЕГМАТИК

Зависимый. Инертный, спокойный, сонный. Его трудно сдвинуть, но легко остановить. Стремится сохранить мир таким, каков он есть.

ПОЛЯРНЫЕ ТИПЫ

1. Мужской (тип конституции — мужчина; первичные и вторичные половые признаки по мужскому типу):	Женский (тип конституции — женщина; первичные и вторичные половые признаки по женскому типу):
<p>функция деторождения отсутствует;</p> <p>препятствия преодолевает преимущественно с помощью интеллекта и силы;</p> <p>развито прогнозирование (склонен к решению отсроченных долговременных задач);</p> <p>потребность в эмоциональном возбуждении понижена;</p> <p>рассудительность;</p> <p>характер замкнутый;</p> <p>упорядоченность;</p> <p>связанность обязательствами;</p> <p>замкнутость;</p> <p>жестковатость;</p> <p>объективность;</p> <p>мнительность;</p> <p>реалистичность и критичность;</p> <p>эмоциональная зрелость и стабильность, слабое эмоциональное возбуждение, устойчивость в работе, трудолюбие;</p> <p>сдержанность;</p> <p>динамическая устойчивость;</p> <p>поведение на основе логических выводов, сдерживание чувств;</p> <p>взаимосвязь мышления с движением мышц (идеомоторика) ослаблена (преобладает словесно-логическое мышление);</p> <p>обращает внимание больше на содержание, чем на форму, наблюдательность и точность понижены;</p> <p>развита агрессивная реакция самозащиты;</p> <p>детские игрушки: автомобили, солдатики и т. д.;</p> <p>преобладают честолюбивые замыслы, общественные интересы ставятся выше личных; на переднем плане — эффективность в делах и материальная обеспеченность; любовь отодвигается на задний план;</p>	<p>есть функция деторождения;</p> <p>препятствия преодолевает преимущественно с помощью хитрости и ловкости;</p> <p>прогнозирование ослаблено (решает преимущественно повседневные задачи);</p> <p>потребность в эмоциональном возбуждении повышена, страдает от скуки;</p> <p>чувственность;</p> <p>характер открытый;</p> <p>неорганизованность;</p> <p>свобода от каких-либо обязательств, скрытность;</p> <p>изнеженность;</p> <p>мягкость, сенситивность и чуткость повышены;</p> <p>впечатлительность;</p> <p>немнительность;</p> <p>идеалистичность, интуитивность, фантазерство;</p> <p>эмоциональная незрелость и нейротичность, сильное эмоциональное возбуждение, неустойчивость в делах, работа с лентой;</p> <p>раздражительность;</p> <p>динамическая неустойчивость;</p> <p>в поведении много инстинктивности;</p> <p>повышена взаимосвязь мышления с моторикой (преобладает наглядно-действенное мышление и аффективность);</p> <p>обращает внимание больше на форму, чем на содержание, наблюдательность и точность повышены;</p> <p>агрессивность при самозащите снижена;</p> <p>детские игрушки: куклы, цветы; домохозяйствование;</p> <p>преобладают цели любви и материнства, личное преобладает над общественным;</p>

стрессотормозной;
социальный статус понижен, взаимоотношения более контрастны;
прямолинейность взаимоотношений;
словесное поощрение расслабляет, замедляет деятельность.

стрессовозбудимый;
социальный статус повышен, взаимоотношения менее контрастны;
чувствительность к тонким нюансам общения;
словесное поощрение возбуждает и ускоряет деятельность, отсюда потребность в комплиментах.

2. Шизотимик (астеноидный; лицо узкое):

Циклотимик (пикник; лицо широкое):

скучный, трагик, молчаливый;
замкнутость, любовь к одиночеству;
честность;
бескомпромиссность;
неотзывчивость, отчужденность;
аккуратность;
неприветливость;
холодность к людям;
любовь к экспериментам;
идеалистичный (теоретик);
моралистичный, сексуальность снижена;
спартанец;
настроение ровное;
пищевой инстинкт контролируем;
движения резки;
мышечный тонус повышен;
предрасположенность к шизофрении и туберкулезу;
чаще прокуроры, писатели-трагики, художники, электромонтеры, электроники, ученые-исследователи.

веселый, разговорчивый, увлекается местными новостями;
общительность;
честность снижена;
склонность к сотрудничеству и компромиссам, легко приспособляется;
отзывчивость, мягкосердечность;
небрежность;
привлекательность;
доброжелательность и внимательность к людям;
консервативность;
практичный (изобретатель);
повышенный сексуальный инстинкт, прост и естествен;
требует комфорта;
настроение циклически колеблется;
пищевой инстинкт слабо контролируем;
движения плавны;
мышечный тонус снижен;
предрасположенность к маниакально-депрессивному психозу, диабету и ожирению;
чаще адвокаты, писатели-юмористы, артисты, работники общественной помощи и руководители в промышленности, но менее надежны в точной работе и более небрежны в выполнении своих обязанностей.

3. Неконфликтный (травоядный; тупые клыки):

Конфликтный (плотоядный; острые клыки):

пониженная способность к конфликтам и агрессии;
несмелость, бесхитрость, миролюбие;
спокойствие, пассивность, покорность;
рациональность;
осмотрительный, нравственный, культурный;
склонен созидать, динамичный, творческий, техничный;
сдержанный, необидчивый, трудно вывести из себя, легко прощает, мягкий, чувствительный;
пасует перед трудностями, податливый, ненастойчивый;
фантазер;
соадаптация снижена;
метод самозащиты пассивный, высказывает идеи самоуничижения;

повышенная способность к конфликтам и агрессии;
смелость, хитрость, драчливость;
жизнерадостность, активность, властность;
нерациональность;
склонен к риску и интригам, безнравственный, некультурный;
склонен разрушать, статичный, консервативный, нетехничный;
раздражительный, обидчивый, эксплозивный, гневный, легковозбудимый, мстительный, жестокий, бесчувственный, мнительный;
упорный, упрямый, энергично отстаивает свои интересы;
грубый реалист;
соадаптация повышена;
метод самозащиты активный, перекладывает свою вину на другого;

в стрессе тормозится;
 мускульная сила понижена;
 интерес к семье, деньгам и материальным ценностям снижен, проповедует идеи равенства и братства;
 повышен интерес к познавательной деятельности и искусству, цель жизни — общественная полезность;
 психопатизация по типу мазохизма.

в стрессе возбуждается;
 мускульная сила повышена;
 хороший семьянин, интерес к денежным и материальным ценностям повышен, насаждает неравенство;
 понижен интерес к познанию, искусству;
 психопатизация по типу садизма.

4. Сильный (атлет; выпуклое надбровье, жесткие руки):	Слабый (грациальный; сглаженное надбровье, мягкие руки):
--	---

физически сильный, смелый, трудолюбивый;
 эмоциональность снижена;
 решительный, уверенный, мужественный;
 непримирим к недостаткам;
 стойко переносит боль;
 содержание ценнее формы;
 любовь обесценена;
 молчаливый;
 нетревожный;
 стрессоустойчивость выше;
 в фрустрации спокоен, долго не переживает о случившемся;
 стрессотормозной;
 ориентировка замедлена;
 мышечный тонус повышен;
 не склонен к ипохондрии.

физически слабый и несмелый, трудолюбие снижено;
 эмоциональность повышена;
 нерешительный, неуверенный, эмоционально незрелый;
 попустительствует недостаткам;
 чувствителен к боли;
 форма ценнее содержания;
 влюбчивый;
 разговорчивый;
 тревожный;
 стрессоустойчивость ниже;
 фрустрирован, долго переживает о случившемся;
 стрессовозбудимый;
 быстро ориентируется;
 мышечный тонус снижен;
 склонен к ипохондрии.

5. Выносливый (ваготоник; брови внутри глазницы):	Невыносливый (симпатотоник; брови снаружи глазницы):
--	---

трудолюбивый, закаленный;
 воля сильная;
 содержание превалирует над формой;
 холодоустойчивый;
 преобладает выносливость, склонен преодолевать трудности, налагаемые внешними обстоятельствами;
 сдержан и расслаблен, стабилен;
 молчаливый;
 решительный;
 не склонен к сильным эмоциональным проявлениям, эмоциональные проявления поверхностны;
 взаимоотношения прямолинейны;
 тело упругое;
 саливация повышена, хороший аппетит;
 температура тела понижена;
 пульс редкий (до 72 ударов в минуту);
 сила кисти повышена, любит физическую нагрузку;
 кисти и стопы теплые;
 кожа красноватая, грубая;

работа с ленью;
 слабоволие;
 форма превалирует над содержанием;
 боится холода;
 преобладает скорость, уклоняется от ответственности, от работы, вступает в споры и проблематичные ситуации;
 раздражителен и напряжен, нейротичен;
 разговорчивый;
 нерешительный;
 тревога, гнев, приступы смеха могут возникать беспричинно, плаксивый, часто чувствует себя несчастным, выражено самообвинение;
 чувствителен к тонким нюансам взаимоотношений, чуток;
 мягкотелый;
 саливация понижена, гурман;
 температура тела повышена;
 частый пульс (более 72 ударов в минуту);
 сила кисти понижена, не любит физической нагрузки;
 кисти и стопы холодные;
 кожа бледная, нежная;

блеск глаз слабый;
основной обмен и вегетативный индекс понижены;
предрасположен к гипертонии, вазомоторному риниту, экземе, бюллетенит редко.

блеск глаз выраженный;
основной обмен и вегетативный индекс повышены;
предрасположен к ипохондрии, гипотонии, ревматизму, стенокардии, инфаркту, крапивнице.

6. Мыслительный (конечностный; уголки рта приподняты):

Художественный (туловищный; уголки рта опущены):

руководствуется больше рассудком, чем чувствами;
правдивость, логичность;
сдержанность, монотонность, нерешительность;
рациональность, добросовестность, непримиримость к недостаткам;
в науке открывает новое;
ценит умственный, творческий труд, глубину взглядов;
гипосексуальный;
стрессотормозной;
жесткий тон повышает продуктивность деятельности.

чувства берут верх над рассудком;
склонность приукрашивать;
эмоциональность, решительность;
иррациональный, добросовестность снижена, попустительствует недостаткам;
в науке шлифует известное, нетворческий;
ценит материальную обеспеченность, любовь, веселье, беззаботность, свободу в действиях, широту взглядов;
гиперсексуальный;
стрессовозбудимый;
при словесном наказании продуктивность деятельности падает.

7. Педантичный (мочка слитая со щекой):

Демонстративный (мочка отвисшая):

аккуратный, организованный, старательный;
добросовестный, основательный, четкий законник, непримирим к недостаткам;
неконформный;
экономный;
неартистичный;
совестливый;
волевой;
трудолюбие повышено;
нерешительный, робкий, тревожный, склонный к сомнениям, самоанализу и рассуждениям;
объективный;
резок в высказываниях;
прост в поведении, высоки деловые качества, но пасует перед трудностями;
популярность снижена;
ригидный;
больше внимания обращает на содержание;
бывают навязчивые идеи и фобии, следит за своим здоровьем, поэтому не злоупотребляет курением, не пьет;
предрасположен к психастении и мышечным тикам.

неаккуратный, неорганизованный, поведение необдуманное;
недобросовестный, мирится с недостатками, не замечает их;
конформный;
щедрый;
артистичный;
иногда бессовестный, беззастенчивый, притворный, непорядочный, неразборчивый в средствах;
безвольный;
трудолюбие снижено;
самоуверенный, необдуманно решительный;
самооценка далека от объективности;
дипломатичен;
жаждет внимания, восхищения и сочувствия, не пасует перед трудностями;
популярность повышена;
переключаемость внимания повышена;
больше внимания обращает на форму;
склонен к авантюрам, рисовке и позерству, а иногда и суицидным шантажам;
предрасположен к истерии и истерическим параличам.

8. Разумный (церебральный; высокий лоб):

Интуитивный (нецеребральный; низкий лоб):

высокие умственные способности, рационализм, устойчивое мировоззрение;

низкие умственные способности, мировоззрение непостоянно;

развита логика;
 собранный, альтруистичный;
 тихий голос;
 повышенный самоконтроль, скованность в осанке;
 гипосексуальность;
 развито синтезирование;
 избирателен в контактах;
 стрессоустойчивость и адаптация понижены;
 стрессотормозной.

развита интуиция;
 несобранный, эгоистичный;
 громкий голос;
 раскованность;
 гиперсексуальность;
 синтезирование не развито;
 контактирует с незнакомыми;
 стрессоустойчивость и адаптация повышены;
 стрессовозбудимый.

9. Мужественный (грудной, широкоплечий, большая жизненная емкость легких):	Женственный (негрудной, узкоплечий, малая жизненная емкость легких):
---	---

работоспособность, трудолюбие и воля повышены;
 дисциплинированность;
 профессионально совершенствуется;
 стрессоустойчивость повышена;
 плохая слуховая память.

работоспособность, трудолюбие и воля снижены;
 недисциплинированность;
 слабое стремление к профессиональному самосовершенствованию;
 стрессоустойчивость снижена;
 хорошая слуховая память.

10. Гипотимный (козелковый; козелок одновершинный):	Гипертимный (гипокозелковый; козелок двухвершинный):
--	---

настроение пониженное;
 пессимист, самооценка снижена;
 молчаливый, серьезный, нерешительный;
 предусмотрительный, осторожный, медлительный, пассивный;
 целеустремленный, заботливый, задумчивый;
 печальный, подавленный, приветливый, озабоченный;
 этичен, повышено чувство долга и ответственности;
 мышление и двигательные реакции замедлены;
 утомляемость повышена;
 продуктивность снижена;
 предрасположен к депрессии и суицидным поступкам;
 рассудительный;
 чаще художники, физики и администраторы университетов.

настроение повышенное, радостное, состояние благодушия и беспечности;
 оптимист, завышенная самооценка;
 словоохотливый, восторженный;
 беспечный, небрежный, разбросанный, но активный и инициативный;
 нецелеустремленный, беззаботный;
 бодрый;
 неэтичен, снижено чувство долга и ответственности;
 мышление и двигательные реакции ускорены;
 утомляемость снижена;
 продуктивность повышена;
 предрасположен к эйфории и мании;
 проворный, эффектный оратор, любит путешествия и холостую жизнь;
 чаще стюардессы и администраторы по быту.

11. Подозрительный (монголоидный; складка верхнего века прикрыта):	Доверчивый (антимонголоидный; складка верхнего века открыта):
---	--

подозрительный, ревнивый, демонстративный;
 цепкий, навязчивый, упорный, настойчивый, убеждающий;
 стойкие эгоистические аффекты, стойкие обиды;
 злопамятный, вспыльчивый, легкоуязвимый, тиран;
 заносчивый, самонадеянный, честолюбивый;
 боевой азарт и чувство риска повышены;

доверчивый;
 ненастойчивый;
 нестойкие аффекты, обиды быстро забываются;
 незлопамятный, понимает, прощает, терпимый;
 незаносчивый;
 боевой азарт и чувство риска понижены;

несговорчивый, высокомерный, нерациональный;
напряженный;
неконформный;
нравственность снижена;
развиваемые идеи лишены альтруизма;

практичный;
сексуальность и социальная адаптация повышены;
предрасположен к сутяжной психопатии.

сговорчивый, покладистый, рациональный;
расслабленный;
конформный;
нравственность повышена;
развиваемые идеи альтруистичны, наслаждается познанием нового в науке;
непрактичный;
сексуальность и социальная адаптация понижены.

12. Сосредоточенный (резцовый; верхнемедиальные резцы большие):

повышенная концентрация внимания;
взрывчатый, возбудимый;
подозрительный;
неприветливый, угрюмый, замедленный;
склонен к рассеянности;
неуклюжий, услужливый;
добросовестный, старательный, дисциплинированный;
речь неясная с дефектами, чрезмерно детализированная, вечная "жвачка" мысли;
склонен употреблять уменьшительные суффиксы;
память с возрастом ухудшается, плохо запоминает имена, плохая оперативная память, замедленное вспоминание, тяжеловесное мышление;
привычки: покусывание карандаша, теревание руками, повышенная жестикуляция;
сексуальность повышена;
предрасположен к возбудимой "эпилептоидной" психопатии, эпилепсии, кататонии, близорукости и заиканию.

Отвлекаемый (гипорезцовый; верхне-внутренние резцы не выделяются):

концентрация внимания снижена;
невозбудимый, негневлистый;
доверчивый;
приветливый, расторможенный;
собранный;
ловкий, гордый;
недобросовестный;
речь ясна и кратка, без дефектов;
неслащавый;
хорошая оперативная память, быстрое вспоминание, большой словарный запас;
движения рук естественные;
сексуальность снижена;
предрасположен к хоре и дальнорукости.

13. Сдержанный (подбородочный; прощупывается ямочка на подбородке):

сдерживает эмоции;

трудолюбивый;
новатор, экспериментатор, положительно относится к новшествам, хорошо информирован, суждение независимое, нарушает привычки и традиции, читает науку, а не религию;
быстро решает служебные вопросы;

реалист, воспитанный, учитывает мнение окружающих;

Аффективный (гипоподбородочный; нет ямочки на подбородке)¹

склонен к аффектам, критике и негативизму, упрям, капризен;
нетрудолюбивый;
консерватор, скептик, отрицательно относится к новшествам, придерживается традиций и привычек, иногда религиозен;
бюрократически решает служебные вопросы, затягивает их решение;
фантазер, невоспитанный, самостоятельный в суждениях, свободен в поступках;

¹ В основу аффекта положены особенности аффективных (несдержанных) и эпилептоидных (взрывчатых) лиц. Аффект сопровождается кратковременным, но чрезмерно эмоциональным и двигательным возбуждением, неадекватными реакциями (включая антисоциальные) или аварийными способами разрешения конфликтов (оцепенением, бегством, агрессией), сужением внимания (сознания) на объекте конфликта, ограничением произвольной регуляции поведения. Разрешение аффекта может сопровождаться угрызениями совести, усталостью, потерей сознания, частичной или полной амнезией.

гипнабельность понижена;
любит работу с машинами;
словесное поощрение замедляет деятельность;
идеомоторика ослаблена, преобладает словесно-логическое мышление.

гипнабельность повышена;
нетехнический;
словесное поощрение ускоряет деятельность;
идеомоторика (взаимосвязь мышления с действием) чрезмерно развита, преобладает наглядно-действенное мышление.

14. Нетерпеливый (долихоморфный, или астеник; узкое туловище):	Терпеливый (брахиморфный, или гиперстеник; широкое туловище):
---	--

низкая эмоциональная устойчивость;
напряженный, фрустрированный, нетерпеливый;
подвижный, активный, экспансивный, рискованный;
естественный, критичность повышена;
упрямый;
фантазер;
молчаливый;
выражены тенденции приспособления к коллективу и самоограничению;
развито синтезирование, повышено чувство структуры и формы;
аппетит снижен, пищеварительная система менее развита;
в жестких условиях производительнее;
предрасположенность к неврастении.

высокая эмоциональная устойчивость;
расслабленный, спокойный, терпеливый;
медлительный, пассивный, неэкспансивный, разочарованный, действует наверняка;
любит прихвастнуть, очаровывать, критичность снижена;
легко признает неправоту;
фантазия ослаблена;
любит поговорить;
выражены тенденции к аутизму и присвоению, материальной обеспеченности;
ослаблен синтез, понижено чувство структуры и формы;
аппетит повышен, пищеварительная система развита;
жаждет похвалы и одобрения;
предрасположенность к ожирению.

15. Исполнительный (пигментированный; есть веснушки):	Нестарательный (гипопигментированный; нет веснушек):
--	---

консервативный;
ценит интересную работу невзирая на степень материального поощрения, прием пищи — не самоцель;
нетревожный;
конформный;
интеллект снижен;
настроение снижено;
низкая социальная адаптация.

новатор;
трудолюбие снижено, ценит деньги, материальную обеспеченность, любит вкусно поесть;
тревожный;
неконформный;
интеллект повышен;
настроение повышено;
высокая социальная адаптация.

16. Неэмпатийный (гипергонадный; есть ямочки смеха):	Эмпатийный (гипогонадный; нет ямочек смеха):
---	---

неразборчив в любовных связях;
любовь к детям понижена;
кокетливый;
неревнивый;
черствый;

однолюб;
чрезмерная любовь к детям;
отсутствует кокетство;
ревнивый;
развито сочувствие и сопереживание;

больше озабочен собственной персоной;

предпочитает, чтобы за ним ухаживали;

любит кошек;

агрессивность и сексуальный инстинкт повышены;

любит боевой азарт, риск, свободолюбив;

цветовое ощущение понижено;

пониженные педагогические способности.

склонен к самопожертвованию;

ухаживает за другими, чуткий, получает удовольствие от помощи близким;

любит собак;

агрессивность и сексуальный инстинкт снижены;

боевой азарт снижен, повышенно миролюбив;

хорошо различает цвета;

повышенные педагогические способности, предпочитает профессии учителя, воспитателя и врача.

17. Интроверт (взор обращен внутрь):

ведомый;

деятельность обусловлена преимущественно внутренними переживаниями;

нерешительный, робкий, принимает решения медленно, плохо ориентируется в обстановке, замедленность движений и речи, статичная мимика;

непрактичный, мечтательный, больше теоретик, чем практик, динамически неустойчив;

конформный, неупрямый, неустойчивый, делает одолжение, скован в поступках и действиях;

вялый, настроение пониженное, предпочитает выслушивать шутки других, неразговорчив;

самоконтроль повышенный, раздражительный;

творческий, ценит жизненную мудрость;

сексуальность снижена;

сила торможения инертна (трудно сдвинуть);

плохая зрительная память;

оперативная память неемкая, допускает много ошибок при запоминании на слух;

преобладает логическое мышление;

чаще подвержен морской болезни.

Экстраверт (взор обращен наружу):

лидер;

деятельность направлена преимущественно на окружающих;

решительный, смелый, принимает решения быстро, хорошо ориентируется в обстановке, быстр в движениях, разговоре, развита мимика;

практичный, реалистичный, динамически устойчив;

упрямый, неконформный, не идет на поводу у других, свободен в поступках и действиях;

полон энергии, жизнерадостный, с чувством юмора, любит пошутить в компании, разговорчив;

слабый самоконтроль, раздражительный;

консервативный, жизненно мудр с детства;

сексуальность повышена;

сила торможения подвижна (легко сдвинуть);

хорошая зрительная память;

оперативная память хорошая, слуховая память безошибочная;

преобладает наглядно-действенное мышление;

реже подвержен морской болезни.

18. Нейротист (прогнатоидный; зубы наклонены):

Эго — слабость;

нестабильный, напряженный, тревожный, находится под влиянием чувств, эмоционально менее устойчив, переменчивый;

обидчивый, повышенно конфликтный и агрессивный, эгоистичный;

неуверенный, с комплексами, легко расстраивается и теряет равновесие, часто чувствует себя несчастным, плаксивый;

неуравновешенный;

неконформный, самостоятельный в суждениях;

переменчив в отношениях и неустойчив в интересах;

низкие моральные качества;

Эмоционально-стабильный (ортогнатоидный; зубы вертикальные):

Эго — сила;

стабильный, расслабленный, нетревожный, эмоционально устойчивый, выдержанный, спокойный, трезво смотрит на жизнь;

необидчивый, конфликтность и агрессивность снижены, альтруистичный;

уверенный, без комплексов, жизнерадостный, неплаксивый;

уравновешенный;

конформный, несамостоятельный в суждениях;

имеет постоянные интересы и отношения;

высокие моральные качества;

удовольствие, интересная работа, аккуратность, дружба, материальная обеспеченность обесценены;

у многих вызывает антипатию;

сила возбуждения инертна (трудно остановить);

словесное наказание повышает производительность;

пониженный интерес к искусству и литературе.

ценятся удовольствие, интересная работа, аккуратность, верные друзья, материальная обеспеченность;

редко вызывает антипатию;

сила возбуждения подвижна (легко остановить);

производительность выше при словесном поощрении, чем наказании;

повышенный интерес к искусству и литературе.

19. Нетревожный (меланхолический; темноволосый):	Тревожный (ксантохромный; светловолосый):
---	--

смелый, непокорный;

расслабленный, эмоционально стабильный;

пониженная возбудимость автономной нервной системы;

болечувствительность снижена;

сила кисти повышена;

стрессоустойчивость повышена.

пугливый, робкий, покорный;

напряженный, раздражительный, нейротичный;

повышенная возбудимость автономной нервной системы;

болечувствительность повышена;

сила кисти снижена;

стрессоустойчивость снижена.

20. Доминантный (противозавитковый):	Покорный (гипопротивозавитковый):
---	--

властный, настойчивый;

честолюбивый;

стремится быть первым;

неконформный, неподатливый, неуравновешенный;

неаккуратный;

примитивные влечения хорошо подавляются;

настроение пониженное;

ценит удовольствие;

новатор;

сотрудничество понижено;

долговременная слуховая память не развита;

опасается замкнутого пространства;

материальную обеспеченность не ценит;

увлекается политикой, исследовательской деятельностью.

подчиняющийся;

тщеславный;

плетется в хвосте;

конформный, податливый, уравновешенный;

аккуратный;

примитивные влечения плохо контролируются;

настроение повышенное;

удовольствие оттесняется;

консерватор;

сотрудничество повышено;

хорошая долговременная слуховая память;

не боится замкнутого пространства;

ценит материальную обеспеченность;

увлекается местной информацией.

21. Чуткий (завитковый; завиток скрученный):	Неотзывчивый (гипозавитковый; завиток раскрученный):
---	---

менее агрессивный;

импульсивность повышена;

подвижный;

трудолюбивый;

зрительная память развита, при запоминании делает мало ошибок, быстро ориентируется.

более агрессивный;

импульсивность снижена;

замедленный;

работает с ленцой;

зрительная память ослаблена, при запоминании допускает много ошибок, ориентировка замедленная.

22. Требовательный (ушной; уши большие):	Нетребовательный (гипоушной; уши малые):
<p>мужественность;</p> <p>нейротист;</p> <p>зависимый;</p> <p>совестливый, моралистичный, миролюбивый;</p> <p>мышечная сила повышена;</p> <p>тормозится при словесном поощрении;</p> <p>много ошибок в слуховой памяти;</p> <p>чаще укачивается.</p>	<p>женственность;</p> <p>эмоции стабильные;</p> <p>независимый;</p> <p>бессовестный, неморалистичный, заносчивый;</p> <p>мышечная сила снижена;</p> <p>словесное поощрение ускоряет деятельность;</p> <p>мало ошибок при запоминании на слух;</p> <p>реже укачивается.</p>

23. Неимпульсивный (широконосый; тупой кончик носа):	Импульсивный (узконосый; острый кончик носа):
<p>немузыкальный;</p> <p>универсальный;</p> <p>обобщающий (развит синтез);</p> <p>упрощает жизнь;</p> <p>стремится к равенству;</p> <p>простой, нерешительный, молчаливый;</p> <p>честность повышена;</p> <p>трудолюбие снижено;</p> <p>ориентировка замедленная;</p> <p>более социабельный;</p> <p>плохо развита слуховая память;</p> <p>мало врагов;</p> <p>неипохондрик.</p>	<p>музыкальный;</p> <p>односторонний;</p> <p>дифференцирующий (развит анализ);</p> <p>усложняет жизнь;</p> <p>предпочитает неравенство;</p> <p>изысканный, смелый, разговорчивый;</p> <p>честность снижена;</p> <p>трудолюбивый;</p> <p>ориентировка ускоренная;</p> <p>менее социабельный;</p> <p>хорошо развита слуховая память;</p> <p>недолгобливают многие;</p> <p>ипохондрик.</p>

МАУП

Морфология типов конституции человека [6]

1. Мужчина — женщина

1. Половые органы мужские — женские
2. Яички — яичник
3. Простата — матка
4. Грудные железы неразвитые — развитые
5. Рост волос на лобке ромбом — треугольником
6. Косы отсутствуют — имеются
7. Борода имеется — отсутствует
8. Усы имеются — отсутствуют
9. Покровы тела волосатые — безволосые
10. Большой палец руки длинный — короткий (147; 0,51)¹
11. Затылочный бугор прощупывается — не прощупывается (10; 0,40)
12. Кадык выступает — незаметный (115; 0,40)
13. Лобная линия волос вогнутая — выпуклая (13; 0,37)
14. Ветвь челюсти высокая — низкая (35; 0,36)
15. Брови широкие — узкие (44; 0,33)
16. Талия большого пальца имеется — отсутствует (149; 0,33)
17. Лоб плоский — выпуклый (16; 0,29)
18. Кисти длинные — короткие (138; 0,26)
19. Скуловая дуга сглажена — выступает (27; 0,24)
20. “Дуга” на первом пальце правой руки имеется — отсутствует (0,23)

2. Астеноидный — пикник

1. Лицо узкое — широкое (18; 0,61)
2. Лицо яйцевидное — пятиугольное (26; 0,50)
3. Вертикальная профилировка лица выступающая — плоская (22; 0,49)
4. Горизонтальная профилировка лица выступающая — плоская (23; 0,46)
5. Межбровье узкое — широкое (46; 0,44)
6. Череп высокий — низкий (7; 0,42)
7. Угол челюсти тупой — прямой (34; 0,41)
8. Шея длинная — короткая (114; 0,41)
9. Переносица узкая — широкая (61; 0,38)
10. Скуловой бугор сглажен — выступает (33; 0,30)
11. Лобно-носовой угол отсутствует — выражен (66; 0,29)
12. Веки тонкие — толстые (53; 0,26)
13. Нос большой — малый (73; 0,26)
14. Фильтр прямоугольный — треугольный (90; 0,24)
15. Крыльевая борозда не касается середины основания носа — касается (81; 0,23)

3. Травоядный — плотоядный

1. Клыки тупые — заостренные (101; 0,84)
2. Уши узкие — широкие (120С; 0,26)
3. Диастема отсутствует — имеется (103; 0,25)
4. Лоб скошенный — вертикальный (15; 0,22)
5. Нос обычный — семитический (83С; 0,22)
6. Брови расширяются наружу — внутрь (42; 0,21)
7. Дистальные фаланги больших пальцев продолговатые — круглые (176С; 0,21)
8. Подбородок выступающий — скошенный (112; 0,20)
9. При полуоткрытом рте видны зубы нижние — верхние (107; 0,15)
10. Мочка обычная — двойная (185; 0,25)

4. Атлет — грацильный

1. Конечности мускулистые — нет (172; 0,91)
2. Ладонь жесткая — мягкая (143; 0,63)
3. Надбровье выпуклое — сглаженное (36; 0,61)
4. Ладонь мозолистая — без кератоза (142; 0,59)
5. Кисти большие — малые (136; 0,43)
6. Ладонь испещрена рисунком слабо — сильно (145; 0,42)
7. Носо-губная и носо-крыльевая борозды не совпадают — совпадают (28; 0,41)
8. Лобные морщины имеются — отсутствуют (182; 0,39)
9. Второй палец кисти короче четвертого — длиннее четвертого (153; 0,36)
10. Переносица высокая — низкая (62; 0,35)
11. Горизонтальная морщина на подбородке имеется — отсутствует (109; 0,35)
12. Брови низкие — высокие (37; 0,34)
13. Затылочный бугор прощупывается — не прощупывается (10; 0,33)
14. Подбородок высокий — низкий (110; 0,33)
15. Лицо прямоугольное — овальное (24; 0,32)
16. Двухпальцевая сгибательная складка имеется — отсутствует (161; 0,28)
17. Межбровная вертикальная морщина имеется — отсутствует (47С; 0,26)
18. Рот большой — малый (94С; 0,26)
19. Четырехпальцевая сгибательная складка есть — отсутствует (160; 0,26)
20. Нос ястребиный — обычный (184; 0,25)
21. Затылок плоский — выпуклый (8; 0,24)
22. Нижнее веко при взгляде прямо касается радужки — не касается (60; 0,23)
23. Кончик носа закругленный (загнутый) — обычный (69; 0,22)
24. Брови ломаные — обычные (40; 0,21)
25. Сгибательная складка пятого пальца короткая — длинная (159С; 0,19)
26. “Завиток” на втором пальце левой руки имеется — отсутствует (0,33)
27. “Петля” на втором пальце левой руки отсутствует — имеется (0,33)
28. “Петля” на втором пальце правой руки отсутствует — имеется (0,23)
29. Гребень капиллярных узоров высокий — низкий (0,35)

5. Ваготоник — симпатотоник

1. Брови внутри глазницы — снаружи (45; 0,74)
2. Кожа в табакерке крупноячеистая — мелкоячеистая (141; 0,73)
3. Ладонь чаще теплая — холодная (144; 0,71)
4. Лицо красноватое — молочного цвета (20; 0,57)
5. Височные морщины есть — отсутствуют (181; 0,45)
6. Вены снаружи кисти рельефны — сглажены (140; 0,39)
7. Зубы цилиндрические — плоские (105; 0,38)
8. Козелковые морщины имеются — отсутствуют (131; 0,38)
9. Горизонтальная морщина переносицы есть — отсутствует (0,36)
10. Брови низкие — высокие (37; 0,34)
11. Уши твердые — мягкие (119; 0,34)

¹ В скобках — номера признаков по тесту “Словесный портрет” и коэффициенты корреляции их с типами конституции: 0,20 — 5 %-й; 0,25 — 1 %-й уровень значимости при $n = 100$.

12. Брови расширяются наружу — внутрь (42; 0,28)
13. Морщина мочки есть — отсутствует (130; 0,24)
14. Козелок большой — малый (123; 0,21)
15. Брови раздвоенные — обычные (183; 0,20)
16. Брови мохнатые — обычные (48; 0,19)

6. Конечностный — туловищный

1. Уголки рта приподнятые — опущенные (97; 0,86)
2. Губа выступает верхняя — нижняя (99; 0,67)
3. Туловище относительно ног короткое — длинное (165; 0,63)
4. Талия выраженная — сглаженная (163; 0,61)
5. Талия сзади выраженная — сглаженная (167; 0,55)
6. Подбородок одинарный — двойной (113; 0,34)
7. Пятипальцевая складка длиннее трехпальцевой — короче (178; 0,33)
8. Пятипальцевая складка длинная — короткая (155; 0,29)
9. Ротовые борозды отсутствуют — имеются (174С; 0,20)
10. “Петля” на четвертом пальце левой руки отсутствует — имеется (0,29)
11. “Петля” на третьем пальце правой руки отсутствует — имеется (0,28)
12. “Дуга” на третьем пальце правой руки имеется — отсутствует (0,24)
13. “Дуга” на четвертом пальце правой руки имеется — отсутствует (0,19)
14. Завиток на четвертом пальце левой руки имеется — отсутствует (0,19)

7. Психастеноидный — истероидный

1. Мочка приросшая — отвисшая (126; 0,96)
2. Мочка треугольная — обычная (125; 0,23)
3. Глаза светлые — темные (50С; 0,20)
4. “Дуга” на втором пальце правой руки имеется — отсутствует (0,22)

8. Церебральный — нецеребральный

1. Лоб высокий — низкий (12; 0,98)
2. Ресницы прямые — дугообразные (54; 0,39)
3. Затылочная ямка не прощупывается — прощупывается (9; 0,31)
4. Брови прямые — дугообразные (38; 0,30)
5. Склера белая — голубая (51; 0,30)
6. Плечи прямые — покатые (171; 0,30)
7. Лоб двухэтажный — одноэтажный (17С; 0,26)
8. Переносица с выемкой — без выемки (64; 0,25)
9. Основание перегородки спрятано — выступает наружу (85; 0,22)
10. Эпикант отсутствует — имеется (175С; 0,22)
11. Мочка выпуклая — вогнутая (129; 0,20)
12. Завиток на втором пальце правой руки имеется — отсутствует (0,27)
13. Завиток на третьем пальце левой руки имеется — отсутствует (0,19)

9. Грудной — негрудной

1. Плечи широкие — узкие (170; 0,53)
2. Шея короткая — длинная (114С; 0,48)
3. Шея толстая — тонкая (31С; 0,42)
4. Грудная клетка широкая — узкая (146; 0,42)
5. “Петля” на пятом пальце левой руки отсутствует — имеется (0,24)
6. Завиток на третьем пальце правой руки отсутствует — имеется (0,23)

10. Козелковый — гипокозелковый

1. Козелок треугольный — двухвершинный (122; 0,98)

2. Уши прижатые — оттопыренные (117С; 0,31)
3. Губы втянутые — выступающие (98С; 0,17)
4. Сгибательная складка четвертого пальца длинная — короткая (158; 0,16)
5. Завиток на пятом пальце левой руки имеется — отсутствует (0,20)
6. “Дуга” на первом пальце левой руки имеется — отсутствует (0,19)

11. Монголоидный — антимонголоидный

1. Складка верхнего века прикрыта — видна (58; 0,79)
2. Глаза выпуклые — впалые (52С; 0,33)
3. Складка верхнего века имеется — отсутствует (59; 0,32)
4. Средний палец остроконечный — прямоугольный (150С; 0,29)
5. Мочка прижатая — оттопыренная (128С; 0,28)
6. Уши вертикальные — наклоненные (118; 0,22)
7. Сгибательная складка первого пальца длинная — короткая (154; 0,21)

12. Резцовый — гипорезцовый

1. Верхне-внутренние резцы большие — не выделяются (102; 0,93)
2. Зубы крупные — мелкие (104; 0,32)
3. Волосы мягкие — щетинистые (4; 0,30)
4. Фильтр глубокий — сглаженный (91; 0,29)
5. Верхняя губа двухвершинная — одновершинная (92; 0,28)
6. Волосы прямые — волнистые (2; 0,26)
7. Трехпальцевая сгибательная складка короткая — длинная (156С; 0,22)
8. Продольная складка третьего пальца длинная — короткая (157; 0,20)

13. Подбородочный — гипоподбородочный

1. Ямочка на кости подбородка имеется — не прощупывается (108; 0,91)
2. Виски прямые — скошенные (14; 0,42)
3. Ногти чашеобразные — цилиндрические (152; 0,29)
4. На завитке бугорок Дарвина имеется — отсутствует (134; 0,27)
5. Брови кустистые — обычные (39; 0,25)
6. Переносица короткая — длинная (63; 0,25)
7. Пальцы узловатые — гладкие (146; 0,19)

14. Долихоморфный — брахиморфный

1. Туловище узкое — широкое (164; 0,89)
2. Живот втянутый — выступающий (166С; 0,71)
3. Кисти узкие — широкие (137С; 0,65)
4. Череп малый — большой (5С; 0,59)
5. Кисти худые — пухлые (139; 0,52)
6. Щиколотки узкие — широкие (169С; 0,32)
7. Ямочки на крестце имеются — отсутствуют (179С; 0,31)
8. Щеки впалые — округлые (30; 0,30)
9. Таз узкий — широкий (173; 0,29)
10. Язык в трубочку не свертывается — свертывается (96; 0,28)
11. Подбородок узкий — широкий (111С; 0,28)
12. Стрижка длинная — короткая (11С; 0,27)
13. “Дуга” на пятом пальце левой руки отсутствует — есть (0,20)

15. Пигментированный — гипопигментированный

1. Веснушки имеются — отсутствуют (21; 0,96)

16. Гипергонадный — гипогонадный

1. Ямочки смеха имеются — отсутствуют (25; 0,75)

2. Лицо жирное (блестит) — сухое (19; 0,35)
 3. Большой палец стопы короче второго — длиннее второго (168; 0,30)
 4. Губы узкие — широкие (93; 0,20)
 5. Завиток на первом пальце правой руки отсутствует — имеется (0,25)
- 17. Интроверт — экстраверт**
1. Ротовая щель выпуклая — вогнутая (95; 0,33)
 2. Череп овальный — круглый (60; 0,32)
 3. Спинка носа без горбинки — с горбинкой (77С; 0,24)
 4. Основание носа короткое — длинное (88С; 0,23)
 5. “Дуга” на третьем пальце левой руки есть — отсутствует (0,30)
- 18. Прогнатоидный — ортогнатоидный**
1. Верхние зубы наклонены — вертикальные (100; 0,37)
 2. Брови косовнутренние — косонаружные (41; 0,37)
 3. “Петля” на четвертом пальце правой руки отсутствует — имеется (0,26)
 4. “Петля” на третьем пальце левой руки имеется — отсутствует (0,25)
- 19. Меланохрой — ксантохрой**
1. Волосы темные — светлые (3; 0,97)
 2. Ресницы темные — светлые (57С; 0,50)
 3. Ногти длинные — короткие (151С; 0,32)
 4. Межбровные морщины имеются — отсутствуют (180; 0,28)
 5. Ресницы толстые — тонкие (56С; 0,27)
 6. Ресницы длинные — короткие (55С; 0,26)
 7. Зубы непрозрачные — полупрозрачные (106С; 0,24)
 8. Брови длинные — короткие (43С; 0,21)
 9. Глаза малые — большие (49; 0,18)
- 20. Противозавитковый — гипопротивозавитковый**
1. Противозавиток выступающий — втянутый (133; 0,89)
 2. Угол челюсти выступающий — сглаженный (32; 0,27)
 3. Складки первого пальца и пятипальцевая соединяются — разъединяются (162; 0,25)
 4. Основание носовой перегородки выпуклое книзу — прямое (87С; 0,20)
 5. Первая фаланга большого пальца длинная — короткая (148; 0,16)
6. “Дуга” на первом пальце правой руки отсутствует — имеется (0,30)
- 21. Завитковый — гипозавитковый**
1. Завиток скрученный — раскрученный (132; 0,95)
 2. Нос обычный — орлиный (82С; 0,32)
 3. Уши обычные — треугольные (124С; 0,31)
 4. Завиток на первом пальце левой руки есть — отсутствует (0,23)
- 22. Ушной — гипоушной**
1. Уши большие — малые (116; 0,94)
 2. Мочка большая — малая (127; 0,32)
 3. Носовая перегородка спрятана — выступает наружу (84; 0,28)
 4. Верхняя губа высокая — низкая (89; 0,22)
 5. “Дуга” на пятом пальце правой руки отсутствует — имеется (0,20)
- 23. Широконосый — узконосый**
1. Нос широкий — узкий (74; 0,84)
 2. Спинка носа широкая — узкая (75; 0,74)
 3. Кончик носа толстый — тонкий (67; 0,65)
 4. Кончик носа тупой — острый (71; 0,58)
 5. Складки крыльев носа слабо выражены — глубокие (80; 0,41)
 6. Кончик носа обычный — шлифованный (72; 0,40)
 7. Крылья носа широкие — узкие (79; 0,39)
 8. Спинка носа вогнутая — выпуклая (78С; 0,36)
 9. Средняя часть носа широкая — узкая (76; 0,31)
 10. Основание крыльев носа прямое — выпуклое кверху (86; 0,33)
 11. Кончик носа опущенный — приподнятый (70С; 0,31)
 12. Переносица ниже зрачков — выше зрачков (65С; 0,28)
 13. Кончик носа сплошной — раздвоенный (68; 0,26)
 14. Противокозелок горизонтальный — наклонный (135С; 0,24)
 15. Крыловидная складка шеи имеется — отсутствует (177С; 0,19)
 16. “Петля” на первом пальце левой руки имеется — отсутствует (0,22)
 17. “Дуга” на втором пальце левой руки имеется — отсутствует (0,19)

Морфология типов темперамента [6]

Сангвиник

1. Точеный кончик носа (72С; 0,30)
2. Косонаружные брови (41С; 0,27)
3. Переносица без выемки (64С; 0,26)
4. Приподнятый кончик носа (79С; 0,26)
5. Длинное основание носа (88; 0,25)
6. Отсутствует складка верхнего века (59С; 0,21)
7. Ястребиный нос (184; 0,21)
8. Глубокие складки крыльев носа (80С; 0,20)
9. Носовая перегородка выступает наружу (84С; 0,20)
10. Выступающий живот (166; 0,20)
11. Пятиугольное лицо (26С; 0,19)
12. Широкое межбровье (46С; 0,19)
13. Орлиный нос (82; 0,19)
14. Низкая верхняя губа (89С; 0,19)
15. Втянутые губы (98С; 0,19)
16. Малые уши (116С; 0,19)
17. Отсутствует завиток на пятом пальце правой руки (0,42)
18. Отсутствует "дуга" на втором пальце левой руки (0,24)
19. "Петля" на втором пальце левой руки (0,22)
20. Отсутствует "дуга" на четвертом пальце правой руки (0,21)

Холерик

1. Есть веснушки (21; 0,39)
2. Наклонные верхние зубы (100; 0,36)
3. Светлые глаза (50С; 0,29)
4. Высокий череп (7; 0,25)
5. Узкие брови (44С; 0,25)
6. Голубая склера (51С; 0,25)
7. Одноэтажный лоб (17; 0,22)
8. Впалые щеки (30; 0,22)
9. Малый череп (5С; 0,21)
10. Мохнатые брови (18; 0,20)
11. Большие кисти (136; 0,20)
12. Узкое межбровье (46; 0,19)
13. Малые глаза (49; 0,19)
14. Тонкие веки (53С; 0,19)
15. Имеются ротовые борозды (174; 0,19)
16. Пятипальцевая складка длиннее трехпальцевой (178; 0,19)
17. Отсутствует завиток на четвертом пальце правой руки (0,42)
18. Отсутствует завиток на первом пальце левой руки (0,37)

19. Отсутствует завиток на втором пальце левой руки (0,30)
20. Отсутствует завиток на пятом пальце левой руки (0,20)

Флегматик

1. Курносый (78С; 0,28)
2. Приподнятый кончик носа (70С; 0,25)
3. Короткая стрижка (11; 0,23)
4. Переносица ниже зрачков (65С; 0,23)
5. Толстый кончик носа (67; 0,23)
6. Цилиндрические зубы (106; 0,22)
7. Спинка носа без горбинки (77С; 0,21)
8. Мягкие уши (119С; 0,20)
9. Чашеобразные ногти (152; 0,20)
10. Вогнутая линия волос (13; 0,19)
11. Треугольная мочка (125; 0,19)
12. "Дуга" на третьем пальце левой руки (0,27)
13. Отсутствует "петля" на третьем пальце левой руки (0,27)
14. "Дуга" на третьем пальце правой руки (0,21)
15. Отсутствует "петля" на втором пальце левой руки (0,21)

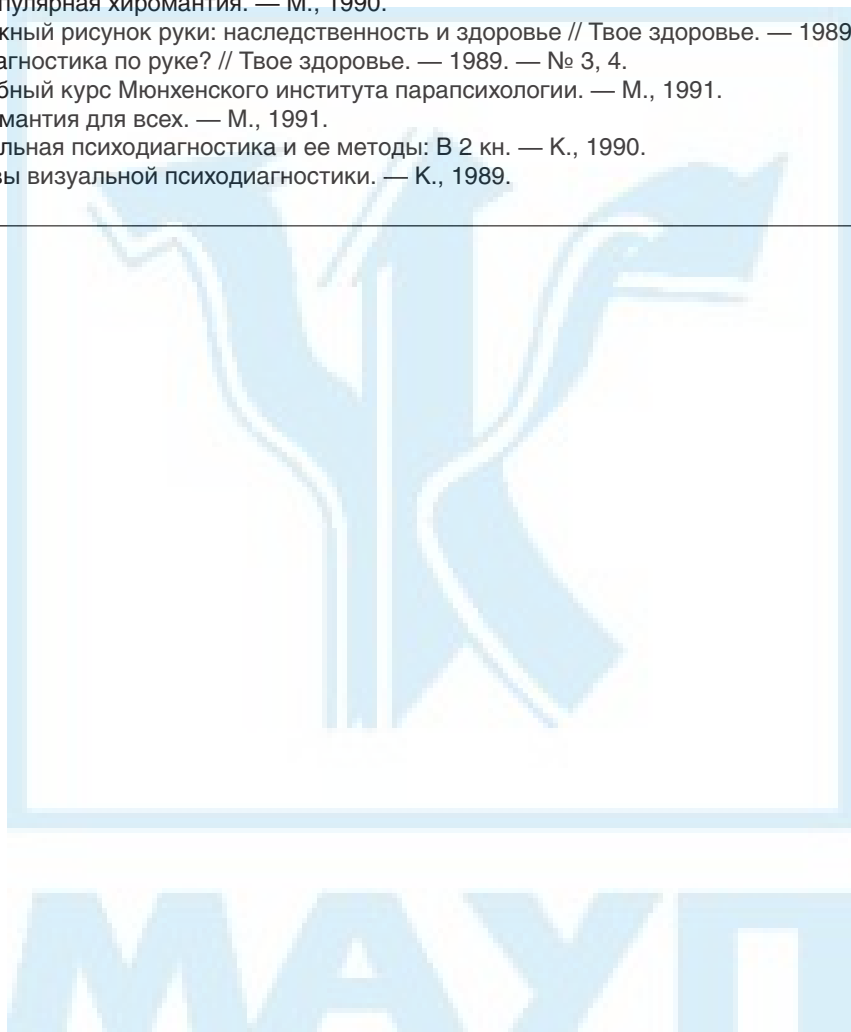
Меланхолик

1. Овальный череп (6С; 0,32)
2. Оттопыренные уши (117; 0,30)
3. Выпуклая ротовая щель (95; 0,29)
4. Отсутствие лобно-носового угла (66; 0,28)
5. Верхне-внутренние резцы не выделяются (102С; 0,27)
6. Двухвершинный козелок (122С; 0,25)
7. Прощупывается затылочный бугор (10; 0,24)
8. Узкие уши (120С; 0,24)
9. Короткие ногти (151; 0,21)
10. Выступающая горизонтальная профилировка лица (23; 0,20)
11. Соединяются складки первого пальца и пятипальцевая (162; 0,21)
12. Высокая переносица (62; 0,19)
13. На завитке имеется бугорок Дарвина (134; 0,19)
14. Талия большого пальца выражена (149; 0,19)
15. Отсутствует двухпальцевая сгибательная складка (161С; 0,19)
16. Отсутствует "петля" на четвертом пальце правой руки (0,21)
17. Завиток на четвертом пальце правой руки (0,18)



Список использованной литературы

1. Акинщикова Г. Соматическая и психофизиологическая организация человека. — Л., 1977.
2. Акинщикова Г., Полуэктова С. Дерматоглифика в системе комплексного изучения человека // Человек и общество. — 1971. — Вып. 8.
3. Василевский А. Хиромантия. — Вильно, 1926.
4. Дебарроль А. Тайны руки. — М., 1868.
5. Кривенко В., Потеня Г. Иридодиагностика и ее значение для фитотерапии. — К., 1988.
6. Куликов В. Индивидуальный тест “Словесный портрет”. — Владивосток, 1988.
7. Нетрадиционные методы диагностики и терапии / В. Кривенко, Г. Потеня, Г. Лисовенко, Т. Сядро. — К., 1990.
8. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
9. Степанов А. Популярная хиромантия. — М., 1990.
10. Трепаков Е. Кожный рисунок руки: наследственность и здоровье // Твое здоровье. — 1989. — № 1–2.
11. Трепаков Е. Диагностика по руке? // Твое здоровье. — 1989. — № 3, 4.
12. Хирология: Учебный курс Мюнхенского института парапсихологии. — М., 1991.
13. Чечель И. Хиромантия для всех. — М., 1991.
14. Щёкин Г. Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1990.
15. Щёкин Г. Основы визуальной психодиагностики. — К., 1989.



Все девушки от 15 до 25 лет обладают очаровательным голосом, но стоит взглянуть на них, и сразу видишь, кто из них красавица, а кто дурнушка. Отсюда следует заключить, что слух все-таки не сравнится со зрением.

Чжан Чао (XVII в.)


Часть III

Как правильно читать анкету

МАУП



МАУП

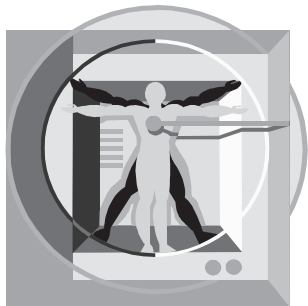


Не претендуя на строгую научность и абсолютную доказательность приведенных далее материалов, рассмотрим методы изучения персонала с различных точек зрения, и прежде всего нетрадиционных. Ознакомимся с некоторыми вопросами именологии, астрологии, графологии и других древних учений о человеке, освещаемыми сквозь призму теории и практики работы с людьми. По страницам разделов этой части история и современность будут идти рука об руку, ибо нельзя считать, что в долгих поисках истины предки оставили нам одни лишь ошибки и заблуждения. Древние и современные учения, как и визуальная психодиагностика в целом, помогут лучше понять человеческую природу и разобраться в особенностях психологии работы с людьми.

Визуальная психодиагностика и ее методы занимают важное место в области управления персоналом: его подборе, расстановке и непрерывном развитии. Так, кадровые службы зарубежных фирм и корпораций применяют в своей деятельности различные методы визуальной психодиагностики. В большинстве компаний каждый кандидат подвергается всестороннему анализу. Например, на подбор одного кандидата в Японии необходимо до 48 чел.-часов, в США – до 16–18 чел.-часов. При подборе новых работников в американских фирмах используют метод психологического анализа. Для этого кандидат предоставляет следующие документы: анкету, заполненную дома; письмо-заявление, написанное от руки (не менее 15 строк); фотографии (анфас и в профиль). Специалисты кадровых служб анализируют фотографии с помощью специальных физиогномических таблиц.

Анкету и письмо-заявление кандидата на должность подвергают прежде всего графологическому анализу, в процессе которого выделяют 238 признаков для характеристики личностных параметров претендента. Анкета содержит 140 вопросов, ответы на которые анализируют не столько по их содержанию, сколько относительно стиля и характера изложения, где непроизвольно проявляются особенности личности кандидата [7]. Анализ результатов использования биографических данных (полученных на основании ответов, отражающих основные этапы жизненного пути предполагаемого работника) в последнее время применяют все чаще, что свидетельствует о высокой степени его достоверности.

На основании биографических сведений, содержащихся в личном листке по учету кадров, попытаемся выяснить, насколько информативным может оказаться этот метод для подбора и оценки персонала. Личный листок по учету кадров содержит, как известно, 15 пунктов, на которые необходимо ответить при его заполнении: фамилия, имя, отчество; пол; год, число и месяц рождения; место рождения; национальность; образование; выполняемая работа с начала трудовой деятельности и пр. Кроме того, личный листок претендент заполняет собственноручно, что дает образец его почерка, а следовательно, возможность проведения графологического анализа. Наконец, в листке имеется фотография кандидата (анфас), физиогномический анализ которой обеспечит дополнительную психологическую информацию.



Раздел 8

ВВЕДЕНИЕ В ИМЕНОЛОГИЮ

Что в имени тебе моем?

А. Пушкин

С древнейших времен человеческим именам придавалось важнейшее, зачастую мистическое значение. Считалось, что носитель определенного имени обладает и определенными качествами, “закодированными” в нем. Так, определенным именам в народной словесности соответствуют в различных произведениях одни и те же типы не только в смысле психологического склада и нравственного характера, но и в смысле жизненной судьбы и линии поведения [10]. Народное представление именной типологии не лишено практического значения, и характеристики имен издавна служили руководством к поведению. Например, в русском фольклоре с именем Варвара связывалось постоянство, с Марьей — унылость, Еленой — ябедничество, Дарьей — веселье, Акулиной — похоть, Мариной — заботливость, Кристиной — суетливость, Пелагеей — смиренность, Софьей — правдивость, Натальей — приятность в любви, Маргаритой — веселая беседа. Имена распределялись в народном сознании на определенные группы: если священник дает крещаемому имя преподобного, то это обещает ему счастливую жизнь, а если имя мученика — жизнь будет сплошным мучением. “Достоин имени пожил еси... Георгие”, — воспевается святому, т. е. он ублажается за соответствие жизни своей — своему имени и, значит, имя признается онтологически честнейшим [12].

Мифологическому сознанию также свойственно понимание имени как некоей внутренней, глубинной сущности или же того, что вкладывается, налагается на человека [4]. Например, наречение новорожденного именем представляется как отгадывание внутренней сущности в ряде культурно-исторических традиций или как возможность понимания основы человеческой личности. Этот архаичный реализм предполагает, в конечном счете, тождество имени и формы, т. е. природы носителя этого имени. При этом имя часто представляет собой закодированный (и “свернутый”) мифологический сюжет или мотив (например, греч. Эдип буквально означает “обладающий опухшими ступнями”).

Поскольку считалось, что через имя можно повлиять на носителя, существует две разновидности процедур относительно имени. С одной стороны, имя нуждается в защите, в укрытии, в тайне, поэтому многообразны и часты случаи табуирования имени: наиболее сакральные имена знают лишь немногие (например, жрецы) или его знают все, но не произносят “всуе”, заменяя его при необходимости эпитетами, дублирующими именами или даже неречевыми сигналами.

Такая традиция сохранилась в некоторых странах до наших дней. Например, правнук Карлоса III, короля Испании, Дон Альфонсо де Бурбон (1866 — 1934) имел 94 имени, многие из которых были удлинены за счет дефисов, а Джон и Маргарет Нельсон (Англия) дали своей дочери Трейси Нельсон (род. в 1985 г.) при крещении 139 других имен [2].

В старину наречение имени зависело от многих обстоятельств — особенностей младенца, условий и времени его рождения, сопутствующих событий, указаний (сны, предсказания, видения и т. д.) — и представляло собой сложную процедуру. При этом история имен уходит в такую седую древность, что объяснить многие из них сегодня очень трудно. Фамилии же у

людей появились намного позднее, и их история укладывается в основном уже в рамки нового времени.

Фамилия в переводе с латинского обозначала общность, включавшую семью хозяев и их клиентов (т. е. зависимых). Позже в языках Западной Европы она стала означать только семью и в этом смысле была воспринята русским языком при Петре I (1703 г.); в дальнейшем постепенно это слово приняло другое значение: не семья, а ее именование [6]. Возникли фамилии на севере Италии в X—XI вв., а в России становление фамилий началось поздно и растянулось на четыре столетия. Фамилия социальна. Она возникает в определенных социальных слоях, обслуживая их интересы. Более того, в сословном слое она становится его привилегией, и правящие слои сопротивляются ее распространению в “низах”. Например, фамилии на *-ский* у русских принадлежали особым социальным группам: дворянству (в подражание княжеским и шляхетским), духовенству (из названий церквей и селений), с XIX в. — разночинцам. Во второй половине XIX в. они начали распространяться и у крестьян, вырвавшихся из общины, но крестьяне — носители подобных фамилий были в меньшинстве.

По фамилии зачастую легко узнать национальную принадлежность ее обладателя, а нередко и место его рождения. В фамилиях русских абсолютно (две трети) преобладает формант *-ов* (с фонетическим вариантом *-ев*). Более 90 % сербов носят фамилии, образованные формантом *-ич*. У поляков преобладает формант *-ски*. Фамилии пяти наиболее частых форм (*-ов*, *-ич*, *-ский*, *-ин*, *-к*) охватывают более 4/5 славянского населения. Фамилии у народов Средней Азии почти все образованы от личных имен отцов (например, Каримов, Жаныбаев) посредством форманта *-ов* (*-ев*): казахские — 97 %, каракалпакские — 99, киргизские — 99, таджикские — 97, туркменские — 99, узбекские — 98 %. По фамилии легко узнать корейца. На территории бывшего СССР корейцев насчитывалось 400 тыс. чел., и у них только несколько десятков фамилий, чаще всего Цой и Ким, реже Пак, Ли. В Грузии абсолютно преобладают две формы фамилий — с компонентами *-дзе* в западной части республики (например, Мгеладзе) и *-швили* — в восточной (например, Мchedlishvili). У болгар монополюны фамилии с *-ов*, *-ев* (например, Живков, Ботев), у украинцев — с *-енко*, *-чук*, *-ак* [6].

8.1

ТЕОРИЯ ИМЕН ОТЦА ПАВЛА

В книге выдающегося русского философа и богослова П. Флоренского “Имена” представлена оригинальная теория именотворчества, основывающаяся на универсальной системе, связывающей личность с культурой через типологию имени и архетипы народного сознания, предвосхищая работы таких известных антропологов и социальных психологов, как К. Юнг и К. Леви-Стросс [10]. По учению П. Флоренского (отец Павел после принятия сана), имена — это “произведения культуры. Высочайшей цельности и потому высочайшей ценности, добытые человечеством”. При этом имя определяется лишь через себя, и подвести к нему сознание может лишь художественный образ, если не развита интуиция.

Согласно теории о. Павла, имя действительно направляет жизнь личности по определенному руслу и не дает потоку жизненных процессов протекать произвольно. Но в этом русле личность сама должна определить собственное нравственное содержание. Иными словами, каждое данное имя есть целый спектр нравственных самоопределений и пучок различных жизненных путей. С одним и тем же именем можно стать святым или заурядным обывателем, а можно — и закоренелым преступником. Но это не мешает всем трем представителям одного имени осуществлять, хотя и по-разному, один человеческий тип — “так с особою четкостью проступают типичные линии именной организации, единой и равной себе во всех проявлениях” [12].

Итак, **имена — это устойчивые и четкие типы личностной жизни у человечества**, которых, оказывается, не так уж много — несколько сотен, даже если считать подтипы. “Когда пы-

таются умалить ценность имен, — писал П. Флоренский, — то совершенно забывают, что имен не придумаешь и что существующие имена суть некоторый наиболее устойчивый факт культуры и важнейший из ее устоев. Воображать себе отвлеченную возможность придумывания имен есть такая же дерзкая затея, как из существования пяти-шести мировых религий выводить возможность сочинения еще скольких угодно...” Однако имена не сводятся к отдельным признакам. И трудность их постижения умножается еще взаимодействием в каждой отдельной личности ее имени с другими формообразующими началами: раса, народность, родовая наследственность, воспитание, общественное положение, характер занятий, влияние окружающих, географические условия, состояние здоровья, жизненный ритм и прочее — все это участвует в формировании личности [12]. Поэтому “как всякая весьма цельная, но чувственно неуловимая, умная форма имя дается либо бесхитростной интуицией простого сердца, либо сознательному ведению большой опытности в обращении с неуловимым перечнем отдельных признаков — образованиями: кто не привык иметь дело с наиболее нечувственными сущностями математического анализа, арифмологии, новейшей геометрии, со сложными музыкальными и литературными формами, отчасти, с формами биологическими, вообще, кто, разрушив в себе интуитивную чуткость анализа, не укрепил при этом способности интеллектуального синтеза и застрял, следовательно, на первоначальном разъятии всякой цельности, тот, конечно, не сумеет орудовать наиболее целостными из категорий целостности — именами” [12].

Типология имени

Приведем краткое конспективное описание парных мужских и женских имен как типов личности из труда П. Флоренского “Имя и личность” (работа полностью опубликована в журнале “Социологические исследования”, 1988 — 1990).

АЛЕКСАНДР. Это имя соответствует в основе своей сангвиническому темпераменту с уклоном к холерическому. Для этого имени благородство, открытость настроения, легкость обращения с людьми, сердечность и доброта характерны. Ум Александров четок и трезв, слегка ироничен, быстр и многосторонен. Александр хочет быть микрокосмом и когда получает достаточный питательный материал для оформления, становится таковым: гений. Но “великость” в малых размерах, “великость” обыкновенных Александров дает карликовые деревья японских садов. В итоге: Александр есть имя не самое глубокое, но самое гармоничное, самое внутри себя пропорциональное.

АЛЕКСАНДРА. Не только не похожа, но даже противоположна Александру. Если Александр нуждается в обильном питании и без такового личность вырастает несколько захиревшей, то тем более она хиреет и ломается, когда к женской природе предъявляются требования характерно мужские. Психологически этот внутренний разлад сказывается отсутствием гибкости, грубоватостью, неприспособляемостью. Александра надтреснута, надтреснута онтологически, а потому и психологически, и нравственно.

АЛЕКСЕЙ. И в звуках, и в свойствах этого имени содержится неравновесие, потому неустойчивость, отсутствие стояния и потому — движение. Но движение это определяется не изнутри, а извне, внешним притяжением. Движение Алексея не активно, а пассивно. Для него характерны сравнительная тонкость и несплоченность сознания. Это — рыхлое сознание, легко расторгающееся и обнаруживающее то, что под ним. Такое сознание свободно пропускает сквозь себя непосредственное воздействие внешнего бытия на внутреннюю сущность и обратно. В Алексее — беззащитность, если не в грубом смысле, то в более внутреннем. Ум тонкий. Это — ум капризный и прихотливый, то проникательный, то отказывающийся действовать. С Алексеем хорошо вот сейчас — и будь этим доволен: не рассчитывай, что и впредь будет хорошо на той же почве общения. Алексей — человек с уязвленным самолюбием, но он не горд, поэтому душевно не разлагается. Имя Алексей мало способствует проявлению мужественности.

АННА. Ум Анны отличается остротой. Но каков бы он ни был, его значительно превосходят по развитию более глубокие силы, корнящиеся в подсознательном. Разум не может поспеть за ними и потому относится к интуитивной глубине личности пассивно, предоставляя ей увлекать себя. Поэтому он вообще не получает систематического роста и не усваивает привычки к сознательной и самостоятельной работе. Интеллектуальной работы Анна недолго любит, старательно ее избегает, ссылаясь на неумение. Художество и вообще искусство также чужды ей. Нравственная область — вот то, что занимает преимущественно сознание Анны, т. е. именно то, чего нет в ее восприятиях из глубины.

ВАСИЛИЙ. Имя это этимологически означает царский, царственный. Его интеллект быстро схватывает отношения вещей, людей и событий; он не теряется в многосложности жизненных отношений. Организаторство, организационная способность дороги Василию; но не то организаторство, которое служит внешнему единократному достижению поставленной цели, следовательно — не политика и не тактика как таковые, а организация по внутреннему смыслу, в которой может быть и политика, и тактика, но в качестве подчиненных моментов. Василий знает, чего хочет: поставив перед собой цель, он настойчиво стремится к ней. Не задаваясь несбыточным, Василий идет медленно, не теряя достигнутого, без срывов. Эта способность к целесообразной деятельности определяется в Василии непосредственностью связи его воли с разумом.

В силу своей основной склонности охватывать кругозором обширный круг явлений и считать себя ответственным за него, Василию кажется необходимым смотреть за всем кругом явлений, присматриваться к нему, чтобы ничто не ускользнуло от взора. Поэтому подозрительность — одна из черт, способная развиваться у Василия.

СОФИЯ. Женский аспект мужского имени Василий. Будучи глубоко интуитивной София имеет интеллект служебным органом духа и потому не испытывает острых коллизий между интуицией и разумом. В ней есть воля к упорядоченности и центрированности, в силу которой она склонна ориентироваться на ближайшем, ею организованном и устроенном. София властная и полагает, что власть по природе, по складу ее личности, конечно, должна принадлежать ей. София распорядительна, устроительна, обладает умением жить и организовывать жизнь; в это упорядочение жизни она вносит и искусство, и науку, которыми занята и к которым способна. Честность, свойственная Софии, проявляется в определенности и законченности выражений. Эта прямота может переходить в резкость, если не смягчается обхождением.

ВЛАДИМИР. Имя Владимир по строению и составу похоже на Василия, но сырее, стихийнее, расплывчатее, простодушнее. Во Владимире меньше чеканки, витиеватости, далеких планов и обдуманых ходов, меньше отчетливости мысли, интеллектуальной сложности, но больше непосредственной силы, непосредственных напора и отношения, чем в Василии. Владимиру свойственна некоторая неотчетливость оценок, которая при недисциплинированности воспитания легко приводит к распушенности поведения. Но этот уклон Владимира не имеет у него злобного характера, идет от широты натуры, связан с творческими началами жизни. Тут легче всего может проявиться его широкий ум, хотя и лишенный подлинной глубины; его доброта и другие положительные свойства весьма в нем изобильные. Владимир — дерево доброй породы, но ему нужна жирная почва. Достижения Владимира столь же обширны, сколь и непрочны. В них нет достаточной существенности. Его влечет все общее и притом не отвлеченно-теоретическое, а имеющее практические последствия, открывающие широкие организационные перспективы. Владимир мыслит, действует и живет в некотором разгорячении. Владимир есть Василий, выросший на русской почве.

ОЛЬГА. Имя Ольга близко к имени Владимир. Ольги обыкновенно имеют черты лица и фигуру значительные и скорее красивые, но не тонкие. Ум их сильный, выше среднего, кроме того, не формальный и не отвлеченный, а очень гибко приспособляющийся к обстоятельствам и находящий наиболее правильный путь в достижении желаемого. В Ольге есть много душевного здоровья и уравновешенности. По душевному масштабу она не подходит под мерки большинства. Все черты ее характера крупнее обычного. В этом смысле она слишком далека от действительной и тем более искусственной хрупкости, может представляться не женщиной, по крайней мере в современном понимании женственности. В ней — душевное строение девы Валькирии, и таковую сопоставлять надо с соответственным мужским типом — витязя.

КОНСТАНТИН. Нет характера с большим непостоянством, нежели у Константина. В нем наиболее характерен какой-то немотивированный каприз, нетерпеливость к бытию, в том числе к самому себе, нервическая реакция на жизнь, стремление к непостоянству. Это человек, который не знает, чего хочет. Константин внутренне злится на весь свет и себя и, задав вопрос, не выслушивает ответа. Константин — натура одаренная и главным образом с тонкой чувствительностью ко всякого рода внушениям. Он гордится своей чуткостью и привыкает считать ее за единственно достойное качество, за признак превосходства. Но не имея в душе долга, он вообще лишен каких-либо длительных переживаний. Неровный в мыслях и оценках, Константин неровен и в отношениях к людям. Его душевное состояние напоминает мартовскую погоду, постоянную непостоянством и устойчивую неустойчивостью: за несколько минут трудно предугадать, что сделает Константин, и не только окружающим, но и ему самому. Это — и в хорошую, и в плохую сторону.

ЕЛЕНА. Имя это знаменует женскую природу. Елена — вечная женственность. Отсутствие в поведении и мыслях твердого начала, норм, преобладание эмоций, разрозненность и прихотливость душевной жизни — вот черты Елены. Ей не свойственна теоретическая деятельность ума, как не свойственно и незаинтересованное размышление. Но она способна достигать поставленных целей и проявлять большую умственную изворотливость и настойчивость. Это качество Елены при духовной невоспитанности легко переходит в хитрость. В Елене наиболее развита способность эмоционального отклика и воздействия на чувства окружающих. Елена, как и Константин, тонко чувствует происходящее, как и он, способна к неожиданным капризам и прихотям.

НИКОЛАЙ. Для Николая наиболее характерно действие, направленное вовне. В себе он не находит простора и предмета самораскрытия. Его жизнь — в деятельности. Деятельность эта безостановочна, потому что Николай не дает себе ни отдыха, ни сроку, почитая ее своим долгом. У Николая редко бывают сомнения, что и хорошо, и плохо. Это характер, в котором нет плавных и упругих линий, он весь состоит из отрезков прямых. Его неустанная деятельность, в большинстве случаев не имеющая материальной корысти, в значительной мере подвигается самолюбием, это необходимость доказать что-то себе и другим и оправдать собственное мнение о себе и своей должности. И тогда Николай может быть суровым и жестоким в своей прямолинейности, считая или стараясь убедить себя, что борется за правду, но на самом деле он недостаточно оценивает самолюбие. Николаю хочется быть благодетелем, и он почитает долгом своим быть таковым. К тому же по складу своему он добр. Обладая умом четким, силой внутреннего натиска и правдивостью, он может иметь и имеет успех в науках и искусствах. Но достигнутое им при всей ценности, порою силе и даже глубине обычно расплывчато, потому что состоит из отдельных бесспорных завоеваний, которые не связываются в одно целое полудоказанными и почти не доказанными счастливыми догадками, предчувствиями и волнениями мысли. Из всех имен Николай, может быть, наиболее ценит в человеке его человеческое достоинство. Он — типичный горожанин и гражданин.

ЕКАТЕРИНА. Наиболее близкое к Николаю его женское дополнение. Правдивость, бескорыстие, открытость действий, избегание кокетства, стремление держать свой облик незапятнанным чем-либо низким характеризует Екатерину. Она — натура героическая, а за неимением повода к красивому героизму склонна придумывать поводы к нарочито высоким чувствам и поступкам. Екатерина обычно бывает красива общепонятной здоровой красотой. Роста выше среднего, осанистая, с чертами лица не мелкими, скорее, крупными и определенными, Екатерина сразу заметна. Точно такие же и ее душевные свойства: неглупая, величественно-спокойная и благожелательная, порою добрая. Имея вкус и такт, она не поставит себя в унижительное, смешное или глупое положение. Екатерина не кокетка в смысле обмана и неискренности, но в ней мало переливов и игры, чтобы быть искренней: она ничего не скрывает, а потому ей и нечего открывать. Как натура крепкая, без внутренних противоречий и осложнений, не имеет внутренних задержек непосредственным своим движениям. Она легка в отношениях, приветлива и предупредительно оказывает внимание окружающим. По характеру ей свойственна бодрая веселость. Екатерина — первая среди многих и умная среди посредственности, как и добрая сравнительно с окружающим ее большинством. Остроты и усложненности она не имеет, ее достоинства и недостатки элементарны и общепонятны — это увеличенные качества среднего человека.

ДМИТРИЙ. Характер и весь облик значительный, натура с могучими задатками, но крайне несогласованными. Дмитрий страстен, и страсти его — не поверхностные влечения и увлечения, а глубокие. Дмитрий горд, и эта гордость влечет за собой прямоту и правдивость. Он привязан к еде и питью, к роскошной обстановке, склонен ценить внешний почет, а потому ему хочется денег, дающих и власть, и различные удовольствия. Это — тяжелое начало Дмитрия, которое делает его трудным в житейских отношениях и вместе с его внутренней заторможенностью служит препятствием к полному раскрытию его способностей. Дмитрий одарен значительно выше среднего, но гордость заставляет его требовать к себе большего, чем он способен, и, понимая свою недостаточность для этого, он предпочитает вовсе воздержаться и от того, на что способен.

ПАВЕЛ. Это прежде всего желание, влечение, томление. Предмет его томления — совершенная форма, платоновская идея, духовность. Павел может глубоко падать, может восставать и бунтовать. Диапазон его обширен, он может быть хороший или плохой, святой или многогрешный. Павел не может быть преступником в правовом понимании. В этом имени Воля и Вера — как два полюса, между которыми распространяется строение личности. Другие стороны и элементы духовной организации могут быть также сильными, но в них нельзя искать характерного. Павел — носитель активности, что ведет к внутреннему столкновению с самим собою и к внешнему — с окружающими. Жизнь этого имени есть неустанное напряжение и усилие и соответственно недопустимость отдыха и расслабления, хотя бы кратковременного. Внутреннее противоречие разрывает плавную кривую его жизни, поэтому основное ощущение — страдание, связанное с природой имени, но вместе с тем лишь утверждающее основную веру Павла в необходимость воплотить в жизнь начало духовное.

ЛЮДМИЛА. Грубиянка, и такова не по какой-либо случайности: у нее сильные порывы, но грубые. Людмила не хочет чего-либо определенного, не добивается этого и вообще сама не знает, чего хочет. Ей тягостна тихая речь, а нужны выкрики. Тепло, уют, довольство ею отвергаются с негодованием. Людмила всегда хочет эффекта. Это преувеличенно честная натура. Все представляются ей дряблыми, вялыми, фальшивыми, она признает только героев и склонна в том или в другом время от времени усматривать идеальный облик героя. Людмила — героическая натура, может быть, не столько даже героическая, сколько желающая быть таковой. Ей ненавистно довольство, но там, где несчастье и горе, она на своем месте. Сестра милосердия, фельдшер, маркитантка, революционная деятельница — тут она незаменима. Не отличаясь особо глубоким умом, чуждая созерцания, она нередко со своим порывом, грубостью умнее умных.

ВЕРА. В этом имени есть странное сочетание безрассудности и последовательности, поэтических истоков и безысходной скуки. Отдельные поступки Веры очень логично вяжутся между собою, но в целостности они рассматриваются как оскорбляющие здравый смысл и вызывают сопротивление, а то и возмущение. Вера в основных своих решениях непредсказуема не только для окружающих, но и для себя самой. Она вдруг ломает расчеты, традиции, приличия. Но далее она уже не возвращается к прежнему и делает свой поступок началом нового связного рода, т. е. новых расчетов, новых традиций и новых приличий. Иначе говоря, она идет путем новым по направлению, но обычным по характеру. Вступление на него трагично и легко может привести к гибели. В своем мышлении, как и в поступках, Вера четка и определена, но она и жертвенна. Ее влечет к жертвенности страстно и неудержимо.

МИХАИЛ. За Михаилом прочно установилось сравнение его с медведем, как и, наоборот, общепризнанно имя последнего — Мишка. Медведь — добродушный увалень, но он же весьма ловок и яростен, когда придет время. Для него характерны не просто неповоротливость и тяжеловесность, но и двойственность природы. Было бы крайней ошибкой думать о вялости его темперамента, о внутренней медлительности, заторможенности душевных движений. Вопреки обычному толкованию Михаил — вовсе не флегматик, и стихия его — отнюдь не вода, а огонь. Но его физическое и душевное тело, включая всю организацию органов, орудий и средств проявления внутреннего движения вне мира, — это тело большой инерции и внутреннего трения, оно отстает от велений, идущих изнутри, и выносит их наружу со значительным опозданием. Тугой, тяжелый, может быть, заржавелый механизм управляется Михаилом, и неминуемы медлительность и неровность хода, трудность движений, усталость управителя. Вместе с тем имя Михаил — противоположность земной косности. Михаил может быть и

нравственным, и безнравственным. Михаилу требуются большие внутренние усилия и напряжение воли, чтобы достичь желаемого. Ему приходится карабкаться, прежде чем он доберется туда, куда большинство других приходят легко. Поэтому дело Михаила, несмотря на вложенные в него усилия, обычно бывает незначительно и не находит себе полного признания и высокой оценки. Отсюда его неудовлетворенность, а то и раздражение из-за несоответствия усилий и внешнего признания и успеха.

Как видим, имена гибки и емки, они способны вместить в себе различные частные обстоятельства, в которых живет та или иная личность. Но этим не ограничивается индивидуализация имени, ведь то, что “в собственном смысле называется именем, есть ядро личности, ее существеннейшая форма; воплощаясь, эта форма обрастает кольцом второстепенных символов, которые своей совокупностью и совместно с тем, главенствующим символом образуют полное имя личности. Так, отчество подчеркивает в имени духовную связь с отцом, фамилия — с родом” [12].

Наиболее ясно и образно определил функции имени в истории человечества замечательный русский философ А. Лосев (Философия имени. — М., 1927). Он писал: “Без имени было бы бессмысленное и безумное столкновение глухонемых масс в бездне абсолютной тьмы... И молимся мы и проклинаяем через имена, через произнесение имени. И нет границ жизни имени, нет меры для его могущества. Именем и словом создан и держится мир...”

Психологические образы имен в современных исследованиях

Из описаний П. Флоренского различных имен следует, что у имени есть внешность, ум, страсти, волевые качества, индивидуальные отношения к окружающему миру, определенный жизненный стиль. По сути, философ создает психографию имени и убедительно доказывает, что имя, как и другие социокультурные факторы, обуславливает жизненный путь человека, его психологический портрет [3].

В определенное время, как отмечают социологи, в обществе заметно возрастает процентное соотношение какого-либо имени, иными словами, то или иное имя становится модным. “Каков бы ни был механизм этого возрастания, — пишет П. Флоренский, — самый факт его несомненно указывает на насыщенность данного имени, по крайней мере на данное время, значительным по признанию общества этого времени содержанием. С таким именем распространяется в обществе и комплекс известных представлений и эмоций”. Человек, называя свою дочь или своего сына определенным именем, как правило, убежден в том, что оно принесет ребенку особые возможности, качества, чувства именно в данную эпоху [3].

В настоящее время выбор имени в меньшей степени зависит от социально-нормированных способов его присвоения. В основе выбора образца поведения лежит личное отношение к носителю того или иного имени. И несмотря на то что христианские традиции присвоения имени стали забываться, осталась идея: ориентироваться в ситуации выбора имени на “жития” конкретных людей. Современный человек может и не фиксировать свое внимание на имени как специфической социальной памяти, социальной установке. Однако очевидно, что он ждет, пусть не всегда осознанно, появления у другого черт, которые были присущи носителю того или иного имени. Он поощряет в соответствии с образцом одни действия и поступки и запрещает другие, формируя тем самым личность.

Выяснению содержания психологических образов имени, которые сложились у современного человека, посвящено исследование психолога В. Лабунской [3]. В нем приняли участие различные группы населения в возрасте от 18 до 35 лет. Участнику исследования предлагалось: “Представьте себе такую ситуацию. Вы получили записку от приятеля, в которой он вам пишет: “Я хотел бы, чтобы ты завтра познакомился с ... (называется имя)”. Вы не знаете этого человека, никогда не видели его, не имеете представления о том, как к нему относится ваш друг. Составьте психологический портрет этого человека, зная лишь его имя”. Следует ска-

зять, что выполнение задания не вызывало у участников исследования каких-либо трудностей, несмотря на то что большинство из них никогда ранее сознательно не занимались конструированием психологического образа человека на основе его имени. Этот факт еще раз подтверждает, что в обыденном сознании имя человека ассоциируется с определенными психологическими особенностями его носителя, что оно является знаком, символом, способом объективизации психологического мира личности.

Участникам исследования предлагались имена из частотного словаря имен: мужские – АЛЕКСАНДР, АЛЕКСЕЙ, ВЛАДИМИР, ДМИТРИЙ, МИХАИЛ, СЕРГЕЙ; женские – АННА, ЕЛЕНА, ОЛЬГА, ЕКАТЕРИНА, НАТАЛЬЯ, ВЕРА. Психологические портреты перечисленных имен анализировались в нескольких направлениях: внешность, экспрессия, черты характера носителя определенного имени, его отношение к себе и людям, особенности интеллектуально-волевой сферы, виды эмоционального реагирования, оценочные суждения.

В результате обработки полученных данных оказалось, что почти каждое имя имеет несколько психологических портретов. Так, большинство участников исследования имени Алексей приписывали следующие черты: “мягкий, добрый, правильный, приятный (оценка внешности)”. Разновидности психологического образа имени Алексей таковы: “веселый, жизнерадостный, открытый” и “тихий, чувствительный, неудачник, покладистый, неуверенный”. Оказывается, что человек с именем Алексей может быть и сильным, и слабым, и общительным, и замкнутым.

Имя Александр в силу того, что многие участники исследования “лепили” его психологический образ исходя из деяний великих людей, носивших это имя, наделялось одними и теми же чертами: “умный, самолюбивый, волевой, целеустремленный, агрессивный, сильный, величественный, высокий, стройный, светлый (оценка внешности)”. В соответствии с тем же обстоятельством были едины участники исследования в психологической трактовке имени Владимир: “властный, умный, хитрый, общительный, твердый, спокойный, себялюбивый, сильный, хвастливый; внушительный, темный (оценка внешности)”.

Психологический образ имени Дмитрий содержит противоречивые черты, говорящие о некоторой двойственности натуры: “внутренне угрюм – внешне весел”, “неординарный – посредственный”; “спокойный – агрессивный”; “несерьезный и в то же время может быть практичным и глубоко проникать в смысл жизни”. Дмитрий “любим и уважаем, привлекает внимание” и вместе с тем “отталкивает, вызывает чувство недоверия”.

По мнению участников исследования, человек с именем Сергей должен быть “самостоятельным, гордым, практичным, гибким, рациональным, эмоциональным, легко ранимым, противоречивым, общительным, веселым, любить удовольствия, иметь привлекательную внешность”.

Многие участники исследования признавались, что когда они слышат имя Михаил, перед ними возникает образ медведя. Видимо, такого рода ассоциации повлияли на психологическое содержание образа имени Михаил: “толстый, неуклюжий, здоровый, темный (коричневый), консерватор, работающий, целенаправленный, добрый, спокойный, простой”.

Психологические портреты женских имен, как правило, включают подробное описание внешности (лицо, цвет глаз, волос и т. д.). Анна – “красивая, внушительная, темноволосая, с небольшими глазами”. Она “женственная, добрая, таинственная”. Другой “портрет” Анны – “взбалмошная, увлекающаяся, легкомысленная, энергичная, не придерживающаяся каких-либо норм”. Третий “портрет” Анны – “властная, независимая, неприступная, холодная, жестокая, серьезная, гордая”. В этих психологических портретах имени Анна представлены достаточно распространенные типы женской натуры.

Имя Екатерина. Женщина с таким именем, по мнению большинства участников исследования, должна быть “привлекательной, высокой, дородной”, иметь “крупные черты лица”. Она “царственная и величавая (видимо, по аналогии с царствовавшими особами), властная, сильная, целеустремленная, жестокая, суровая”. Противоположный по психологическому содержанию “портрет” Екатерины имеет следующие черты: “маленькая, простая, хозяйственная, теплая, серая, посредственная”.

У имени Ольга также несколько психологических портретов. Первый, самый распространенный: “светлая, стройная, высокая, привлекательная, здоровая”. Она “рассудительная и умная, стремится к семейному счастью, комфорту, загадочная, несамокритичная, чувствитель-

ная и эмоциональная”. Противоположный первому такой “портрет”: “властная, волевая, угрожающая, с элементами мужского стиля поведения”. Между этими двумя “портретами” располагается третий: “скромная, кроткая, простая, бесцельная”. Три психологических портрета имени Ольга – три типа женщин, отличающихся способом реагирования на внешний мир, своей “Я”-концепцией.

Имени Елена, как и следовало ожидать, приписываются следующие качества: “красивая, яркая, броская, женственная, сексуальная”. Елена “изменчивая, противоречивая”, имеет “высокое самомнение”, “себялюбива и эгоистична”. Женщина, носящая имя Елена, должна быть также “увлекающейся, общительной, отзывчивой и чувственной”. Короче говоря, соответствовать сложившемуся идеалу женственности.

Женщина по имени Наталья, по мнению участников исследования, обладает “практичностью”. Она “энергичная, умеет ставить цели и добивается их, как правило, находит свое счастье”. “Другая” Наталья “добрая, мягкая, нежная, приятная, плавная, нравится мужчинам”; “третья” Наталья “вспыльчивая, ей трудно общаться”, она “несчастливая, ущербная, глупая”. И опять три психологических портрета, в которых представлены три типа поведения, отношения, общения с окружающим миром.

Имя Вера несмотря на очевидное социокультурное значение также имеет три психологических портрета. Вера “легкая, светлая, целенаправленная, последовательная, сдержанная, терпеливая, надежная, трудолюбивая”. “Другая” Вера “полная, теплая, круглая, домашняя, простая, неглупая и практичная”, “третья” – “холодная, худая, гордая, твердая, интеллигентная, умная”.

Таким образом, имя человека наделяется достаточно отрефлексированными психологическими чертами. Если их обобщить и представить в виде двухполюсной шкалы (со знаками “+” и “-”), то как мужские, так и женские имена в соответствии с их психологическими портретами в равной степени могут быть отнесены и к одному, и к другому полюсу. Каждое имя имеет “портрет” со знаком “+” (добрый, умный, уравновешенный, целеустремленный, общительный и т. д.) и противоположный со знаком “-” (злой, глупый, вспыльчивый, бесцельный, замкнутый). Каждая из названных черт символизирует либо нравственное начало человека (добрый – злой), либо его интеллектуальный потенциал (умный – глупый), либо указывает на его эмоциональную стабильность – нестабильность (уравновешенный – вспыльчивый), либо говорит о свойствах воли (целеустремленный – нецелеустремленный), либо подчеркивает степень общительности (общительный – замкнутый). За счет разнообразия психологических черт, входящих в различные структуры личности, возникает целостное представление, включающее наиболее ценные для совместной жизнедеятельности свойства, качества, отношения. В этой связи имя выбирается не столько потому, что за одними закреплены черты со знаком “+”, а за другими – со знаком “-”, сколько в соответствии с тем социально-психологическим стереотипом имени, который подтверждается опытом взаимодействия с его носителем или в соответствии с художественными прототипами и бытовыми ассоциациями (Михаил – медведь, Елена – прекрасная и т. д.). Имя будет влиять на личность и судьбу человека не столько в связи со звучанием, сколько в связи с его конкретным психологическим содержанием, типичным для той или иной социальной среды. И если для определенной субкультуры, например, психологические черты имени Елена являются незначимыми, то можно ожидать распространения других имен, за которыми закреплены ценные для этой общности черты. При этом многое зависит от того, какой психологический образ имени актуален и распространен. Он в сконцентрированном виде представляет собой приемлемый и ценный для субкультуры тип личности [3].

Так, проведенное исследование английского терапевта Т. Уэстона показало, что пациенты со странными именами чаще других страдают психическими расстройствами, а люди, чьи имена начинаются с букв последней трети алфавита, в 4 раза больше остальных подвержены сердечно-сосудистым заболеваниям. Психологи в США отмечают, что американские парни по имени Роки и Чак чаще других становятся боксерами и футболистами, а женщины по имени Сьюзен – самые желанные невесты [4].

8.2 ЭТИМОЛОГИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК ИМЕН

Человек — мера всех вещей.

Древняя мудрость

Этимология представляет собой раздел языкознания, исследующий происхождение слов разных языков, а также родственные отношения слова с другими словами того же языка или других языков. Приведем словарь-справочник различных имен, раскрывающий их этимологическое содержание (справочник содержит наиболее употребляемые или наиболее известные имена и составлен в алфавитном порядке) [14].

Женские имена

- АВГУСТА (лат.) — священная.
 АВДОТЬЯ (рус.) — от церк. ЕВДОКИЯ (греч.) — благоволение.
 АВРОРА (лат.) — имя богини утренней зари.
 АГАПИЯ (греч.) — добрая, любимая.
 АГАТА (греч.) — хорошая.
 АГАФЬЯ (греч.) — благородная.
 АГЛАЯ (греч.) — имя одной из трех граций, блестящая, красивая.
 АГНЕССА (греч.) — чистая, непорочная.
 АГНИЯ (греч.) — непорочная, ягненок.
 АГРАФЕНА (рус.) — от АГРИППИНА (лат.) — римское родовое имя.
 АДА (др.-евр.) — букв. украшение.
 АДЕЛАИДА (др.-герм.) — из благородного сословия.
 АЗА (тат.) — утешение.
 АИДА (возм., из арабск.) — вознаграждение, полезная.
 АЙША (арабск.) — жизнь.
 АКСИНЬЯ (рус.) — от церк. КСЕНИЯ (греч.) — гостеприимная.
 АКУЛИНА (рус.) — от церк. АКИЛИНА (лат.) — орлиная.
 АЛЕВТИНА (лат.) — от ВАЛЕНТИНА — здоровая.
 АЛЕКСАНДРА (греч.) — защитница.
 АЛЕНА — от ЕЛЕНА (греч.) — солнечная.
 АЛИСА (рус. нов.) — от АДЕЛАИДА.
 АЛЛА (греч.) — вторая.
 АЛЬБА (итал.) — утренняя заря.
 АЛЬБЕРТА, АЛЬБЕРТИНА (др.-герм.) — благородная, блестящая.
 АЛЬБИНА (лат.) — белая, белокурая.
 АЛЬДА (др.-герм.) — старинное имя.
 АЛЬМА (нем.) — благодетельная, благодатная.
 АМАЛИЯ (др.-герм.) — трудолюбивая.
 АНАСТАСИЯ (греч.) — возрожденная, воскресшая. НАСТАСЬЯ (рус.).
 АНГЕЛИНА (греч.) — возвещающая, извещающая.
 АНЖЕЛА (болг.) — от англ. АНЖЕЛИКА, АНЖЕЛИНА (то же, что и АНГЕЛИНА).
 АНИСИЯ (греч.) — исполнительная, совершенная. АНИСЬЯ.
 АННА (др.-евр.) — милостивая, благодатная, радость. АНЕТА, АНИТА, ГАННА, НИНОН.
 АНТОНИДА — от церк. АНТОНИНА.
 АНТОНИНА (рус. из греч.) — вступающая в бой, состязающаяся.
 АНТОНИЯ (зап.) — женский вариант от АНТОНИЙ.
 АНТУАНЕТТА (фр.) — увеличивающая цену.
 АНФИСА (греч.) — цветущая.
 АПОЛЛИНАРИЯ (греч.) — посвященная Аполлону.
 АПРАКСИЯ (греч.) — от ЕВПРАКСИЯ.
 АРАБЕЛЛА (древнее шотландское имя).
 АРИАДНА (греч.) — приятная.
 АРИНА (рус.) — от церк. ИРИНА (греч.).
 АСПАЗИЯ (греч.) — милая, желанная.
 АСТРИД (сканд.) — страстная.
 АФРОДИТА (греч.) — имя богини любви и красоты.
 АЭЛИТА (совр. рус.) — по имени героини романа А. Толстого.
 АЭЛЛА (греч.) — бурная.
 БЕАТРИСА (лат.) — счастливая.
 БЕЛА (др.-рус.) — белая.
 БЕЛЛА (лат.) — прекрасная.
 БЕРИСЛАВА (др.-болг.) — берущая славу.
 БЕРТА (др.-герм.) — великолепная.
 БЛАНКА (исп.) — белая, белокурая, светлая.
 БОЖАНА (болг.) — божественная.
 БОРЯНА (болг.) — борющаяся.
 БОЯНА (болг.) — богатая.
 БРАНИСЛАВА (слав.) — оберегающая славу.
 ВАЛЕНТИНА (лат.) — сильная, жизнеспособная.
 ВАЛЕРИЯ (лат.) — здоровая.
 ВАНДА (болг.) — милость Божья.
 ВАРВАРА (греч.) — чужестранка, из других земель.
 ВАСИЛИНА (греч.) — жена правителя.
 ВАСИЛИСА (греч.) — царица.
 ВАССА (болг.) — царственная.
 ВЕГА (болг.) — девушка.
 ВЕДА (болг.) — русалка, лесная фея.
 ВЕЛА (др.-болг.) — большая.
 ВЕЛИСЛАВА (слав.) — имеющая большую славу.
 ВЕНЕРА (лат.) — имя древнеримской богини любви.
 ВЕНИАМИНА (болг.) — дитя любимой жены.
 ВЕРА (рус.) — верная.
 ВЕРОНИКА (греч.) — приносящая победу.
 ВЕСЕЛИНА (болг.) — веселая, жизнерадостная.
 ВЕСТА (лат.) — имя богини домашнего очага.
 ВИКТОРИЯ (лат.) — имя богини победы.
 ВИОЛА (итал.) — фиалка.
 ВИРГИНИЯ (лат.) — девушка.
 ВИРИНЕЯ (лат.) — свежая, бодрая.
 ВИТАЛИНА (лат.) — жизненная.
 ВЛАДА (слав.) — владеющая, имеющая.
 ВЛАДИСЛАВА (слав.) — обладающая славой.

- ВЛАСТА (чеш.) — родная.
ВСЕСЛАВА (слав.) — знаменитая.
ГАБРИЭЛЛА (зап.) — сильная.
ГАЛАТЕЯ (итал. из греч.) — молочная, беломраморная.
ГАЛИНА (греч.) — тихая, спокойная.
ГЕБА (греч.) — имя богини юности.
ГЕЛЕНА (польск.) от церк. ЕЛЕНА.
ГЕЛИЯ (совр. рус.) — солнечная.
ГЕНРИЕТТА (зап.) — могущественная, богатая.
ГЕРА (греч.) — имя богини, супруги Зевса.
ГЕРДА (сканд.) — защитница.
ГЕРТРУДА (др.-герм.) — сильная.
ГИЗЕЛА (болг.) — красивая.
ГЛАФИРА (греч.) — изящная, утонченная.
ГЛИКЕРИЯ (греч.) — сладкая.
ГЛОРИЯ (лат.) — букв. слава, прославленная.
ГОЛУБА (др.-рус.) — голубка, кроткая, милая.
ГОРДЯНА (болг.) — пожелательное имя; чтобы ею гордились.
ГОРИСЛАВА (др.-рус.) — яркая, славная.
ГРАЦИЯ (лат.) — совершенная, прелестная.
ДАЛИЛА (др.-евр.) — библейская победительница Самсона.
ДАНА (чеш.) — данная, полученная.
ДАРЕНА (болг.) — подаренная Богом.
ДАРЬЯ (перс.) — сильная, побеждающая.
ДАФНИЯ (греч.) — лавровая.
ДЕЙЗИ (англ.) — по названию цветка — маргаритка.
ДЕЛИЯ (лат.) — эпитет богини Дианы.
ДЕЛЬФИНА (болг.) — сестра.
ДЖЕМИЛА (тур.) — любезная.
ДЖЕММА (итал.) — драгоценный камень, драгоценность.
ДЖИНА (англ., итал.) — царица, царственная.
ДЖОКОНДА (итал.) — веселая, радующаяся.
ИАНА (лат.) — по имени богини охоты, Луны, чистоты.
ДИНА (арабск.) — верная.
ДОЛОРЕС (исп.) — скорбящая Богоматерь.
ДОМИНИКА (лат.) — воскресная.
ДОМНА (лат.) — повелительница, госпожа.
ДОРА (греч.) — дар, подарок.
ДОРОФЕЯ (греч.) — Божий дар.
ДРАГОМИРА (слав.) — дорожке всего мира.
ЕВА (др.-евр.) — букв. жизнь.
ЕВГЕНИЯ (греч.) — благородная.
ЕВДОКИЯ (греч.) — благоволение.
ЕВЛАМПИЯ (греч.) — благосветная, светящая.
ЕВПРАКСИЯ (греч.) — благополучная, процветающая. АПРАК-
СЕЯ.
ЕКАТЕРИНА (греч.) — чистая, благопристойная.
ЕЛЕНА (греч.) — солнечная.
ЕЛИЗАВЕТА (др.-евр.) — почитающая Бога.
ЕСЕНИЯ (арабск.) — красивая.
ЕФРОСИНЯ (греч.) — букв. радость.
ЖАННА (фр. из др.-евр.) — Богом милованная.
ЖЕНЕВЬЕВА (фр.) — букв. белая волна.
ЖИЗЕЛЬ (др.-герм.) — стрела.
ЖОЗЕФИНА (фр. из др.-евр.) — прибавление от Бога.
ЖЮЛЬЕТТА (фр. из лат.) — кудрявая.
ЗАИРА (кавк.) — гостя.
ЗАМФИРА (болг.) — букв. сапфир.
ЗАРА (перс.) — букв. золото, золотая.
ЗИНАИДА (греч.) — божественная, потомок Зевса.
ЗИТА (итал. из перс.) — девушка.
ЗЛАТА (слав.) — золото.
ЗОЯ (греч.) — жизнь, жизнеспособная.
ЗУХРА (арабск.) — букв. блеск, красота, другое значение —
планета ВЕНЕРА.
ИВЕТТА (франц. из др.-евр.) — Богом милованная.
ИДА (греч.) — плодородная.
ИЗАБЕЛЛА (др.-евр.) — букв. Бог мой — клятва.
ИЗОЛЬДА (зап.) — букв. господство льда.
ИНГА (др.-сканд.) — от имени бога изобилия.
ИНДИРА (инд.) — Луна.
ИНЕС (исп.) — чистая, непорочная.
ИННА (рус. из болг.) — от КАТЕРИНА.
ИОЛАНТА (нем.) — фиалка.
ИППОЛИТА (греч.) — имя царицы амазонок.
ИРИНА (греч.) — имя богини мирной жизни.
ИФИГЕНИЯ (греч.) — доблестного происхождения.
ИЯ (греч.) — фиалка.
КАЗИМИРА (польск.) — миротворица.
КАЛЛИСТА (греч.) — прекраснейшая.
КАМЕЛИЯ (болг.) — по названию цветка.
КАПИТОЛИНА (лат.) — от capitoлий.
КАРИНА (рус. нов.) — от Карское море.
КАРМЕН (исп. из лат.) — имя древнеримской богини пророчес-
тва.
КАРОЛИНА (зап.) — мужественная.
КИРА (греч.) — властная, госпожа.
КЛАВДИЯ (лат.) — римское родовое имя.
КЛАРА (лат.) — ясная, светлая.
КЛЕОПАТРА (греч.) — слава отца, славная по отцу.
КЛИМЕНТИНА (болг.) — милостивая.
КОЛОМБИНА (фр.) — голубка.
КОНСТАНЦИЯ (лат.) — постоянная.
КОНСУЭЛО (исп.) — утешение Божьей Матери.
КОРА (греч.) — дева.
КОРДЕЛИЯ (лат.) — сердечная.
КОРНЕЛИЯ (болг.) — римское родовое имя.
КРИСТИНА (греч.) — христианка.
КСЕНИЯ (греч.) — гостеприимная.
ЛАДА (слав.) — богиня домашнего очага и любви, милая жена.
ЛАЛА (инд.) — букв. жемчуг.
ЛАРИСА (греч.) — чайка.
ЛАУРА (зап.) — от лавр: увенчанная лавровым венком.
ЛЕДА (возм., из ликийского) — женщина.
ЛЕЙЛА (арабск.) — букв. как ночь.
ЛЕОНОРА, ЭЛЕОНОРА (греч.) — сострадательная, милосерд-
ная.
ЛИВИЯ (лат.) — иссиня-черная.
ЛИДИЯ (греч.) — из Лидии, области в Малой Азии.
ЛИЛИЯ (рус.) — по названию цветка.
ЛИНДА (зап.) — сокращение от БЕЛИНДА, ТЕОДОЛИНДА и т. д.
ЛИЯ (др.-евр.) — быстрая, букв. антилопа.
ЛОЛА (исп.) — сокращение от ДОЛОРЕС.
ЛОЛИТА (исп.) — ласкательное к ЛОЛА.
ЛУИЗА (зап.) — прославившаяся в сражении.
ЛУКРЕЦИЯ (лат.) — богатая.
ЛЮБАВА (слав.) — любящая, любимая.
ЛЮБОВЬ (рус.) — букв. любовь.
ЛЮДВИГА (нем.) — прославленная в битве.
ЛЮДМИЛА (рус.) — милая людям.
ЛЮСИ (фр.) — светоносная.
МАВРА (греч.) — черная, темная.
МАГДАЛИНА (греч.) — по названию деревни в Палестине —
Магдала.
МАЙЯ (греч.) — имя богини; (рус. нов.) — в честь майских
праздников и месяца мая.
МАЛАНЬЯ (греч.) — черная.
МАЛЬВИНА (др.-герм.) — друг справедливости.
МАРГАРИТА (лат.) — жемчуг, жемчужина.
МАРИАННА (зап.) — сложение двух имен: Мария, Анна.
МАРИНА (рус. из лат.) — морская, эпитет Афродиты.
МАРИЯ (рус. из др.-евр.) — любимая, желанная, госпожа.
МАРТА (сир.) — хозяйка, госпожа; церк. МАРФА.
МАТИЛЬДА (др.-герм.) — обретшая силу в сражении.
МАТРЕНА (рус. из лат.) — знатная женщина, от церк. МАТРО-
НА.
МЕДЕЯ (греч.) — по имени легендарной дочери колхидского
царя.

- МЕЛИССА (англ.) — пчела.
 МЕРСЕДЕС (исп.) — имя составлено из фразы о милосердии и вознаграждении Девой Марией.
 МИРАБЕЛЛА (нем.) — чудесная.
 МИРАНДА (итал.) — удивительная.
 МИРОСЛАВА (слав.) — прославленная на весь мир.
 МЛАДА (слав.) — юная, младшая.
 МОНИКА (англ.) — единственная.
 МУЗА (греч.) — вдохновительница, имя богини наук и искусства.
 НАДЕЖДА (рус.) — букв. надежда.
 НАТАЛИЯ, НАТАЛЬЯ (лат.) — рождественская, рождество, родственная.
 НЕРИНА (итал.) — nereida, по имени мифической дочери Нерея.
 НИКА (греч.) — имя богини победы.
 НИНА (др.-евр.) — Богом милованная.
 НИНЭЛЬ (совр. рус.) — обратное чтение фамилии “Ленин”.
 НОВЕЛЛА (лат.) — новенькая, молоденькая.
 НОННА (егип.) — Богу посвященная, чистая, святая; (лат.) — девятая.
 ОКТАВИЯ (лат.) — восьмая.
 ОЛИВИЯ (лат.) — олива (маслина), символ мира.
 ОЛИМПИАДА (греч.) — олимпийская, божественная.
 ОЛЬГА (сканд.) — святая.
 ОФЕЛИЯ (возм., греч.) — возвеличенная, возвышенная, другое значение — помощница.
 ПАВЛИНА (рус. из лат.) — из рода Павлова.
 ПАЛОМА (исп.) — голубка.
 ПАЛЬМИРА (итал.) — букв. Вербное воскресенье.
 ПАМЕЛА (англ.) — мед, медовая.
 ПАНДОРА (греч.) — всем одаренная.
 ПАТРИЦИЯ (лат.) — знатная.
 ПАУЛА (нем.) — из рода Павлова.
 ПЕТРОНИЯ (лат.) — букв. как камень.
 ПОЛЕТТА (фр. из лат.) — маленькая.
 ПОЛИНА (рус. из фр.) — из семейства, из рода Павлова.
 ПРАСКОВЬЯ (греч.) — предпраздничная, пятничная, подготовленная к празднику.
 ПРЕСЛАВА (болг.) — прославленная.
 ПУЛЬХЕРИЯ (лат.) — красивая, прекрасная.
 РАДА (слав.) — радостная.
 РАИСА (греч.) — легкая.
 РАЙМОНДА (др.-герм.) — защитница разумного.
 РАХИЛЬ (др.-евр.) — овечка.
 РЕВЕККА (др.-евр.) — привязывающая.
 РЕГИНА (лат.) — царица, царственная.
 РЕЯ (греч.) — по имени матери бога Зевса.
 РИММА (рус.) — ославяненная форма слова римлянка.
 РОГНЕДА (сканд.) — советница битв.
 РОЗА (рус. нов.) — цветок.
 РОЗМАРИ — сложение имен Роза и Мари.
 РОКСАНА (из лат.) — свет, светоносная.
 РОЛАНДА (др.-герм.) — прославившая страну.
 РОСТИСЛАВА (слав.) — растущая в славе.
 РУСАНА (болг.) — русая.
 РУФИНА (лат.) — рыжеватая.
 РУФЬ (др.-евр.) — подруга (в пути).
 САРРА (др.-евр.) — знатная.
 СВЕТЛАНА (рус.) — светлая, ясная.
 СВЕТЛОЗАРА (болг.) — озаряющая светом.
 СЕВЕРИНА (лат.) — строгая, серьезная.
 СЕЛЕНА (греч.) — имя богини Луны.
 СЕЛЕСТИНА (лат.) — небесная.
 СЕЛЬВИЯ (болг.) — кипарис.
 СЕЛЬМА (кельт.) — прекрасная.
 СЕМИРАМИДА (ассир.) — любительница голубей.
 СЕРАФИМА (др.-евр.) — пламенная.
 СИВИЛЛА (рус. из зап.) — пророчица, предсказательница.
 СИЛЬВА (лат.) — лесная.
 СИМОНА (фр.) — слышащая.
 СМАРАГДА (болг.) — драгоценная.
 СНЕЖАНА (слав.) — белая, как снег.
 СОЛОМОНИЯ — женский вариант имени СОЛОМОН.
 СОЛЬВЕЙГ (сканд.) — по имени героини драмы Г. Ибсена “Пер Гюнт”.
 СОФЬЯ (греч.) — мудрая.
 СТАНИМИРА (слав.) — устанавливающая мир.
 СТАНИСЛАВА (слав.) — ставшая славной.
 СТЕЛЛА (лат.) — звезда.
 СТЕФАНИЯ (зап.) — веночек.
 СУСАННА (др.-евр.) — белая (водяная) лилия.
 ТАИСИЯ (греч.) — как морская богиня.
 ТАЛИЯ (греч.) — жизнерадостная, веселая.
 ТАМАРА (др.-евр.) — букв. финиковая пальма.
 ТАТЬЯНА (лат.) — по имени Татия, легендарного царя древности.
 ТЕРЕЗА (фр.) — охотница.
 ТИНА (рус.) — сокр. к АЛЕВТИНА, ВАЛЕНТИНА и т. д.
 ТРОЯНА, ТРОЯ (болг.) — третья из близнецов.
 УЛЬЯНА — от ЮЛИЯ (лат.) — кудрявая.
 УНДИНА (нем.) — волна, струя.
 УРАНИЯ (греч.) — небесная, эпитет Афродиты.
 УРСУЛА (лат.) — медведица.
 УСТИНЬЯ (лат.) — из рода Юстова.
 ФАИНА (греч.) — сияющая, блистающая.
 ФАРИДА (арабск.) — жемчужина.
 ФАТИМА (арабск.) — отнятый от груди ребенок.
 ФЕБА (греч.) — лучезарная.
 ФЕВРОНИЯ (греч.) — вечное видение.
 ФЕДОРА (греч.) — Божий дар.
 ФЕДОСЬЯ (греч.) — Богом данная.
 ФЕКЛА (греч.) — Божья слава, совершение.
 ФЕЛИЦА (лат.) — счастливая, благополучная.
 ФЕОФАНИЯ (греч.) — Богом явленная.
 ФЕОФИЛА (греч.) — любезная Богу, счастливая.
 ФИЛИНА (итал.) — любимая.
 ФИЛОМЕНА (болг.) — любящая.
 ФЛОРА (лат.) — по имени богини цветов и весны.
 ФРИДА (нем.) — мирная, спокойная.
 ФРЕДЕРИКА (нем.) — могущественная и мирная.
 ХАРИТА (греч.) — по имени божества красоты и радости.
 ХЛОЯ (греч.) — свежая, как зелень.
 ХРИСАНТА (болг.) — золотоцветная.
 ХРИСТИНА (греч.) — христианка, христовая.
 ЦВЕТА (болг.) — цветок, цветущая.
 ЦЕЦЕЛИЯ (лат.) — римское родовое имя.
 ШАРЛОТТА (фр.) — мужественная, королевская.
 ЭВЕЛИНА (зап.) — ласкательное к ЕВА, ЭВА.
 ЭВРИДИКА (греч.) — по имени жены мифического певца Орфея.
 ЭДИТ (англ.) — добытая в битве.
 ЭДНА (англ.) — библейское имя жены Еноха.
 ЭЛЕОНОРА (возм., греч.) — сострадательная, милосердная.
 ЭЛЬВИРА (др.-герм.) — советчица эльфов, сказочных существ.
 ЭМИЛИЯ (лат.) — соперница.
 ЭММА (др.-герм.) — от имени бога войны.
 ЭРИКА (англ.) — богатая и могущественная.
 ЭСМЕРАЛЬДА (исп.) — изумруд, драгоценная.
 ЭСТЕР (греч.) — звезда.
 ЮЛИАНА (греч.) — кудрявая.
 ЮЛИЯ (лат.) — пышная.
 ЯДВИГА (польск.) — сражавшаяся в бою.
 ЯНА (слав. из др.-евр.) — милованная Богом.
 ЯРОСЛАВА (слав.) — яркая, славная.

Мужские имена

- АВВАКУМ (др.-евр.) — любовь Божия.
АВГУСТ (лат.) — величественный.
АВДЕЙ (др.-евр.) — слуга Бога; (греч.) — благозвучный.
АВЕНИР (др.-евр.) — несущий свет Божий.
АВРААМ (др.-евр.) — отец множества людей.
АВРЕЛИЙ (лат.) — золотой.
АВТОНОМ (греч.) — живущий по своим законам.
АГАП (греч.) — любимый.
АГАФОН (греч.) — добрый.
АДАМ (др.-евр.) — человек.
АКИМ (др.-евр.) — поставленный Богом.
АКИНФИЙ (греч.) — яхонт.
АКСЕН (греч.) — растущий.
АЛАР(д), АЛЛАР(д) (фр.) — благородный и сильный.
АЛЕКСАНДР (греч.) — муж, мужественный, защитник.
АЛЕКСЕЙ (греч.) — помощник, заступник, предотвратитель.
АЛЕН (фр.) — по названию древнего народа, жившего по соседству со скифами.
АЛЬБЕРТ (др.-герм.) — благородный, блестящий.
АЛЬВАРЕС (исп.) — наследник.
АЛЬФОНС (фр.) — благородный, ловкий.
АЛЬФРЕД (фр.) — осмотрительный.
АМАДЕЙ (лат.) — любящий Бога.
АМВРОСИЙ (греч.) — бессмертный, божественный.
АМИН (арабск.) — верный.
АНАТОЛИЙ (греч.) — восточный, или как восход солнца, утренний.
АНГЕЛ (греч.) — вестник.
АНДРЕЙ (греч.) — мужественный.
АНЕМПОДИСТ (греч.) — свободный, беспрепятственный.
АНИСИМ (греч.) — полезный.
АНТЕЙ (греч.) — вступающий в бой.
АНТИП (греч.) — упорный, крепкий, отражающий удары.
АНТОН (греч.) — вступающий в бой.
АНФИМ (греч.) — цветущий.
АПОЛЛОН (греч.) — по имени бога Солнца и покровителя искусств.
АРЕФА (арабск.) — орел.
АРКАДИЙ (греч.) — житель Аркадии, пастух, крестьянин, простой, беспечный.
АРНОЛЬД (нем.) — царствующий.
АРСЕНИЙ (греч.) — мужественный.
АРТЕМ (греч.) — совершенный, посвященный богине охоты и луны Артемиде.
АРТАМОН (греч.) — парус.
АРТУР (кельтск.) — медведь.
АРХИП (греч.) — повелитель лошадей.
АСКОЛЬД (сканд.) — имя древнерусского князя.
АТТИЛА (венг.) — имя вождя гуннов.
АФНАСИЙ (греч.) — бессмертный.
АФИНОГЕН (греч.) — родом от богини Афины.
АХМАД (арабск.) — самый прославленный.
БАЖЕН (др.-рус.) — страстно желанный.
БАЛЬТАЗАР (ассир.) — тот, кого защитит Бог.
БАТИСТ (фр.) — креститель.
БЕРИСЛАВ (др.-болг.) — заботящийся о славе.
БЕРНАРД (др.-герм.) — сильный, как медведь.
БЕРТОЛЬД (др.-герм.) — великолепный, господствующий.
БЕРТРАМ (др.-герм.) — сверкающий.
БЛАГОМИР (болг.) — несущий мир и добро.
БОГДАН (др.-рус.) — данный Богом.
БОЛЕСЛАВ (польск.) — прославленный, славный.
БОНИФАТИЙ (лат.) — творящий благо.
БОРИС (рус. и болг.) — борец.
БОРИСЛАВ (слав.) — обретший славу в борьбе.
БОЯН (болг.) — имя легендарного певца, бесстрашный.
БРОНИСЛАВ (слав.) — хранитель славы.
БАВИЛА (греч.) — стоящий у ворот Бога.
ВАДИМ (др.-рус.) — возмутитель.
ВАЛЕНТИН (лат.) — здоровый, сильный.
ВАЛЕРИАН (лат.) — потомок Валерия.
ВАЛЕРИЙ (лат.) — бодрый, крепкий.
ВАЛЬТЕР (др.-герм.) — полководец.
ВАРНАВА (др.-евр.) — сын утешения; (арам.) — сын пророка.
ВАРСОНОФИЙ (арам.) — усыновленный воинами.
ВАРФОЛОМЕЙ (греч.) — сын Птолемея.
ВАСИЛИЙ (греч.) — царственный, царь, предводитель, властелин.
ВЕНЕДИКТ (лат.) — благословенный.
ВЕНИАМИН (др.-евр.) — сын любимой жены, еще одно значение — сидящий справа.
ВЕРГИЛИЙ (лат.) — бодрый.
ВИКЕНТИЙ (лат.) — побеждающий.
ВИКТОР (лат.) — победитель.
ВИЛЬГЕЛЬМ (др.-герм.) — волевой.
ВИЛЬЯМ (англ.) — производное от ВИЛЬГЕЛЬМ.
ВИНСЕНТ (лат.) — упорный в борьбе, побеждающий.
ВИССАРИОН (греч.) — лесной житель.
ВИТАЛИЙ (лат.) — жизненный, жизнеспособный.
ВЛАДИМИР (слав.) — владеющий миром.
ВЛАДИСЛАВ (рус.) — славный.
ВЛАС (греч.) — простой.
ВОЛЬФГАНГ (др.-герм.) — движущийся, как волк.
ВОЛЬФ — волк.
ВСЕВОЛОД (рус.) — всем владеющий.
ВЯЧЕСЛАВ (слав.) — прославленный.
ГАВРИИЛ, ГАВРИЛА (др.-евр.) — муж, сильный, как Бог.
ГАЙ (лат.) — радостный.
ГАЛАКТИОН (греч.) — молочный.
ГАРОЛЬД (др.-герм.) — владеющий войсками, военный властелин.
ГАРРИК (др.-герм.) — могущественный, богатый.
ГАСТОН (др.-герм.) — гость.
ГЕД (др.-герм.) — охотник.
ГЕЛИЙ (греч.) — солнечный.
ГЕННАДИЙ (греч.) — благородный.
ГЕНРИХ (др.-герм.) — могущественный.
ГЕОРГИЙ (рус. из греч.) — земледелец.
ГЕРАЛЬД (др.-герм.) — имеющий при себе копье.
ГЕРАСИМ (греч.) — почтенный.
ГЕРБЕРТ (др.-герм.) — блестящий воин.
ГЕРМАН (лат.) — единоутробный, родной.
ГИЛЬБЕРТ (др.-греч.) — блистательный боец.
ГЛЕБ (рус.) — проникающий внутрь; (др.-герм.) — защищаемый Богом.
ГОРДЕЙ (греч.) — имя царя Фригии.
ГРИГОРИЙ (греч.) — бодрствующий.
ГУСТАВ (др.-герм.) — жезл сражения.
ДАВИД (др.-евр.) — возлюбленный, друг, любимый.
ДАНИИЛ (др.-евр.) — букв. Бог — мой судья.
ДАРИЙ (греч.) — владеющий.
ДЕМЕНТИЙ (лат.) — укрощающий.
ДЕМИД (греч.) — находящийся под покровительством Бога, Божий совет.
ДЕМОСФЕН (греч.) — сила народа.
ДЕМЬЯН (лат.) — посвященный римской богине Дамии; (греч.) — укротитель.
ДЕНИС (греч.) — посвященный Дионису, богу вина, поэтического вдохновения и веселых игр.
ДЖЕК (англ.) — одно из многоязыких производных от ИОАНН: благоволение Божие.
ДЖИМ (англ.) — сокр. от ДЖЕЙМС.
ДЖО (англ.) — сокр. от ДЖОЗЕФ.
ДЖОРДЖ (англ.) — ГЕОРГИЙ.

- ДИК (англ.) — сокр. от РИЧАРД.
 ДИТРИХ (др.-герм.) — могущество народа.
 ДОБРЫНЯ (рус.) — добрый.
 ДМИТРИЙ (греч.) — принадлежащий Деметре, богине земледелия.
 ДОНАЛЬД (англ.) — властелин.
 ДОРМИДОНТ (греч.) — хранитель скипетра.
 ДОРОФЕЙ (греч.) — дар Божий.
 ЕВГЕНИЙ (греч.) — благородный.
 ЕВГРАФ (греч.) — хорошо пишущий.
 ЕВДОКИМ (греч.) — знатный, славный.
 ЕВЛАМПИЙ (греч.) — святящий, благосветный.
 ЕВСЕЙ (греч.) — благочестивый.
 ЕГОР — см. ГЕОРГИЙ.
 ЕЛИЗАР (др.-евр.) — Божья помощь.
 ЕЛИСЕЙ (др.-евр.) — букв. Бог — его спасение.
 ЕМЕЛЬЯН (лат.) — соперник, участник состязания.
 ЕПИФАН (греч.) — знатный, славный.
 ЕРЕМЕЙ (др.-евр.) — возвышенный Богом.
 ЕРМОЛАЙ (греч.) — посланец народа.
 ЕРОФЕЙ (греч.) — освященный Богом.
 ЕФИМ (греч.) — благожелательный.
 ЕФРЕМ (др.-евр.) — плодovitый.
 ЖАК (фр.) — см. ЯКОВ.
 ЖАН (фр.) — см. ИВАН.
 ЖОЗЕФ (фр.) — см. ИОСИФ.
 ЖОРЖ (фр.) — см. ГЕОРГИЙ.
 ЖЮЛЬ (фр.) — см. ЮЛИЙ.
 ЖЮЛЬЕН (фр.) — см. ЮЛИАН.
 ЗАХАР (др.-евр.) — память Божья.
 ЗИГМУНД (нем.) — победитель и защитник.
 ЗИГФРИД (др.-герм.) — победитель мира.
 ЗИНОВИЙ (греч.) — богоугодный.
 ЗОРЯ (рус. нов.) — утренний.
 ЗОСИМ (греч.) — жизнеспособный, готовый в путь.
 ИВАН (рус. из др.-евр.) — благоволение Божие, благодать.
 ИГНАТИЙ (рус. из лат.) — огненный; букв. не рожденный.
 ИГОРЬ (др.-сканд.) — охраняемый Богом изобилия.
 ИЗМАИЛ (др.-евр.) — услышанный Богом.
 ИЗЯСЛАВ (слав.) — взявший славу.
 ИЛЛАРИОН (греч.) — веселый.
 ИЛЪЯ (др.-евр.) — Божья помощь.
 ИММАНУИЛ (др.-евр.) — букв. с нами Бог.
 ИННОКЕНТИЙ (лат.) — невинный.
 ИНСАР (арабск.) — тот, кто побеждает.
 ИОВ (др.-евр.) — терпеливый.
 ИОНА (др.-евр.) — голубь.
 ИОСИФ, ЕСИП, ОСИП (др.-евр.) — приумножитель, умножающий.
 ИПАТИЙ (греч.) — высочайший.
 ИППОЛИТ (греч.) — коневод.
 ИРАКЛИЙ (греч.) — герой.
 ИСААК (др.-евр.) — смеющийся.
 ИСАЙ (др.-евр.) — спасение Господне.
 ИСИДОР (греч.) — дар богини Изиды.
 КАЗИМИР (польск.) — проповедующий мир.
 КАЛИНА (греч.) — добрый победитель.
 КАПИТОН (лат.) — большеголовый.
 КАРИМ (арабск.) — великодушный, щедрый.
 КАРЛ (др.-герм.) — мужественный.
 КАРП (греч.) — плод.
 КАСИМ (арабск.) — красивый.
 КАСТОР (греч.) — блистающий, превосходный.
 КАСЪЯН (лат.) — легкий.
 КИР (евр.) — солнце, солнечный.
 КИРИЛЛ (греч.) — повелитель, господин, хозяин.
 КИРСАН (греч.) — златоцветный.
 КЛАВДИЙ (лат.) — римское родовое имя.
 КОНАН (англ.) — возвышенный.
 КОНДРАТИЙ (лат.) — широкоплечий; (греч.) — копыносец.
 КОНРАД (др.-герм.) — отважный.
 КОНСТАНТИН (лат.) — постоянный, твердый.
 КОРНИЛИЙ (греч.) — сильный.
 КРИСТИАН (лат.) — христианин.
 КСЕНОФОНТ (греч.) — говорящий на других языках.
 КУЗЬМА (греч.) — букв. украшение.
 КУПРИЯН (греч.) — житель Кипра.
 ЛАВР (греч.) — от названия дерева.
 ЛАВРЕНТИЙ (греч.) — житель города Лаврента.
 ЛАЗАРЬ (др.-евр.) — тот, которому Бог помог.
 ЛАНСЕЛОТ (англ.) — странствующий рыцарь.
 ЛЕАНДР, ЛЕОНИД (греч.) — льву подобный.
 ЛЕОНТИЙ (греч.) — львиный.
 ЛИВИЙ (лат.) — черный.
 ЛИР (англ.) — пастух.
 ЛОНГИН (лат.) — долгий.
 ЛУИ (др.-герм.) — славный в сражениях.
 ЛУКА (лат.) — светносный.
 ЛУКЪЯН (лат.) — светлый.
 ЛЮБИМ (слав.) — милый, любимый.
 ЛЮБОМИР (слав.) — любящий мир.
 ЛЮБОСЛАВ (слав.) — любящий славу.
 МАКАР (греч.) — благословенный, испытывающий блаженство.
 МАКСИМ (греч.) — самый большой, величайший.
 МАНФРЕД (др.-герм.) — мирный человек.
 МАР (лат.) — мужественный.
 МАРАТ (рус. нов.) — в честь вождя Французской революции.
 МАРИЙ (лат.) — римское родовое имя.
 МАРК (лат.) — букв. сохраненный, заповедный.
 МАРКЕЛ (лат.) — воинственный.
 МАРТИАН (лат.) — от имени Марса, бога войны.
 МАТВЕЙ (др.-евр.) — Божий дар.
 МЕЛЕНТИЙ (греч.) — заботливый.
 МЕРКУРИЙ (лат.) — по имени бога красноречия и торговли.
 МЕФОДИЙ (греч.) — идущий в порядке, последовательный.
 МЕЧИСЛАВ (слав.) — прославленный метатель.
 МИЛАН (слав.) — милый, любимый.
 МИРОН (греч.) — окропляющий благовонным маслом мир.
 МИРОСЛАВ (слав.) — мирный, прославленный миролюбием.
 МИТРОФАН (греч.) — рожденный матерью.
 МИХАИЛ (др.-евр.) — подобный Богу.
 МОДЕСТ (лат.) — скромный.
 МОИСЕЙ (егип.) — взятый из воды.
 МСТИСЛАВ (др.-рус.) — славный мститель.
 МУСА (арабск.) — вариант имени МОИСЕЙ.
 МУСТАФА (арабск.) — избранный, чистый.
 МУХАММЕД (арабск.) — хвалимый.
 МУХТАР (арабск.) — избранный.
 НАЗАР (др.-евр.) — посвященный Богу.
 НАСРЕДДИН (арабск.) — тот, кто верой побеждает.
 НАТАН (др.-евр.) — кого дал Бог.
 НАУМ (др.-евр.) — утешающий.
 НЕОН (греч.) — молодой, юный, умеющий плавать.
 НЕСТОР (греч.) — возвратившийся домой.
 НИКАНОР (греч.) — видящий победу.
 НИКИТА (греч.) — победитель.
 НИКИФОР (греч.) — победоносец.
 НИКОДИМ (греч.) — одержавший победу над народом.
 НИКОЛАЙ (греч.) — народный победитель.
 НИКОН (греч.) — побеждающий.
 НОЙ (др.-евр.) — спокойный.
 НОРБЕРТ (др.-герм.) — великолепие севера.
 НОРМАН (др.-герм.) — северный человек.
 ОЛАФ (др.-сканд.) — справедливый, праведный.
 ОЛЕГ (др.-сканд.) — святой.
 ОЛИВЕР (лат.) — приносящий маслины.
 ОМАР (арабск.) — долгожитель.

- ОНИСИМ (греч.) — полезный.
ОНОРЕ (фр.) — уважаемый, чтимый.
ОНУФРИЙ (греч.) — имеющий осла.
ОСВАЛЬД (др.-герм.) — пришедший из восточного леса.
ОСКАР (др.-герм.) — Божье копье.
ПАВЕЛ (лат.) — букв. маленький.
ПАЛЛАДИЙ (греч.) — защитник.
ПАНКРАТ (греч.) — всесильный, всевластный.
ПАНТЕЛЕЙ (греч.) — всемилостивый, милосердный.
ПАНФИЛ (греч.) — всеми любимый, всем любезный.
ПАРАМОН (греч.) — верный, надежный, твердый в намерениях.
ПАРФЕН (греч.) — святитель, целомудренный.
ПАТРИКЕЙ (лат.) — принадлежащий к римской знати, патриций.
ПАХОМИЙ (греч.) — полный, массивный, широкоплечий.
ПЕТР (греч.) — крепкий, как камень; скала.
ПИМЕН (греч.) — пастух, проводник, наставник.
ПЛАТОН (греч.) — широкий, широкоплечий, крепыш.
ПОЛИКАРП (греч.) — плодovitый, многоплодный.
ПОРФИРИЙ (греч.) — багряный, пурпурный.
ПОТАП (греч.) — букв. из какой страны?
ПРОКОФИЙ (греч.) — преуспевающий.
ПРОХОР (греч.) — пляшущий впереди хора.
РАДИЙ (совр. рус.) — от названия химического элемента.
РАДИМИР (др.-рус.) — радетьель о мире.
РАДОСЛАВ (слав.) — радующийся славе.
РАСУЛ (арабск.) — посланник.
РАТИБОР (слав.) — защитник.
РАТМИР (слав.) — защитник мира.
РАФАИЛ (др.-евр.) — целитель, исцеляющий.
РЕМ (лат.) — по имени одного из мифических основателей Рима.
РЕНАТ (лат.) — вновь рожденный, вернувшийся к жизни.
РИЧАРД (др.-герм.) — богатый, сильный.
РОБЕРТ (др.-герм.) — славный и великолепный.
РОДИОН (греч.) — букв. розовый, или житель Родоса.
РОЛАНД (др.-герм.) — прославивший страну.
РОМАН (лат.) — от римский; (греч.) — крепкий.
РУДОЛЬФ (др.-герм.) — волчья слава.
РУСЛАН (арабск.) — лев.
РУСТАМ (перс.) — богатырь.
РЮРИК (др.-герм.) — славный и богатый, производное от РОДЕРИК.
САВВА (арам.) — букв. корчмарь; (греч.) — родившийся в субботу.
САВЕЛИЙ (др.-евр.) — исполняющий нелегкий труд.
САЛАВАТ (арабск.) — молитвенный.
САЛЬВАДОР (лат.) — невредимый.
САМСОН (др.-евр.) — букв. солнце, солнечный.
САМУИЛ, САМОЙЛА, САМОЙЛО (др.-евр.) — услышанный Богом.
СВЕТОЗАР (слав.) — озаряющий светом.
СВЯТОПОЛК (др.-рус.) — предводитель освященного полка.
СВЯТОСЛАВ (др.-рус.) — освященный славой.
СЕВАСТЯН (греч.) — достойный поклонения, почитаемый.
СЕМЕН (греч.) — слышащий Бога.
СЕРАПИОН (греч.) — посвященный египетскому богу Серапису.
СЕРАФИМ (др.-евр.) — огненный, пламенный, сжигающий.
СЕРГЕЙ (лат.) — римское родовое имя.
СИЛАНТИЙ (лат.) — приверженец Суллы.
СИЛЬВЕСТР (лат.) — житель леса.
СЛАВОМИР (слав.) — прославляющий мир.
СОКРАТ (греч.) — сохраняющий силу и власть.
СОЛОМОН (др.-евр.) — здравствующий, благополучный.
СОФРОН (греч.) — благоразумный.
СПАРТАК (фракт.) — по имени вождя восставших гладиаторов в Риме.
СПИРИДОН (греч.) — рожденный вне брака; букв. корзинка для еды.
СТАНИСЛАВ (слав.) — ставший славным.
СТЕПАН (греч.) — венок.
СУЛТАН (арабск.) — властитель.
СЫСОЙ, СИСОЙ (др.-евр.) — беломраморный.
ТАРАС (греч.) — беспокойный, бунтарь.
ТЕОДОР — см. ФЕДОР.
ТЕРЕНТИЙ (лат.) — нежный, гладкий; букв. мукомол.
ТИМОФЕЙ (греч.) — почитающий Бога.
ТИМУР (монг.) — железный.
ТИТ (лат.) — защитник.
ТИХОМИР (др.-рус.) — мирный, спокойный.
ТИХОН (греч.) — букв. случай, судьба, счастье.
ТОМ (англ.) — см. ФОМА.
ТРОФИМ (греч.) — воспитанник, вскормленный.
УЛЬРИХ (др.-герм.) — богатый, могущественный.
УСТИН (лат.) — справедливый.
ФАДЕЙ (др.-евр.) — достойный похвалы.
ФАРХАД (перс.) — победоносный.
ФЕДОР (греч.) — Божий дар.
ФЕДОСИЙ, ФЕДОСЕЙ (греч.) — данный Богом. Церк. ФЕОДОСИЙ.
ФЕДОТ, ФЕДОТИЙ (греч.) — данный богами.
ФЕЛИКС (лат.) — счастливый, благополучный.
ФЕОКТИСТ (греч.) — созданный Богом.
ФЕОФАН (греч.) — Бога являющий.
ФЕОФИЛ (греч.) — друг Божий.
ФЕРАПОНТ (греч.) — спутник, товарищ, букв. слуга.
ФЕРДИНАНД (др.-герм.) — смелый.
ФИДЕЛЬ (лат.) — верный.
ФИЛАРЕТ (греч.) — любящий добродетель.
ФИЛИПП (греч.) — любящий лошадей, наездник.
ФИЛОН (греч.) — букв. предмет любви.
ФИЛОФЕЙ (греч.) — благочестивый, боголюбивый.
ФОКА (греч.) — морской.
ФОМА (арам.) — близнец.
ФОРТУНАТ (лат.) — счастливый.
ФРАНК (др.-герм.) — свободный, честный, открытый.
ФРАНЦИСК (лат.) — относящийся к германскому племени франков.
ФРИДРИХ (др.-герм.) — могущественный, богатый.
ФРОЛ (лат.) — русская инверсия от ФЛОРА: цветущий.
ХАКИМ (арабск.) — мудрец.
ХАРИТОН (греч.) — благодатный.
ХАРЛАМПИЙ (греч.) — радостью сияющий.
ХАСАН (арабск.) — красивый.
ХИКМЕТ (тур.) — мудрый.
ХРИСТИАН (греч.) — христианин.
ХРИСТОФОР (греч.) — букв. золотой цветок; носящий Христа в себе.
ЧАСЛАВ (слав.) — ожидающий славы.
ШАМИЛЬ (арабск.) — обнимающий.
ШАРИФ (арабск.) — благородный.
ШЕРЛОК (англ.) — со светлыми локонами.
ЭГМОНТ (др.-герм.) — защищающий мечом.
ЭДВАРД (др.-герм.) — охраняющий собственность.
ЭМИЛЬ (лат.) — римское родовое имя.
ЭРИК (др.-герм.) — честный и могущественный.
ЭРНСТ (др.-герм.) — серьезный, строгий.
ЮВЕНАЛИЙ (лат.) — юношеский.
ЮЛИАН (греч.) — родившийся в июле.
ЮЛИЙ (лат.) — кудрявый, другое значение — дебелый.
ЮРИЙ — см. ГЕОРГИЙ.
ЯКОВ (др.-евр.) — целитель.
ЯН (слав.) — см. ИВАН.
ЯРОМИР (слав.) — солнечный мир.
ЯРОПОЛК (слав.) — яростный боец.
ЯРОСЛАВ (слав.) — блистающий славой.

8.3 ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК ИМЕН

Украинский исследователь Б. Хигир, увлекшись с детства тайнами имен, составил своеобразную энциклопедию мужских и женских имен, раскрывающих характерные особенности их владельцев [4]. Б. Хигир считает, что люди, рожденные зимой, независимо от имени более решительны, грубы, тверды, упрямы; “летние” — теплые, покладистые, хитрые, гибкие, обманчивые; “осенние” — слабые, уступчивые; “весенние” — жизнерадостные, легкомысленные, переменчивые. Вместе с тем имя создает основу человека, на которую времена года лишь накладывают определенные оттенки. При этом, чтобы лучше узнать человека, необходимо изучить его отчество и отрицательные качества, заложенные в отчестве, удвоить.

Далее приведена общая характеристика наиболее распространенных мужских и женских имен [4].

Мужские имена

АНАТОЛИЙ спокоен и рассудителен. Чаще всего склонен к точным наукам, но не без успеха занимается и гуманитарными. Он почти всегда доброжелателен, умеет ладить с людьми, любит по собственной инициативе оказывать помощь. Он легко входит в любой коллектив, никогда не чурается общественной работы. Его не приходится долго уговаривать взвалить на себя еще одну нагрузку, порой он хочет сделать больше, чем может. Планы строит так, словно жизнь бесконечна. Анатолий хороший семьянин: любит детей, охотно занимается их воспитанием, в домашних хлопотах приходит на помощь жене, но лишь по просьбе. Анатолий чаще всего красив. Знает себе цену, избалован вниманием женщин. Он никогда не упустит развлечений на стороне, хотя постарается это сделать так, чтобы не огорчать любимую. Ему нравятся блондинки. Вывести Анатолия из себя непросто, однако в гневе, как и в стрессовых ситуациях, может вести себя, словно настоящий психопат. Анатолий обожает лежать перед телевизором, подремывая. В кино, театр и гости его надо водить.

АНТОН, как правило, очаровательный ребенок. Обаяние, располагающее к нему людей, он сохраняет всю жизнь. Характером обычно похож на мать, но крепко держится отца, даже если родители разведены. Впрочем, Антон всю жизнь старается с большим уважением относиться к обоим родителям. В школьные годы Антон немного ленив, уроки делает “из-под палки”. В подростковом возрасте, когда определяется цель в жизни, может круто изменить отношение к занятиям. Его по-прежнему будет трудно заставить по утрам убрать постель, но избранной наукой или специальностью он будет заниматься дни и ночи напролет. Вчерашний троечник удивит всех, когда блестяще сдаст экзамены в вуз. Антона с юности окружает много друзей, но женить его не так-то просто. Этот шаг он совершает исключительно самостоятельно, всесторонне обдуманно. Антона не назовешь образцовым семьянином, он не домосед, да и влюбчив не в меру, но доброта и покладистость помогают ему избегать больших конфликтов в семье. Антоны хорошие работники, талантливые ученые. Трусость, пожалуй, единственный их серьезный недостаток, который они, однако, тщательно скрывают.

АНДРЕЙ. Это имя дарит человеку сложный, но богатый разнообразием красок характер и, как правило, интересную судьбу. Вспомните хоть одного знакомого Андрея и попытайтесь назвать основную черту его характера. Вряд ли это получится, поскольку в Андрее почти в равных пропорциях сочетается и то, что принято относить к положительным качествам, и то, что

вызывает отрицательное отношение. Хитер? Безусловно! Этот человек себе на уме. В то же время лично с вами он бывал так откровенен, что позволил заглянуть, кажется, в самые глубокие тайники его души. По-настоящему хитрые люди туда никого не допускают. Он эгоист? Несомненно! Однако так трогательно заботится о матери, жене, бабушке, что поистине забывает о себе. На такое способны только альтруисты. Добр? Пожалуй, его можно назвать надежным: никогда не забывает выполнить обещанного, подчеркнуто пунктуален. Но разве надежный человек способен коварно обмануть женщину? Андрей способен... И вообще вы почему-то всегда с Андреем чуть-чуть настороже, словно не знаете, чего ожидать от него в следующую минуту. Андрей твердо шагает по служебной лестнице вверх. И большой корабль, которому действительно суждено большое плавание, при этом может оказаться оттертым с пути более ловким и маневровым катерком, на борту которого начертано имя "Андрей". Андрей, как правило, добиваются в жизни своего. Профессии выбирают яркие и престижные, очень редко оказываются затерянными в людской толпе. Андрей, появившиеся на свет зимой, очень тяжелы в обиходе.

АРКАДИЙ. Очень легко сходится с людьми. Буквально через пять минут после знакомства с ним вам уже начинает казаться, что вы знаете этого человека очень давно. Такова его сила расположения к себе. Он со всеми находит общий язык, с любым сумеет поладить, договориться, а то и подружиться. При этом вы с непонятным для себя исключением легко примете любые его недостатки, которые никогда не простите другим: например, хвастовство, излишнюю откровенность или страсть к загулам. Все это свойственно Аркадиям. Аркадий хороший друг, поскольку обязательный, непременно выполняет то, что обещал, а интересы друзей для него обычно так же важны, как и собственные. Он добрый, незлопамятный человек, неплохой семьянин, любящий детей. Из Аркадиев получаются хорошие руководители на производстве. Здесь ведь тоже проявляется их главное положительное качество — умение обращаться с подчиненными, коллегами, а оно ценится не меньше профессиональной смекалки. Нередко подчиненные Аркадия-начальника говорят: "Пусть наш шеф и не срывает звезд с неба, зато мы на работу идем с радостью". При всех этих, казалось бы, отличительных человеческих качествах жены Аркадиев нередко уходят от них. Чаще всего причиной являются частые выпивки супруга.

БОРИС в детстве послушный ребенок, хотя присущее ему упрямство и принципиальность отчетливо проявляются в характере уже чуть ли не с ясельного возраста. Порой это затрудняет с ним общение, но самому Борису, безусловно, помогает в достижении цели. Его трудно сбить с избранного пути, он слабо подвержен влиянию друзей и даже любимый человек в его понимании прежде всего должен быть его помощником, единомышленником, его поддержкой и опорой, а никак не самостоятельной личностью с собственными взглядами и суждениями. Борисам не сыпятся блага с неба, случается, что им просто не везет, так что все, чего они добиваются в жизни — это результат их собственного труда, настойчивости и упорства. Но этих качеств им с лихвой хватает для того, чтобы добиться своего. Они — толковые специалисты в избранных областях деятельности, руководители — требовательные, от подчиненных их обычно отделяет большая дистанция. В кабинет Бориса-начальника не входят, открывая дверь ногой. Борисы нередко в браке состоят неоднократно и до старости равнодушны к женщинам. В раннем возрасте Борисы подвержены инфекционным заболеваниям, в зрелом — расположены к дерматитам и псориазу.

ВАЛЕНТИН — человек с уравновешенным характером. В нем всего в меру: доброты и жесткости, скромности и желанья оказаться в центре внимания, тем более что он нередко шутник, весельчак. Валентин не будет делать карьеру на интригах, за чужой счет, он никогда не предаст; успеха этот человек добивается трудолюбием, вдумчивостью, усидчивостью. Валентин — преданный муж, хороший отец, уделяющий много внимания воспитанию детей. Наиболее удачные для Валентина профессии врача, причем невропатолога, режиссера театра и кино, инженера. Валентины с отчеством Борисович, Владимирович, Викторович особенно доброжелательны.

ВАЛЕРИЙ. Назвав сына этим именем, родители подарят ему интересную жизнь. Какую бы профессию ни выбрал Валерий, он много увидит, узнает, объездит, по крайней мере, полмира, встретит множество занимательных людей. В делах Валерий почти всегда удачлив, и только брак не приносит ему той полноты счастья, которое он сполна испытывает во всем осталь-

ном. Валерий принципиален, настойчив, легко адаптируется в разных ситуациях, быстро сходится с людьми. Однако дружба для него не имеет большой ценности. Он легко меняет приятелей, как, впрочем, и другие привязанности, место работы, жительства. Порой предпочитает быть один, но зато свободным от обязательств перед другими. Валерии зимнего рождения сложнее характерами, их не отнесешь к легко живущим людям. Особенно трудны в общении Валерии Николаевичи, Дмитриевичи, Игнатевичи.

ВИКТОР добр и незлопамятен. Очень доверчив, из-за чего в детстве и юности может быть обманут. Взрослый Виктор делает выводы из таких уроков, становится осторожен и все-таки доверчивости до конца не теряет: он вначале поверит всему, что ему скажут, а уж потом разберется, что это было на самом деле — правда, шутка или подвох. В школьные годы Виктор может быть немного ленив, но с возрастом это проходит. Из Викторов получаются работники, ответственно относящиеся к порученному делу. Викторы — отличные футболисты и тренеры футбольных команд, электрики высокого класса. Впрочем, выбор профессий для них не ограничен, в каждой они принесут пользу обществу. Беда многих Викторов — склонность к алкоголю. Причем если “летних” Викторов нужно и можно лечить, то “зимние” лечению практически не поддаются. Только правильное, строгое воспитание, трезвый настрой в семье могут помочь избежать свойственного Викторам порока.

ВИТАЛИЙ чаще всего не единственный ребенок в семье. В большинстве случаев имеет братьев. А поскольку растет в мальчишечьей среде, то родителям с лихвой хватает и побитых коленок, и разбитых хоккейными клюшками носов, и прогулов школьных занятий. Но это только дань детству. Вообще Виталий — человек с гибким умом, упрямый, хитроватый, хотя не настолько, чтобы вызывать неприязнь окружающих. Однако работу предпочтет только выгодную для себя и, преодолевая присущую ему лень, постарается сделать карьеру. Виталии хорошие инженеры-конструкторы, врачи, учителя, научные работники. Их страсть — автомобилизм. Каждый Виталий мечтает приобрести машину и будет ее умело водить. Виталий однолюб, к тому же ревнив. Многие Виталии обожают вкусно поесть, так что путь к их сердцу действительно лежит через желудок. Не случайно Виталии при среднем росте полноваты.

ВЛАДИСЛАВ талантлив от природы. Он музыкален, хорошо рисует, позже у него проявляются литературные способности. Однако если впоследствии это богатство сына родители с детства пустят на самотек, что нередко случается, ибо трудно сделать выбор — музыка или живопись, то все эти занятия останутся у Владислава лишь развлечением на досуге. А он станет инженером или строителем, картографом или инструктором по горнолыжному спорту, впрочем, в любой профессии и специальности проявятся его незаурядные способности. Трудолюбие, исполнительность и порядочность располагают к нему людей. В дружбе Владиславы обязательны. Двери их дома всегда широко открыты для гостей, а разведенные жены приятелей именно их выбирают исповедниками: Владиславы умеют слушать и сочувствовать. Правда, к советам их вряд ли стоит прислушиваться: житейского практицизма в них маловато. К родителям Владиславы относятся с теплотой, сами поздно женятся, чаще всего имеют дочерей.

ВЯЧЕСЛАВ, особенно рожденный в один из зимних месяцев, обязательно будет заниматься спортом. Спорт — его страсть. Из Вячеславов действительно получаются хорошие спортсмены, поскольку они обладают для этого необходимыми качествами — упрямством, настырностью, волей к победе. Вячеслав добр, но вспыльчив. Когда у него что-то не получается, он раздражается. В таком состоянии способен написать заявление об уходе с работы, швырнуть и разорвать чертежи, сжечь единственный экземпляр рукописи. Однако выплеснув накопленные эмоции, становится покладистым и более добросовестным, что ему и так свойственно. К людям Вячеславы относятся хорошо, крайне редко вступают в конфликты, как правило, со всеми равны. Они — надежные мужья, хотя и расположены к выпивкам. Но часто спортивная закалка все же удерживает их от алкоголизма. В пожилом возрасте вероятны инфаркты.

ГЕОРГИЙ брезглив. Эту черту мать Жорика к своему удивлению заметит в сыне, сидящем еще на высоком стульчике перед тарелкой манной каши. Попробуйте повязать ему бывший в употреблении, слегка испачканный слонявчик — вполне возможно, каше грозит остаться несъеденной. Пригласив в гости взрослого Георгия, хозяйка должна быть особенно внимательна. Пятно на скатерти или, не дай Бог, случайный волосок в пище может навсегда отвратить этого гостя от вашего дома. Видимо, потому и в браке Георгии не очень везучие. Ведь сложно жить, если муж постоянно замечает, что жена не вымыла руки перед тем, как принялась чистить

картошку. Георгии несколько замкнуты, нелюдимы, но к людям относятся по-доброму, любят детей, к выпивкам не расположены. Они — талантливые, целеустремленные работники. Умеют гневаться, но, выплеснув накопленное, становятся надолго покладистыми и нежными.

ГЕННАДИЙ непрост. Он хитроват, умеет приспосабливаться, далеко не всегда говорит правду и умело скрывает недостатки. Он скуповат, любит деньги, долги отдает неохотно, но даже близкие друзья могут считать его бессребреником. В раннем детстве это “нервный ребенок”: легко раздражается, упрям, всегда пытается настоять на своем. Взрослея, естественно, перестает бить ногами об пол и орать, добываясь, чтобы родители поступили так, как хочется ему, но характер его не меняется. Жене Геннадия, если она не желает быстрого развода, придется во всем потакать мужу: в браке он капризен, требователен, ему постоянно кажется, что его обходят вниманием и заботой. Сам же Геннадий не умеет заботиться о других, к собственным детям равнодушен. В быту от него напрасно ждать помощи: он выше того, чтобы ходить на рынок за картошкой. Однако руки у Геннадия золотые, и то, что он берется делать, выполняет тщательно, скрупулезно. На работе Геннадий стремится выйти в начальники, так как ему хорошо только тогда, когда он ни от кого не зависит. А его подчиненные — это люди, работающие на своего шефа. Компаньонам Геннадия надо держать ухо востро: он способен слукавить в деле, подтасовать результаты и уж никогда не забудет вписать себя в соавторы изобретения. Успех быстро лишает людей с этим именем скромности. Зимние Геннадии особенно сложны.

ГЛЕБ редко улыбается. Он вообще несколько угрюмый человек, но очень скромный и порядочный, а потому, как правило, пользуется не просто уважением окружающих, но и любовью. Подчиненные Глеба-начальника обычно считают его образцом руководителя, в меру строгого, но, безусловно, объективного, доброжелательного и по праву авторитетного. Глеб всего добивается только упорным трудом, огромной работоспособностью. Но в доме Глеба, а заодно и им, руководит жена. Он целиком под ее командованием, и единственное, что ему позволено делать самостоятельно, — ревновать. И Глеб на самом деле до глубокой старости ревнует жену ко всем окружающим, даже если для этого нет ни малейшего повода. У Глеба нередко золотые руки. В его квартире не болтается месяцами оборванная вешалка. Он ее моментально починит без просьб и напоминаний. Вполне возможно, что в гостях у Глеба вы будете сидеть на невиданном диване из заморского гарнитура, даже не подозревая, что он сделан руками хозяина. Глеб любит детей (чаще всего у него сыновья) и очень с ними строг.

ГРИГОРИЙ легко раним. Самое пустячное замечание может выбить его из седла. Критиковать Григория вообще не следует, так как критика его не стимулирует и даже не злит, а просто убивает. Григорий очень брезглив: в доме, где, по его мнению, не соблюдается стерильная чистота, он просто не станет есть. Вообще это великий мастер создавать себе в жизни сложности. В то же время Григорий очень деловой человек. Только сначала он всегда сделает то, что выгодно ему, а уж потом поработает для других. С людьми сходитесь просто. Он хороший семьянин. Причем денежное хозяйство семьи обычно в его руках. Жены Григориям нередко попадаются бестолковые, эгоистичные и ленивые, однако пытающиеся ими командовать, что совершенно бесполезно, поскольку упрямства Григориям не занимать. Григории не любят путешествий. Многие из них страдают ожорством.

ДЕНИС — общительный человек. С детства у него хоровод знакомых. Он может знать всех соседей со своей и близлежащей улиц, всех учеников старших и младших классов своей школы. Естественно, все знают и Дениса — приветливого шаловливого мальчика, симпатичного простого юношу и располагающего к себе, открытого, улыбочивого мужчину. Денис — способный и очень аккуратный человек. Все невзгоды он обычно успешно преодолевает, везение словно придается ему вместе с именем. Правда, первый брак у Дениса бывает недолговечен, но и эта неудача завершается созданием новой крепкой и дружной семьи. Денисы любят детей.

ИВАН — имя, олицетворяющее для иностранцев русского человека с его “загадочной душой”. Что ж, это богатая натура, сочетающая в себе силу и добро, нежность и необузданную ярость, аналитическое мышление и неприветливость в быту. Иван трудолюбив и обычно добивается своего. Хитрость ему не свойственна, но он себе на уме. А диапазон приложения его талантов так широк, что он в равной степени может быть как летчиком-героем или писателем-фантастом, так и бандитом-рецидивистом, не выходящим из тюрьмы, но крайне редко за-

урядной личностью, не выделяющейся из толпы. Иван корнями связан с родней: он прямо-таки хранитель семейных традиций, всю жизнь не прерывающий связей с двоюродными, троюродными братьями, сестрами, многочисленными дядьями и тетками, которых другие люди в своей родословной и не знают. И всем им всегда двери дома Ивана широко открыты. Иван-отец любим детьми, хотя ему не всегда удается их правильно воспитать из-за чрезмерной к ним доброты. Ивану необходимо следить за желудком и почками. В старости Иваны пристрастны к выпивкам.

ИГОРЬ соткан из противоречий. Упрям и в то же время прекрасно адаптируется в любых условиях, легко находит общий язык с окружающими. Он любит много обещать, однако редко выполняет обещанное. Часто Игорь очень высокого мнения о себе и своих внешних данных вплоть до того, что может подолгу любоваться собою в зеркале. Одновременно ревнив до самозабвения. В браке — всегда лидер, требует, чтобы жена ему полностью подчинялась. Измен не прощает. Дети же его, несмотря на развод, всегда остаются его детьми, о которых он трогательно заботится. Игоря отличает высокая работоспособность и при этом расчетливость в делах и поступках. Бережлив. В детстве — драчун, во всяком случае за себя всегда постоит.

КИРИЛЛ любознательный, многим интересующийся мальчик, книголюб. К тому же у него прекрасная память, и потому не случайно из него частенько вырастает эрудированный человек. Кирилл рано усваивает, как следует вести себя для того, чтобы люди были о тебе хорошего мнения, и действительно он многим нравится (в школе — учителям, в вузе — педагогам, на работе — начальникам), хотя далеко не все полностью доверяют ему. И это оправданно. Кириллом практически во всех его действиях руководит прежде всего эгоизм, который в нем виден невооруженным глазом. Кирилл не высокомерен, он не унижит человека, обнаружив его невежество; но в любой ситуации все-таки вначале позаботится о себе, о том, как сам выглядит, и сделает все, чтобы о нем подумали, а лучше сказали: “Вот это ум!” или “Вот это голова!” У Кирилла мало или совсем нет друзей, поскольку и он не умеет им быть. Действительно добр он только к очень близким людям — чаще всего, матери; ревнив. В браке с ним непросто, так как от жены он требует интеллекта, равного своему. Сам же в быту частенько абсолютно беспомощен, так что помощи по хозяйству от него немного. Кириллы хорошие специалисты и в гуманитарных, и в технических профессиях, хотя в работе, как и в жизни, им порой мешает нерешительность в действиях.

ЛЕОНИД чаще всего необычайно общительный человек. Вот уж у кого сотни знакомых и кто всюду вхож! К тому же он достаточно ловок, быстро приспосабливается к любым условиям, не очень-то горд и незлопамятен. Люди, знающие Леонида поверхностно, считают его человеком с легким характером. Для кого-то он даже рубаха-парень, для кого-то — во всех отношениях приятный мужчина... Леонид противоречив. При этом он упрям, всегда настаивает на своем. К цели может идти напролом. Помимо этого Леониды удивительно мнительны. Если в профессиональной сфере это их качество проявляется не слишком заметно, то в быту, в семейной жизни — в избытке. Леонид способен заболеть от глотка воды, которая показалась ему несвежей, и только врачу, которого он почитает достаточно квалифицированным специалистом, поверит, что он абсолютно здоров. Брак у многих Леонидов недолговечен — до пяти лет, после чего следует развод. Детей Леониды любят и своих, и чужих. Чаще всего имеют сыновей.

МАКСИМ в детстве подает много надежд. Почти всегда он чем-нибудь серьезно увлечен — биологией или математикой, спортом или театральным искусством. Окружающие, восхищаясь одаренным ребенком, верят в его призвание. К сожалению, взрослые Максимы далеко не всегда оправдывают надежды. Для осуществления радужных детских целей им недостает элементарной смелости и веры в себя. Неудачи их рубят под корень. Максиму стоит всего лишь не пройти по конкурсу в институт, чтобы вся его дальнейшая жизнь оказалась сломанной. По той же причине сложен путь и к осуществлению других планов. Максим очень нуждается в сильной моральной поддержке. Только если ему повезет и рядом окажется человек, способный помочь ему побороть сомнения, преодолеть трусость и излишнюю мнительность, Максим проявит настойчивость в деле. Люди с этим именем становятся хорошими исследователями, конструкторами, инженерами, врачами. Очень доброжелательные и открытые, Максимы имеют много друзей, но не разбираются в людях и потому могут попадать в неприятные ситуации. Они прекрасные сыновья, оказывающие много внимания родителям, такие же хорошие мужья и отцы. Влюбчивы, но их увлечения недолговечны.

ПЕТР, как правило, музыкально одарен и обладает неплохим голосом. Родители правильно сделают, если отведут маленького Петю в музыкальную школу. Занятия музыкой ему придутся по душе, как другим мальчикам футбол и хоккей. Это тем более важно, что в детстве Петры непослушны, из-за чего частенько попадают в неприятные ситуации. За ними нужен глаз да глаз, и прежде всего материнский, поскольку именно мать для него с детства, а затем и всю жизнь — беспрекословный авторитет. Жене Петра придется смириться с ведущей ролью свекрови в поступках мужа: он сделает всегда так, как посоветует ему мать. Петр легко раздражается, в нетрезвом состоянии может драться, но в общем относится к людям по-доброму, всегда готов прийти на помощь. Профессии в жизни выбирает самые разные, охотно работает водителем.

СЕМЕН. Если хотите иметь надежного друга, который всегда готов подставить свое плечо, принять близко к сердцу любую проблему и искренне постараться помочь ее решить, обратите внимание на человека с этим именем. Оно чаще всего встречается среди людей, работающих музыкантами, стоматологами, учителями. Встречаются Семены и среди снабженцев. Это очень талантливые люди, с невероятным упорством добивающиеся собственных целей. Они обладают поистине железной хваткой и при этом вовсе не карьеристы. Семены похожи на матерей и внешне, и характером. Они очень любят детей и всю жизнь посвящают семье, хотя по натуре непоседливы. Редко Семен проводит длинные вечера у телевизора. Его вечер — это тысяча дел и столько же телефонных звонков. Он никого из знакомых не забудет поздравить с днем рождения, заскочив хоть на минуточку с букетом цветов. Из всех сотрудников только Семен заботливо поинтересуется при встрече, выздоровела ли ваша теща, заболевшая на прошлой неделе. Мнение о нем, как правило, единодушное: очень приятный человек!

СЕРГЕЙ почти всегда доброжелателен. Он старается ровно, по-доброму относиться к окружающим и потому очень редко имеет настоящих врагов. По той же причине редко с каким Сергеем-коллегой по работе удастся посплетничать о сотрудниках: от такого разговора он всегда постарается уйти. Что он думает о знакомых на самом деле — это тайна, которой он поделится, может быть, только с другом, в надежности которого не сомневается. Сергей инициативен, настойчив в достижении цели, все дела старается доводить до конца, верен своему слову, но не терпит, чтобы ему напоминали о том, что надо сделать или что он обещал. Сергей влюбчив, ревнив, нередко в браке состоит дважды. Заботливый муж, внимательный отец (чаще всего имеет сыновей). Многие Сергейи любят музыку, живопись, участвуют в художественной самодеятельности. Нередко искусство — их профессиональная стезя. Сергейи предрасположены к кожным заболеваниям.

СТЕПАН — человек с творческой жилкой. Не случайно это имя часто встречается среди музыкантов, художников, актеров, модельеров, модельщиков, конструкторов. Он и в жизни немножечко артист: умеет притворяться, легко входит в нужную роль, любит разыгрывать различные ситуации. Многие Степаны — веселые люди, шутники, любители анекдотов, и это их качество притягивает к ним окружающих. Но если Степану кто-то не нравится, ему лучше не попадаться на пути — Степан не удержится, чтобы лишний раз не подковырнуть такого человека, не высмеять его при всех. Сам же он очень раним. Степан непоседлив. Обречь его на домашнюю жизнь в пижаме и тапочках — верный способ заставить вас разлюбить. Степану всегда необходимо общество, а точнее — зрители, поскольку он, образно говоря, живет на сцене. Также ему нужна и постоянная смена впечатлений. В критических ситуациях Степан — очень находчивый человек. Степаны влюбчивы. Женщины — их слабость. Правда, это не мешает им быть хорошими семьянинами, заботливыми мужьями и отцами. Однако браки у Степанов все же невезучие, ведь их подругам приходится иметь в одном лице сразу десять разных мужей с очень разными настроениями — к этому приспособиться непросто.

ФЕДОР — хозяйственный, обстоятельный человек, иногда настоящий куркуль: все в дом, все для семьи. Прижимист. Прежде чем сядет за руль собственного автомобиля, обязательно подсчитает, сколько бензина уйдет на предстоящую поездку. И, скорее всего, предпочтет поехать на автобусе. У него, как правило, благополучный дом, хозяйственная жена — иную он просто не выберет, дети его крепко привязаны к семье. Федор хороший, исполнительный работник, профессиональные обязанности выполняет добросовестно. Но это не тот человек, ко-

торый охотно пригласит сотрудников в ресторан, чтобы отметить с ними повышение в должности или получение очередного звания. И дело не в скромности, с которой он постарается отнестись к этому событию, а в нежелании раскошелиться. Двери его дома тоже не открыты широко для друзей и соседей, поскольку Федор вообще нелюдим. В спорте Федоры предпочитают бокс. На старости лет они нередко одиноки.

ЮРИЙ, как правило, устойчив во взглядах и настроениях, молчалив и сдержан. У многих Юриев философский склад ума. Хорошо проявляют себя во всех профессиях и на руководящих постах. Юрий однолюб, консерватор во вкусах. С женщинами обычно нежен и ровен, хотя часто становится жертвой их активности. Отказывать женщинам он практически не умеет. Юрии артистичны, потому всегда заметны в компании и даже в толпе. Однако это их чисто природное свойство, которое вовсе не означает, что Юрии любят покрасоваться, себя показать. Напротив, Юрий может вовсе не задумываться над своим внешним видом, и то, как он выглядит, скорее всего заслуга его матери или жены, но не его собственная. Вообще Юрий в жизни непривередлив. Юрии хорошо водят машину, у них красивый почерк; они не любят писать писем, но почти всегда пристрастны к чтению. В детстве они иногда психопатичны и могут обманывать родителей.

ЯРОСЛАВ неоднозначен. Он добр и настырен, упрям и в то же время очень поддается влиянию окружающих. Так что практически вырастает таким, каким его сделают родители, учителя, друзья. Но и взрослый Ярослав зависит от среды, в которой оказывается. Он любит детей, животных, цветы, однако в критической ситуации может быть неоправданно жестоким. Ярославам свойственна попытка докопаться до смысла жизни. Одни пытаются это сделать с помощью науки, посвящая ей всего себя, другие идут учиться в семинарию, становятся священниками. Конечно, Ярослав может быть и врачом, и учителем, и простым рабочим, но профессия не мешает ему также глубоко интересоваться секретами мироздания, постараться понять, для чего и зачем он существует. В любом деле Ярославы могут найти призвание. В раннем детстве Ярослав подвержен ларингитам и тонзиллитам.

Женские имена

АЛЛА всегда должна быть в центре внимания. Она любит яркую одежду, старается идти в ногу с модой, злоупотребляет косметикой — все для того, чтобы бросаться в глаза. Если Алла к тому же красива, то это несчастье для окружающих. В таком случае она, зная себе цену, капризна, требовательна и так любит себя, что у нее остается мало этого чувства для других. Алла со скромными внешними данными, тем не менее, о себе тоже высокого мнения и уж обязательно найдет, чем выделиться среди подруг и коллег. Следует делать большую скидку, если Алла рассказывает, что она лучший участковый врач или самая популярная в ателье портниха: ей свойственно прихвастнуть. Высокомерие, злость, в том числе и на себя, — все это создает серьезные сложности в жизни Аллы. К тому же она сначала что-то сделает, а потом подумает, что неминуемо приводит к многочисленным ошибкам в жизни, хотя у нее есть и хватка, и настойчивость. Для достижения исполнения своего желания Алла способна идти напролом. Ей никогда не изменяет уверенность в себе и своих силах. И в быту, и на производстве она стремится командовать, не случайно начальственные нотки в ее голосе звучат чуть ли ни с раннего детства. Браки у женщин с именем Алла нестабильны.

ВАЛЕНТИНА с большой теплотой и доверчивостью относится к людям и всегда готова любому оказать помощь. К ней за помощью смело может обратиться даже малознакомый человек — Валентина обязательно сделает все, что в ее силах, притом без лишних напоминаний и не требуя благодарности. Если среди ваших родственников или знакомых есть женщина с таким именем, вы почти непременно воспользуетесь ее щедростью. Стоит только Валентине узнать о ваших проблемах, как она тут же предложит свои услуги — надо ли устроить вашего племянника на работу, достать редкое лекарство или снять на лето дачу...

Для нее это так же естественно, как для других в подобной ситуации элементарно промолчать, не загружая себя чужими заботами. Как бы в награду за отзывчивость Валентинам обычно достаются толковые, во всех отношениях порядочные мужья. Правда, мужья Валентины нередко считают, что их жены умом не блещут, но зато находят их отличными хозяйками, заботливыми матерями. Валентина несколько взбалмошна: она частенько ссорится с членами семьи, друзьями и сотрудниками, но так же легко мирится с ними, не помня зла. Она вообще проста в общении, чаще весела, гостеприимна и сама любит ходить в гости. Валентина азартна, а поэтому не удивительно, что она любит играть в карты, бывать на скачках, покупать лотерейные билеты.

ГАЛИНА импульсивна, настроение в ее жизни играет важную роль. По настроению она относится к труду, домашнему хозяйству и окружающим. Сегодня она может быть обаятельной, располагающей к себе, а завтра надменной и холодной. Принятое накануне твердое решение способна с легкостью отменить, капризно заявляя: “А я так хочу!” В равной мере она может поразить терпеливостью и вспыльчивостью, мягкостью и строгостью, умом и безрассудством — все зависит от настроения. В принципе Галины достаточно расчетливы, отнюдь не транжирки и стремятся жить на широкую ногу. Это всегда хорошие матери, умеющие крепко дружить с детьми, хотя те нередко от разных отцов — некоторые Галины неоднократно выходят замуж. В мужском обществе чувствуют себя значительно лучше, чем среди женщин, — тут они расцветают, становятся кокетливыми и женственными, милыми и ласковыми. Среди подруг, наоборот, слынут женщинами с мужским характером. А вот мужей выбирают чаще всего бесхарактерных. Галины — работяги, обожают в одиночестве возиться в саду, на огороде. Не стоит делать серьезных выводов, увидев, как Галина в неубранной квартире с увлечением читает исторический роман. Это вовсе не означает, что она неряха, плохая хозяйка. Это всего лишь сейчас она так хочет.

ЕЛИЗАВЕТА всю жизнь борется с собой и окружающим миром. Ей очень хочется казаться лучше, чем она есть, и это толкает ее на экстравагантные поступки, о которых после сожалеет. Себялюбивая, импульсивная; ей постоянно кажется, что люди к ней относятся хуже, чем она того заслуживает, поэтому нередко вступает в конфликты. В коллективе с эгоисткой Елизаветой нелегко: у нее удивительные способности втягивать сотрудников в ссоры. Но с друзьями, близкими, любимыми Елизавета отзывчива и добра. Она скуповата, любит жаловаться на трудности и неудобства, ворчунья, однако сознает, что это ее не красит, и потому она сердится на себя. Елизавета так много внимания уделяет сомнениям, переживаниям и страданиям, что часто эта закомплексованность мешает ей работать. Но хозяйка она, как правило, хорошая, правда, суетливая, не очень чистоplotная, хотя одновременно брезгливая. Чаще всего эта женщина — модница. Муж Елизаветы обязательно выполняет все ее установки. Некоторым Елизаветам все же удается быть высококлассными специалистами, тогда они становятся очень важными, гордыми и капризными. В любви Елизаветам частенько не везет.

ЗИНАИДА — распространенное имя. Между тем, оно придает его обладательнице некоторую холодность и закомплексованность, которую многие Зины с возрастом начинают прикрывать грубостью. Дерзость и в самом деле их несколько раскрепощает, но зато отвращает людей, не воспринимающих такую манеру поведения. В постоянной борьбе с внутренней робостью Зины рвутся в лидеры, стараются командовать и руководить. Если это им не всегда удается в трудовом коллективе, то в семье Зинаида непременно хозяйка, которая заведует финансами и лучше всех знает, что делать мужу и детям, как им следует поступать и что говорить. В доме она диктатор. Одеваются Зинаиды всегда со вкусом, уделяя много внимания внешнему виду. Они стараются выглядеть эффектно: по их мнению, это одно из важных условий, чтобы добиться власти над другими. А вот физически Зинаиды болезненны. И их большой недостаток — расположенность к выпивкам.

ЗОЯ постарается не быть домохозяйкой, даже если обзаведется кучей детей. Она должна находиться среди людей, поскольку только в общении с ними заряжается энергией, не утрачивает стимула к жизни. В коллективе ее обычно любят, так как Зоя тактична, уступчива, приветлива, ее не втянешь в конфликт. Это скромный человек, как правило, не претендующий на

командные посты. Зоя не станет роптать на жизнь, даже если с дипломом инженера или переводчика ей придется поработать страховым агентом или сесть за кассу в магазине. К любым поворотам судьбы она отнесется как к неизбежности, с которой остается только смириться. Нередко Зою верят в Бога, хотя нечасто ходят в церковь. Вера приносит им утешение в личной жизни, которая не всегда удачно складывается. Мужьям и детям преданны, гостеприимны, но не будут долго колдовать над разнообразием и украшением стола. Зою достаточно экономны. Они часто идеальные медицинские работники.

ИННА — человек с очень тяжелым характером, так как очень упряма и сверхпринципиальна. Она не мирится даже с такими слабостями друзей, знакомых, сослуживцев, как неточность и необязательность. Ей бесполезно объяснять, что долго не было автобуса, а все телефоны-автоматы, как назло, оказались сломанными. Если подобное повторится, вы просто потеряете уважение Инны навсегда. А причиненное ей зло Инна помнит всю жизнь, хотя она не мстительна. Брак с Инной сложен: она очень ревнива. Только абсолютно честный и до конца откровенный человек может сделать ее счастливой. В преданности же Инны можно не сомневаться. Инна любит поспать по утрам, но с этой сладкой привычкой успешно борется, так как трудолюбива и не позволяет себе праздного времяпрепровождения. В жизни она вообще постарается ничего не упустить — ни в профессиональной сфере, ни в быту. Она сумеет скопить денег и на машину, и на дачу, и на то, чтобы обучить детей иностранному языку. Инны обычно увлекаются нетрадиционными методами закаливания, гимнастикой, бегом, травами, голоданием. В огороде у Инны рядом с редиской и салатом обязательно растет что-нибудь экзотическое, что должно принести всем членам семьи молодость и здоровье. Инны в это верят. Но особая их страсть — транспорт. Лучше многих мужчин Инны разбираются в устройстве автомобиля, мотоцикла, велосипеда.

ИРИНА почти всегда самостоятельный, решительный в действиях человек, способный, к тому же, на мужественные поступки. Скажем, быстрее других она уедет по распределению из Москвы на Колыму или сознательно заведет внебрачного ребенка. По натуре Ирины влюбчивы. Однако они всегда сохраняют независимость. Женщины с этим именем практически никогда не растворяются в любимом человеке, семье, не подчиняют свою жизнь только домашнему хозяйству, детям. Для Ирин приобретение профессии и затем профессиональный рост — важный и обязательный момент. И это, как правило, ценные работники. Ирины удивительно сочетают в себе административный дух с обаятельностью, женственностью и лаской, которые, однако, стараются не демонстрировать, так же как внешнюю строгость и даже официальность поведения — с неодолимой страстью ко всевозможным побрякушкам, которыми обожают украшаться. Однако вкусом, как и страстью к рукоделию, они не отличаются. Чаще всего Ирины расположены к полноте.

ЛАРИСА в детстве замкнутая девочка, не очень заметная среди активных, стремящихся к самовыражению школьных подруг. Между тем, она всеми любима, поскольку безобидна, послушна и скромна. Взрослая Лариса также не навязывает окружающим своих мнений и переживаний, хотя многое принимает близко к сердцу, так как легко ранима. Она большая труженица, всегда готова взвалить на себя дополнительные дела, выполнить, не возмущаясь, работу за других. Для нее профессиональное дело важнее всего на свете, а если оно еще и по призванию, то дома Ларису можно застать только глубокой ночью. К мужу Лариса относится без претензий, не пытается переделать, что уже само по себе сохраняет в ее семье покой. Она очень внимательна к детям, хотя вовсе не домоседка и культа из своего хозяйства не делает никогда. Лариса может завести садово-огородный участок, но не будет переживать, если клубника там зарастет травой, а яблоки просто некогда будет собирать. “Ничего, наверстаю это дело на пенсии!” — скажет себе и окружающим Лариса и снова чуть свет побежит на любимую работу. Стоит ли удивляться, что Лариса пользуется большим авторитетом и уважением у коллег?

ЛИДИЯ энергична. Только, увы, это энергия не созидательна. У Лидий она обычно расходует на суету, разговоры, бесконечные обсуждения мелочей проблем, на которые другие не станут терять времени. Работают Лидии хотя и честно, но лишь столько, сколько необходимо. Собственных идей они коллегам не навязывают, тем более не добиваются их

воплощения. Профессиональная карьера их не интересует. Вообще высокие идеалы и стремления, которые обуревают других, им несвойственны. Они довольствуются малым — домом, семьей, кругом близких. Они хозяйственны, аккуратны, любят ходить за покупками, стремятся, чтобы их дом выглядел не хуже других и для осуществления этого им хватает трудолюбия, смекалки, хитрости, настырности. В жизни Лидиям часто не везет в основном из-за их собственной закомплексованности, боязни отойти от дедовских семейных традиций и бытовой морали. Им также свойственно строго следить за нравственностью других, которая, по их мнению, почти всегда не на должном уровне. Лидии скуповаты, экономны. В критических ситуациях они могут быть очень жестокими — настолько, что способны убить. Некоторые Лидии несмотря на завышенные требования к соблюдению нравственных устоев склонны к алкоголизму.

ЛЮБОВЬ. Людям свойственно отождествлять это имя с самым прекрасным человеческим чувством. А так как зачастую Любы внешне обаятельны, то это еще больше усиливает расположение к ним мужчин. Поэтому неудивительно, что в молодости многие Любы пользуются успехом, окружены поклонниками. К тому же, с ними легко — Любы игривы, кокетливы и не требуют от знакомых высокого интеллекта, поскольку сами чаще всего не блещут интеллектом. Замуж Любы охотно выходят за военных. Жизнь с военными их устраивает особенно. Достаток в семье позволяет им прилично одеваться (что Любы очень любят), а самим не работать: Любы, увы, не трудолюбивы. В семье они больше внимания уделяют себе (порой по необходимости, поскольку болезненны); о детях заботятся по настроению; с подругами обожают посплетничать... Нередко судьба Любы складывается непросто, поскольку ее претензии превышают возможности. К коллегам они относятся очень избирательно, друзей подбирают, как правило, бесхарактерных.

МАРИНА, как правило, высокого мнения о себе. А красивая Марина зачастую склонна переоценивать себя. Эмоции Марины умеют подчинять рассудку, так что все, что касается их судьбы, они совершают обдуманно и расчетливо. Уж во всяком случае Марина не станет поступать в вуз или техникум за компанию с подружкой, а в будущую профессию она практически заглянет на десятки лет вперед. И замуж Марина выйдет не столько по любви, сколько по трезвому размышлению и обязательному убеждению, что ее избранник — именно тот, кто создаст ей в жизни максимальные удобства. В семейной жизни Марина требует к себе уважения. Смириться с унижением собственного достоинства она не сможет, даже если развод грозит крахом всей ее жизни. Образно говоря, она гордо переедет из особняка в коммуналку, но измены не простит никогда. Чувство собственного достоинства для нее все же важнее всех благ и богатства. При столь сложном сочетании гордости и расчетливости Марина не скупа. А на себя разом способна истратить все сбережения. В работе Марина также достаточно расчетлива; ее бесполезно загружать делами, которые не принесут ей личного успеха или хотя бы премии. От таких дел она постарается улизнуть. На себя же работает охотно, не жалея сил. Домашнее хозяйство — это не та сфера, которая способна увлечь Марину. Домашнему хозяйству она всегда предпочтет общественные дела, которые позволят ей вращаться среди людей, где она может блистать остроумием, что ей нередко дано от природы, и всегда быть в высоком жизненном тоне. Даже в старости Марину редко увидишь в окружении внуков.

МАРИЯ — одно из наиболее распространенных в мире женских имен, поскольку у многих людей оно ассоциируется с материнством, с представлением о самых лучших женских качествах. Ведь именно так звали мать Иисуса Христа. А сколько уменьшительно-ласкательных имен от имени Мария — Маша, Маруся, Марийка... И в каждом бездна нежности. Марии действительно чаще всего и нежны, и добры. Они общительны, доброжелательны, веселы и зачастую беспечны. Если к тому же Мария красива, то хоровод поклонников ходит за ней с ранней юности до глубокой старости. Мария щедро одаривает окружающих теплом, у которого постоянно греются жаждущие ласки, внимания, заботы. Между тем, Мария очень обидчива и своенравна. Она не всегда приемлет действия других, но и сама иногда склонна к абсурдным поступкам. Руководствуясь преимущественно эмоциями, она порой совершает опрометчивые шаги, которые впоследствии доставляют ей немало страданий. От Марии напрасно ожидать большой верности в любви, поскольку она влюбчива, и завтра ей может показаться, что другого она любит гораздо сильнее. Но вот кому она действительно верна, так это собственным де-

тям. Профессии Марии выбирают разнообразные. Они трудолюбивы. И все же крайне редко Мария способна целиком отдаться работе, подчинив ей все радости жизни.

НАДЕЖДА чаще всего имеет мужской склад характера. Она достаточно выдержана, тверда, целеустремленна и не очень ласковая, хотя и эмоциональна. Все Надежды очень эгоистичны, и только от воспитания зависит, насколько сильно эгоизм будет проявляться в их поведении. Надежда в любой ситуации не забывает себя и старается ничего не упустить из своих рук. Например, разведется Надежда только при одном условии: если все нажитое с супругом общим трудом останется ей. Она этого все равно добьется, даже если суд примет участие в разделе имущества. Оказывая услугу, Надежда постарается тут же извлечь из этого выгоду. Торговля, медицина, сфера обслуживания — стихия для Надежд.

НАТАЛЬЯ самолюбива. Это ее движущая сила. В школе, если и не будет первой ученицей, то во всяком случае не окажется последней. На работе начальник должен считать ее по крайней мере своим первым заместителем, а муж — лучшей из всех жен на свете. И этого она добивается собственным трудом, упорством. Как все самолюбивые люди, Наталья постоянно нуждается в похвале — это удесятерит ее силы, энергию, придает уверенность в себе, которой ей зачастую не хватает. Наоборот, даже пустячное замечание надолго выбивает ее из колеи. Обиды Наталья помнит всю жизнь (она злопамятна), но мстить не способна. Наталья не дипломат — она прямолинейна и вспыльчива. При этом скромна и кротка. Аналитический склад ума Натальи преобладает над эмоциями, она самостоятельна и решительна. Натальи любят музыку и художественную литературу, они хорошие спортсменки, не забывают уделять внимание своему внешнему виду. Некоторые из них очень хозяйственны. Примечательно, что в торговле Натальи работают крайне редко.

НИНА претенциозна. Почти всегда ей кажется, что окружающие не так ее ценят и не так любят, как она того, по ее собственному мнению, заслуживает. Однако вместо того чтобы вступить с окружающими в более близкий контакт и постараться расположить к себе, чаще всего Нина замыкается и дуется. Она бывает откровенной только с очень немногими. В дружбе верна, но до тех пор, пока все идет так, как ей хочется. Сослуживцы скоро поймут, что Нину лучше не загружать общественными поручениями. Стараться их выполнить она не будет, зато жалоб на то, что ее вечно перегружают, навьючивая, как верблюда, — не избежать. Несмотря на это Нина стремится выйти в начальники. Если это ей удастся, подчиненным не позавидуешь: обманчивую скромность мгновенно сменит непомерный гонор, а тихий голос — командный крик. У Нины бесполезно просить займы: откажет под любым предлогом, хотя независимо от дохода у нее всегда есть сбережения на черный день. Деньги для Нины превыше всего. Нины часто пытаются хитрить, любят прикидываться несчастными, тихими — на самом деле это клокочущий вулкан. Для себя и своей семьи Нина добивается всего. Из-за тяжелого характера и неискреннего отношения к людям многие Нины одиноки. Они хозяйственны, любят свой дом и содержат его в безукоризненной чистоте, но двери ее дома не бывают открыты настужь. Чаще всего Нины имеют дочерей.

РАИСА на первый взгляд кажется тихой, скромной, застенчивой — ангел во плоти с очаровательной улыбкой. Не обольщайтесь: на самом деле эта женщина — кремень. Ее ласковый, мягкий голос через мгновение может стать резким, а в конфликтной ситуации Раиса способна на грубость. Она самостоятельна, решительна в поступках, непреклонна в убеждениях. В отношениях с людьми требует только равноценной отдачи затраченных ею душевных сил. Полюбив, но не почувствовав взаимности, порвет с возлюбленным без лишних слов. Трезвый взгляд на любую жизненную ситуацию ей не изменяет никогда. Ее практицизма хватило бы на многих. Он проявляется во всех сферах деятельности Раисы и особенно, если она работает в торговле. Принцип “ты мне — я тебе” руководит всеми ее поступками. Не случайно и окружают Раису в основном “нужные” ей люди. Она, как немногие, спокойно мирится с подхалимством и угодничеством по отношению к себе, умеет и сама, если ей выгодно, заискивать перед вышестоящими. Раиса прекрасная хозяйка — экономная, чистолюбивая. Дом ее — “полная чаша”. Между тем, гостей она скорее поразит неведомо где раздобытым птичьим молоком, нежели собственным кулинарным искусством. Отнюдь не жадна, хотя истинный ее идол — деньги. Чаще всего у Раисы рождаются сыновья.

СВЕТЛАНА обычно очень высокого мнения о себе, хотя далеко не всегда это соответствует истине. В молодости это доставляет ей немало огорчений. Ведь она считает, что достойна наилучшего, а суровая правда жизни не отвечает ее претензиям. Но самомнение все же помогает Светлане добиться определенных успехов, а постоянный поиск даже делает ее жизнь интересной. Светлана поздно выходит замуж и поначалу считает свой брак вполне удачным. Призвание она находит не сразу, но в целом довольна избранной профессией. Однако в зрелом возрасте со многими Светланами происходит метаморфоза, которая, как правило, начинается с развода. Светланы трезво и критически оценивают себя, свой вклад в профессию, отношения с людьми. У них как бы открываются глаза. Некоторые решаются сменить работу и гораздо больше внимания начинают уделять дому, детям, внукам, находя счастье прежде всего в покое. Светланы самостоятельны, трудолюбивы, о них можно с полной уверенностью сказать: все, что с ними происходит в жизни, — дело их собственных рук.

ТАМАРА поладит далеко не с каждым. Она вообще настороженно относится к людям и прежде чем назовет кого-нибудь другом, должна с ним “пуд соли съесть”. Но и старые, проверенные друзья постоянно ощущают идущую от Тамары некоторую неуверенность в их преданности, словно от каждого она ждет подвоха. Поэтому если Тамару действительно подведут или обманут, она не воспримет это трагически, ведь она другого и не ожидала! Сама же Тамара очень обязательна, на нее можно положиться во всем. К тому же она старательна: приложит все усилия, чтобы выполнить данное ей поручение или обращенную к ней просьбу. Тамара эмоциональна, иногда излишне суетна и хлопотлива, но при этом всегда трезво подходит к решению любых вопросов. Она повздыхает, поохает, помечется, но в итоге рассудит логично и разумно. Тамара хорошо считает деньги, однако вовсе не скупа, а на туалеты вообще тратится легко. Тамара обязательна также в выполнении всех женских домашних и семейных дел — она не оставит детей и мужа без обеда. И все-таки ее не увлекают кухня, огород, рукоделие. Она предпочтет почитать, нежели тратить время на приготовление пирога, а семья обойдется яичницей. Тамара непритязательна и единственное, чего долго не выносит, — однообразие. Поэтому путешествия — ее стихия.

ТАТЬЯНА очень эмоциональна и одновременно принципиальна, правда, принципы ее могут меняться на противоположные в зависимости от настроения. Она упрямая и властная. Дружить предпочитает с мужчинами, рядом с которыми обычно становится более мягкой и женственной, чем в кругу подруг. Татьяна любит путешествовать. Верный путь завоевать ее сердце — отправиться с нею в туристическую поездку и дать понять, что путешествия тоже ваша страсть. Эта женщина не выносит однообразия. Даже мебель в ее доме не знает постоянных углов: Татьяна, как никто другой, ее постоянно передвигает. Нередко Татьяны талантливы, артистичны. Тогда, вне всякого сомнения, самый верный их путь — на сцену, где Татьяны найдут применение своим богатым чувствам и страстям. Отчества очень сильно влияют на характер Татьян: Татьяна Николаевна особенно упряма и даже психопатична. Замуж выходит неоднократно. Татьяна Владимировна — человек более спокойный и более одаренный. Татьяна Борисовна — заботливая мать, брак ее благополучен. Татьяна Михайловна — самая спокойная из всех Татьян.

ЮЛИЯ не уступит ни в каком споре, и чтобы ей ни говорили, останется при своем мнении. А вот обидеть ее легко: она очень ранима. Характер у нее скорее холерический, но с перепадами. Временами Юлию охватывает ничем не объяснимая апатия, тогда лучше оставить ее в покое. Она вскоре наберется свежих сил и к ней вернуться ее обычная необузданная энергия, фантазия и остроумие. Как правило, Юлии имеют хороших мужей, счастливы в браке. Они прекрасные хозяйки, любят принимать гостей и незлобно посплетничать о близких. А вот к работе относятся с ленцой, хотя в молодости профессию выбирают по призванию и подают надежды всерьез заняться избранной специальностью. Однако редко кто из Юль перерабатывает необходимый для получения пенсии трудовой стаж. Многие Юлии страстные книголюбы, некоторые всерьез увлекаются народной медициной.

ИМЕНА В ЗЕРКАЛЕ АСТРОЛОГИИ И НУМЕРОЛОГИИ

Число есть закон Вселенной.

Пифагор

Существует наука о речи, имеющая несколько названий и старательно охраняемая двумя посвящениями: южным — в мантрах (стихах) на санскритском языке и восточным — в каббалистических правилах на еврейском языке (“каббала” в переводе с древнееврейского означает “предание”). Так называемая практическая каббала основана, во-первых, на законе воздействия ритмической вибрации на окружающую среду, а во-вторых — на символическом значении произносимых звуков [5; 8]. В древности важное значение придавалось **нумерологии** — учению, которое интерпретирует числа, закодированные в имени и фамилии человека, а также складывающиеся из даты его рождения. “Все вещи можно представить в виде чисел”, — утверждал древнегреческий философ и математик Пифагор Самосский (VI в. до н. э.), увлекающийся нумерологией [8]. Он не был одинок: в современной науке и высказываниях исследователей мифологии утверждается, что числа используются как кодовая система, посредством которой можно зашифровать значение всего сущего в мире — от мельчайших частиц до огромнейших космообразований.

Среди народов древних культур только посвященные знали и сохраняли тайны нумерологии, передавая их из поколения в поколение своим ученикам. Как особая дисциплина для посвященных нумерология, или цифровая мифология, является составляющей разных религиозных верований. Она пронизывает тайное иудейское учение — **каббалу**, а также библейские откровения Иоанна, где число выступает остовом всех видимых и невидимых явлений.

Астрология также базируется на этом фундаменте. Она оценивает судьбоносные жизненные ритмы в пространственно-временной координатной системе, используя такое средство, как число. Так, в астрологии мы встречаемся с числами гармонии и дисгармонии, с числами, вызывающими напряжение и расслабление. Одинаковые качества периодичности притягиваются друг к другу. Сюда относится каждый тон или звук, бессознательно воздействующий на человека. Буквы или звуковые символы подобно числам содержат определенный код. Например, известны случаи, когда изменение фамилии в результате замужества или по каким-либо другим причинам повлекло за собой изменение жизненных обстоятельств. Отсюда делается вывод о том, что имя и его носитель связаны и влияют друг на друга [8].

Такого взгляда придерживался и П. Флоренский, который считал, что система конкретных познавательных начал есть организация форм. При этом имя есть форма внутренней организации, которой соответствует число как форма внешней организации. Имя — инвариант личностный, а число — вещный. Оба инварианта коренятся в форме, которая одновременно и вещь, и личность или, точнее, — начало и вещи, и личности; разумею идею — “источник бытия и познания”, по Платону. В идее лежит ключ к пониманию того, почему познание и бытие не расходятся, коль скоро каждое из них верно себе: это идея, нумерически тождественная в них обоим, держит их взаимное равенство [12].

Определить числовое значение любого имени, фамилии, даты можно с помощью табл. 26.

Приведем характеристики чисел в их астрологической интерпретации [8].

Таблица 26

1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	Б	В	Г	Д	Е	Ё	Ж	З
И	Й	К	Л	М	Н	О	П	Р
С	Т	У	Ф	Х	Ц	Ч	Ш	Щ
Ъ	Ы	Ь	Э	Ю	Я			

Планеты и числа

Число 1: СОЛНЦЕ

Источник всех чисел — начало всего живого, входит в состав любого числа, но само неразделимо, на него опирается единство Вселенной. Люди Солнца — лидеры по натуре, невероятно сильные личности, которые никогда не остаются незамеченными, в тени. Это увлекающиеся, импульсивные, деловые люди. Если вы находитесь под влиянием этого числа, то не замыкайтесь в собственных ощущениях, не ограничивайтесь только собственным восприятием, иначе войдете в конфликт с окружающим миром. Вы всегда добиваетесь выдающихся успехов. Вам присущи великодушие, гордость, стремление создавать новое, физическая и духовная сила, авторитет, стремление к власти, инициативность, чувство ответственности, безусловная справедливость, практичность. У вас складываются гармоничные отношения с людьми первого, второго, четвертого и седьмого типов.

Число 2: ЛУНА

Люди Луны отличаются эмоциональностью, скрытностью, легко приспосабливаются к окружающим и обстоятельствам. Часто одарены художественным вкусом. Достигают своих целей, преодолевая препятствия и интуитивно используя благоприятные возможности. Им присущи перепады настроения. Неосознанно они ищут более сильного человека, который бы их поддерживал. Люди этого типа домовиты, настроены на семейную жизнь, верны, чувствительны, никогда не рискуют. У них может изменяться ритм жизни. Они — интроверты, поэтому хотя и дружелюбны, часто замыкаются в сложном внутреннем мире с богатой фантазией. Это ответственные люди, действующие всегда дипломатично и взвешенно, но не позволяющие окружающим вынуждать их делать то, что им не по душе. У них складываются хорошие отношения с людьми первого типа.

Число 3: ЮПИТЕР

Люди Юпитера преимущественно оптимисты. Они положительно настроены и к окружающим, и к себе. Как правило, глубоко знают собственную натуру. Одаряют окружающих любовью и ожидают в ответ уважения. Не размениваются по мелочам. Избегают сложных ситуаций и конфликтов. Часто действуют как магнит, странным образом притягивая счастье и гармонию. Добиваться намеченного им помогает положительная настроенность. Это люди ответственные, стремящиеся к самосовершенствованию. Они идеалисты, нерешительны, ищут признания. Действуя открыто, всегда стремятся извлечь личную выгоду. Охотно путешествуют; бескорыстно помогают нуждающимся. У них ярко выражена склонность к искусству. Хорошо сочетаются с людьми третьего, шестого и девятого типов.

Число 4: УРАН

Очень своенравные, упрямые люди, никогда не живущие по общепринятым правилам. Всегда идут собственным путем. Они стремятся к социальным реформам, причем пытаются отвергнуть прошлое. Это гуманные, внутренне независимые люди с нестандартным образом жизни. Они стремятся обрести как можно больше друзей; проявляют интерес к духовной жизни и восхищаются природой. Хотя они независимы, но не замкнуты и не одиноки, всегда ориентированы на компанию; даже после развода продолжают поддерживать с бывшим партнером дружеские отношения. Люди этого типа подвижны, эмоциональны, добросовестны, имеют отличную память и хорошие организаторские способности. Благоприятен контакт с людьми первого, второго и седьмого типов.

Число 5: МЕРКУРИЙ

Люди этого типа обладают в высшей степени живым и изворотливым умом. Проявляют во всем инициативу; в любом деле быстро находят рациональное зерно; часто пробуют силы в

редких профессиях. Им чужда отупляющая рутина. Все кипит у них в руках — они во всем стремительны: быстро и думают, и работают. Умение выразить мысли имеет для них особое значение. Они обуреваемы жадой знаний, критичны, находчивы, но быстро впадают в уныние от неудач. Человек Меркурия — амбивалентная личность. Эти люди любимы и популярны, обаятельны, никогда не теряют индивидуальности. Они не очень хозяйственны, ненасытно любопытны ко всем проявлениям жизни. Всегда находят общий язык с себе подобными, но, в сущности, неплохо уживаются со всеми остальными типами людей.

Число 6: ВЕНЕРА

Люди этого типа излучают чувствительность, они все без исключения любимы. Их очарование помогает им в жизни обходить подводные камни. Так как все им достается легко, они должны быть особенно внимательны в обращении с деньгами, иначе рискуют понести большие убытки. Но, странным образом, у них всегда достаточно средств. Часто они в браке с состоятельным партнером. Люди Венеры любят прекрасное, имеют веселый нрав. Иногда они высокомерны, придают слишком много внимания внешнему виду, и без того нередко привлекательному. Идут в ногу со временем, предприимчивы, общительны, обладают способностями к искусствам. Успешно работают в сферах, где приходится много общаться с людьми; обладают чувством справедливости. Если перед ними стоит какая-нибудь цель, они готовы достичь ее упорным трудом, хотя в основном предпочитают отдаваться радостям жизни. Особенно хорошо сочетаются с людьми третьего, шестого и девятого типов, но, в сущности, очень уживчивы и миролюбивы.

Число 7: НЕПТУН

Так как эта планета взаимосвязана с Луной, то и люди Нептуна гармонируют с людьми второго типа. Обычно настроены философски или религиозно; отличаются уступчивым характером. Часто у них складывается неустойчивое финансовое положение, потому что деньги тают у них в руках, как снег. У этих людей появляются великолепные мысли, но они редко доводят задуманное до конца. Они склонны к азартным играм. Это тонкие, высокочувствительные натуры, милосердные и чутко реагирующие на настроение окружающих. Люди Нептуна с трудом принимают решения, обычно чаще физически слабы, с хрупким телосложением, не приемлют ссор и конфликтов. Чаще всего заняты в социальных службах, нередко музыкальны, всем сердцем сочувствуют страждущим.

Число 8: САТУРН

Люди Сатурна восприимчивы, часто не находят понимания у окружающих и страдают от одиночества. Их внешняя холодность и отчужденность скрывают жажду душевного тепла. Они не любят поверхностного, предпочитают порядок и материальную обеспеченность. Все достается им с трудом, но желаемого настойчиво добиваются сами. Их образ жизни отличают постоянство и часто, особенно ближе к старости, материальный достаток. Они упрямы, но трезво смотрят на вещи. Высоко чтят правила и законы. Это прагматики, во всем благоразумные и осторожные, пунктуальные и методичные. Редко оказываются в подчиненном положении. В жизни люди этого типа нацелены больше на материальное благополучие, они непременно должны быть уверены в завтрашнем дне. Однако они склонны к меланхолии. Люди Сатурна хранят абсолютную верность, на них всегда можно положиться. Лучше всего находят общий язык с людьми второго типа и симпатизируют людям седьмого типа.

Число 9: МАРС

Люди Марса готовы все завоевывать собственными силами. Возражений не приемлют, всегда сопротивляются им. Они обладают мужеством и большой силой воли, благодаря чему добиваются больших успехов. Но импульсивность отрицательно сказывается на их деятельности. Часто не умеют рассчитать силы и распределить их рационально. В любви и партнерстве у них часто возникают проблемы: сказывается непомерное самолюбие. Обладая организаторскими способностями, они категорически не выносят подчиненного положения. Если бы они

целенаправленно применяли собственные силы и способности, то смогли бы добиться грандиозных успехов. Итак, их отличают инициативность и предприимчивость, энергичность и уверенность только в собственных силах. Это лидеры по натуре, не позволяющие себя превзойти; иногда они беспощадны и бесцеремонны. Находят взаимопонимание с людьми третьего, шестого и девятого типов.

Нумерология имен С. Вронского

Психолог и биорадиолог, профессор, почетный доктор медицины и доктор философии С. Вронский — дипломированный специалист по научной астрологии, в круг научных интересов которого входит также изучение нумерологии. Рассмотрим систему взглядов С. Вронского на числа и их значение для характера и судеб людей, которая основана на теориях уже упоминавшегося древнегреческого математика и мистика Пифагора, знаменитого Корнелиуса Агриппы (XVI в.), а также их современных продолжателей [1].

Числа и их значения

- 1 — число цели, проявляющееся в форме агрессивности и амбиции — всего, что начинается с “А” — первой буквы алфавита.
- 2 — число-антитеза с такими крайностями, как день и ночь. Оно стоит за равновесие и контраст и поддерживает равновесие, смешивая позитивные и негативные качества.
- 3 — означает неустойчивость и символизируется треугольником, который представляет прошлое, настоящее и будущее. Оно объединяет талант и веселость и символизирует приспособляемость.
- 4 — означает устойчивость и прочность. Его надежность представлена квадратом — сторонами космоса, временами года и элементами Огня, Земли, Воздуха и Воды. Это самое примитивное число.
- 5 — символизирует риск, достигая окончательного результата через путешествие и опыт. Отсутствие в нем стабильности, с одной стороны, может привести к неуверенности, но, с другой стороны, это число является и самым счастливым, и самым непредсказуемым.
- 6 — символ надежности. Это число находится в гармонии с природой. Оно идеально, так как делится на четное число 2 и нечетное 3, объединяя, таким образом, элементы каждого.
- 7 — символизирует тайну, а также изучение и знание как путь исследования неизвестного и невидимого. Это семь правящих планет, семь дней недели, семь нот гаммы. Семь объединяет целостность 1 с идеальностью 6 и образует собственную симметрию, делающую его действительно психическим числом.
- 8 — число материального успеха. Оно означает надежность, доведенную до совершенства, поскольку представлено двойным квадратом. Разделенное пополам, оно имеет равные части (4 и 4). Если его еще разделить, то части будут тоже равными (2, 2, 2, 2), показывая четырехкратное равновесие.
- 9 — символ всеобщего успеха, самое большое из всех элементарных чисел. Оно объединяет черты целой группы, что делает его контролируемым фактором, если оно развито в полной степени. Как трехкратное число 9 превращает неустойчивость в стремление.

Даты и жизненные числа

Даты сокращаются в вибрирующие числа сложением дня, месяца и года (январь — 1, февраль — 2, декабрь — 12 (1 + 2) = 3).

Наиболее простые из них — числа даты рождения.

Это число получается, как и любая другая важная дата, при сложении числа, месяца и цифр года. Так, человек, родившийся 12 марта 1957 г., должен сделать такие расчеты: $1 + 2 + 3 + 1 + 9 + 5 + 7 = 28$; $2 + 8 = 10$; $1 + 0 = 1$. Получаем 1 — вибрирующее число дня рождения этого человека.

В нумерологии каждое имя имеет определенное вибрирующее число, получаемое при переводе букв имени в цифры. Полученная сумма сокращается в элементарное число.

Число имени — это выражение развитой человеческой личности и ключ к его стремлениям или достижениям. Оно должно сливаться с числом дня рождения или приспосабливаться к нему. Природные склонности или влияния важны в развитии личности для того, чтобы имя при достижении славы или признания выразило ее полную силу и истинный характер.

Если имя человека сочетается с его характером, это хорошо, если не сочетается или противоречит — плохо.

Недаром многие люди (особенно писатели, актеры) так подбирают себе псевдоним, чтобы он совпадал с числом дня рождения, если он удачный, или улучшал его, если он не особенно удачен.

Число 1

Это символ собственной персоны, символ славы и могущества, действия и честолюбия. Человек с числом дня рождения 1 должен и следовать ему, никогда не меняя свой курс и не пытаясь прыгнуть вперед сразу же, рывком, раньше времени. Он достигнет новых высот только прямым и прогрессивным путем. Здесь следует избегать эгоизма и корыстолюбия, своеволия и своеволия, соблюдать осторожность, соразмерять собственные интересы с интересами других, чтобы они не пришли в конфликтное состояние, иначе можно растерять друзей и приобрести врагов. Сильное число дня рождения 1 обещает многое, оно предполагает высокое развитие, если следовать его советам.

Как число имени 1 означает личность, полную энергии и желания действовать. Большую пользу оно оказывает при действиях в сиюминутной, непосредственной обстановке, в ситуациях внезапных и неожиданных, меньшую — в запланированных ситуациях.

Людям с числом имени 1 категорически противопоказаны рискованные мероприятия и занятия прибыльным бизнесом — лучше всего исполнять порученные задания. С числом 1 ассоциируется уверенность в собственных силах и возможностях, а также смелость и храбрость. Но натура этих людей более подражающая, чем творческая. Деньги они умеют как зарабатывать, так и тратить. Им не следует принимать опрометчивых решений.

Число 2

Как число дня рождения 2 символизирует равновесие в настроении, поведении, действиях людей, мягкость и тактичность характера, поиски компромиссов, сглаживание острых углов, острых проблем. Внутренние противоречия, излишняя рассудительность, вечные советы друзьям и окружающим часто мешают им разобраться в собственных делах. Число 2 — это антитеза, равновесие, контраст. Оно как бы находится между светом и мраком, добром и злом, теплом и холодом, богатством и нищетой, жизнью и смертью. Эти люди должны принимать все обстоятельства такими, какие они есть, к ним приспосабливаться и с ними примиряться. Они должны избегать крайностей, любой неуверенности и чрезмерного великодушия, думать и заботиться не только о других, но и о себе. Они хорошие проектировщики и советчики, но не исполнители. Им требуются соавторы, компаньоны, но при их выборе пусть разум властвует над чувствами.

Как число имени 2 символизирует изменчивый характер, эмоциональное и внутреннее беспокойство, которые могут довести человека до полной неуверенности или даже фатализма. Не следует беспокоиться по мелочам и всяким незначительным действиям, избегать споров и ссор. Наибольший успех принесет совместная работа с друзьями, коллегами.

Число 3

Как число дня рождения 3 более чем все остальные числа раскрывает свои черты, особенно острый и интуитивный разум, способность быстро и легко усваивать знания, часто в очень раннем возрасте. Это человек талантливый, способный, но в одиночку он не сможет в полной мере использовать свой талант, так как для достижения цели будет выбирать более легкие пути и средства. Он любит приспосабливаться ко всему, что сулит непосредственную выгоду. Жизнь как таковую он предпочитает воспринимать не так уж серьезно. Ему нужны интересные люди, легкое, приятное окружение, постоянные развлечения. Он живет только одним

днем. Будущее его не волнует. При правильном старте он может добиться многого, так как не сомневается в собственных силах, компетентен в работе. Однако природная нетерпеливость, стремление к легкой и незатруднительной деятельности, как и временный быстрый успех в ней, могут помешать ему перейти на другой путь, с большими возможностями, но предполагающий перспективное планирование.

Как число имени 3 символизирует талант, разносторонность, веселость, указывает на науку, мир искусства, спортивную жизнь — на все, что служит человеку отдушиной, является его хобби. Если такая личность прислушается к полезным советам и поступит разумно при выборе профессии, планировании карьеры, то это откроет ей путь, ведущий к успеху и славе.

Число 4

Как число дня рождения 4 символизирует уравновешенную, трудолюбивую натуру, осторожную, избегающую рискованных предприятий. Это человек способный, с собственными идеями, планами, всегда и во всем старается разобраться самостоятельно. Его девиз — надежность, стойкость, честность. Его нельзя обманывать, и он должен избегать самообмана. Если же у человека и цели невысокие, и требования скромные, число 4 может стать для него символом нищеты и поражения. Но в то же время это число дает прочную основу для развития знаний, профессиональных навыков в различных специальностях.

Как число имени 4 означает успех в научных и технических областях, особенно в индустрии. Оно символизирует надежность и стабильность, добросовестность, приобретение друзей и достижение признания. Более всего такой человек полезен в экстремальных ситуациях, в трудных условиях, когда с наилучшей стороны раскрываются качества его характера и нрава. Этого никогда не следует недооценивать.

Число 5

Как число дня рождения 5 символизирует исполненную энтузиазма натуру, любящую приключения и рискованные мероприятия, склонную ко всему необычному. Эти люди подвижны, любят поездки и путешествия и везде чувствуют себя как дома. Они быстро и легко усваивают иностранные языки, традиции других народов. Часто их действия и поведение оказываются непредсказуемыми, с неожиданными последствиями. Из затруднительных ситуаций они всегда выходят сухими из воды. Во многом им в жизни помогают находчивость, остроумие и жизнерадостность. Любовь к частым переменам мешает им оценить настоящее, увидеть реальные перспективы. Они всегда устремлены вперед и не замечают того, что под рукой.

Как число имени 5 указывает на духовную свободу и независимость действий. Приобретенный и накопленный опыт такие люди ценят больше, чем советы. Больше всего они любят путешествия и приключения, к чему толкает их душевное беспокойство. Сколь результативна бывает эта энергия, когда направляется она на повседневный труд! Нередко число 5 указывает также на философский склад мышления, иногда — на счастливые случаи с непредсказуемыми последствиями.

Число 6

Как число дня рождения 6 остается непревзойденным. Натуры честные, откровенные, надежные. Взгляды — прогрессивные, но с желанием создать себе имя, добиться уважения и расположения окружающих, поддерживать среди друзей мир и спокойствие, улучшить их жизненные условия. Они буквально излучают оптимизм и жизнерадостность, оправдывают доверенную им работу или должность, удовлетворяются достигнутым, не стремясь к вершинам карьеры и славы. В этом им препятствуют самодовольство и самоуспокоенность. Маска бесстрастности не вызывает к ним большой симпатии и дает повод заподозрить в них лицемеров.

Как число имени 6 предвещает успех в предприятиях, если только удастся завоевать доверие у окружающих, привлечь не только клиентов, но и последователей. Часто из таких людей получаются или политические деятели, или высокие государственные чиновники. Они становятся известными в обществе своими научными или философскими взглядами, но при усло-

вии, что их слово совпадает с делами. Ведь общество ждет от них реализации сказанного. Они быстро усваивают ту истину, что честность плодотворнее честолюбия, что честные усилия не пропадают даром, что добрые, благие поступки помогут достигнуть цели, не прибегая к радикальным методам.

Число 7

Как число дня рождения 7 символизирует тайну, а также знание. Линию этой противоречивости можно продолжить. Здесь такие свойства личности, как старательность и поэтическая душа, правда, с некоторыми странностями, склонность к аналитическому мышлению и сильная интуиция, богатая фантазия, живое, яркое воображение. С этим числом рождаются и воспитываются композиторы и музыканты, литераторы и поэты, философы и затворники, мыслители и отшельники. Их вдохновение требует уединения и одиночества. Более слабых затянет болото уныния и пессимизма, более сильные становятся яркими личностями, людьми с мировой славой.

Как число имени 7 таит в себе способность направлять талант в сферу науки, в мир искусства или философии, в религиозную деятельность. Но успех деятельности таких личностей во многом зависит от глубокого анализа результатов достигнутого и от реального планирования будущего. Понимая других людей, они нередко становятся лидерами и учителями наивысшего класса. Но если они решили заняться коммерческими или финансовыми делами, то здесь им самим потребуется помощь.

Число 8

Как число дня рождения 8 — это бизнес, предприимчивость, неустранимость во всех сферах и областях жизни, особенно в коммерции и индустрии. Устремляясь только вперед, эти люди, как правило, успешно реализуют все планы и намерения, осуществляют задуманное. Здесь сказываются их воля и сильный характер, способность не жалеть ни себя, ни других. А сопротивление, преграды на пути, противники только подхлестывают, усиливают их энергию и работоспособность. У этих людей редкие административные способности, они умеют управлять коллективами, увлекая людей за собой. Особенно это проявляется в области политики, на военном поприще, в деловом мире, где они могут быть жестоки и беспощадны. Они судят людей, подбирают друзей по их достатку, положению в обществе.

Как число имени 8 благоприятствует деятельности в сфере значительных, крупных дел, предвещая материальные блага. Заканчивая успешно одно дело, эти люди сразу же принимаются за следующее. Часто пользу и выгоду, так же как общественный и материальный успех, им приносит увлечение забытыми учениями, заброшенными предприятиями, отслужившими свои методами и т. д. и т. п. Но они должны отказаться от мелочей и деталей, поручая эту работу другим, а сами выступать только по большому счету.

Число 9

Как число дня рождения 9 символизирует сильную личность с потенциальным интеллектом, способную к высокому развитию. Здесь успех дарит мир искусства и художеств, артистический талант и творческая созидательная сила. Таким людям лучше сразу отказаться от деятельности коммерсантов, металлургов, военных. Их проблема нередко заключается в осознании своих талантов и способностей и в выборе правильного жизненного пути. Под этим числом рождаются и великие изобретатели, и открыватели нового, и музыканты. Все у них зависит от способностей и желания. Оба эти фактора следует объединить, направить на одну цель — и тогда успех гарантирован.

Как число имени 9 требует от человека преданности высокой цели, таланту и призванию, а также щедрой отдачи того, чем одарила его природа. Так как все, у кого число имени 9, пользуются авторитетом, могут быть лидерами, то должны руководствоваться при этом справедливостью, не отступать от провозглашаемых ими высоких идей. Им не следует мельчить, прибегать к неприемлемым действиям или к несвойственному им поведению, чтобы не потерять ни преданности, ни уважения, которые они завоевали. Для себя они не должны требовать боль-

шего, чем им причитается, и требовать от других то, на что те не способны. Они должны усмирить себя, отказаться от излишней гордости, эгоизма, самомнения и высокомерия и признать достоинство и права других.

Число 11

Как число дня рождения 11 указывает на инициативу, обычно отсутствующую в вибрации числа 2, к которому оно сокращается. Число 11 также усиливает решимость, отсутствующую у числа 2. В остальном различия между ними практически не существует.

Как число имени 11 придает решительность, силу и жизненность здравому смыслу, обстоятельность, что помогает человеку подняться поистине до вдохновенных высот. Но затем опять все может измениться, чрезмерную предосторожность или самодовольство числа 2 снова разрушит активность числа 11 и все начнется сначала.

Число 22

Как число дня рождения 22 придает стойкой основе числа 4 сильный оттенок мистицизма, преобладание внутреннего мира над внешним, светским. Чем это обернется для человека — добром или злом, пользой и выгодой или вредом — зависит от его личности, преобладающих качеств характера, нрава.

Как число имени 22 может рождать сильные колебания между эксцентричностью и гениальностью. Обладая талантом изобретателя или исследователя, человек будет обращаться также к сфере тайного, неизведанного, к еще не исследованному и не объясненному.

В нумерологии используют различные методы анализа индивидуальных черт человека. Следующая обработка — одна из наиболее простых.

Сначала рассматривается число дня рождения как раскрывающее природную характеристику человека. Оно получается из цифр даты рождения и является *числом личности*. Для обозначения развитых черт берут число имени. Для детства это неполное имя, но затем оно вытесняется той его формой, которую выбирает человек и которой пользуются его ближние. Это является *числом развития*. Если число имени продолжает существовать в неизменной форме, его важность усиливается с точки зрения карьеры человека. Если оно радикально изменено, например, взят литературный или театральный псевдоним, то новое имя основывается на предыдущем расчете. В любом случае оно уже является *числом приобретения*. В одних случаях первоначальное имя человека становится и числом развития, и числом приобретения, а в других с добавлением или опущением инициалов оно может вызвать существенное их различие. Любое имя, но предпочтительно последнее, может быть источником дополнительных данных.

Вибрация гласных, которую получают путем сложения числовой ценности гласных в имени человека и сокращения их в элементарное число, — это *число основного влияния*. Частота числа, которая применяется только тогда, когда число преобладает в имени, явно господствуя над другими, — это число добавленного влияния.

Одно из нумерологических правил гласит: если число дня рождения больше числа имени, это означает, что человек склонен следовать своим основным наклонностям и это может затруднить развитие черт его имени или числа вибрации имени. И наоборот, если число имени больше числа дня рождения, у человека преобладают честолюбие и цели, выраженные этим числом имени, так что природные черты и склонности личности направлены на обстоятельства по ее выбору. Склонность человека — устанавливать условия, а не подчиняться им.

Человек с одинаковым числом дня рождения и имени имеет возможность развить гармонический характер, способность с легкостью браться за любые дела. Но это не особенно желательно, так как общий результат таких гармонических чисел может привести к неясности [1].

Нумерологические тест-игры



НУМЕРОЛОГИЯ ИМЕНИ

Нумерология опирается на числа от 1 до 9, каждое из которых находится под определенным влиянием (ноль — символ пустоты и не принимается во внимание). Три числа (интимное, наследуемое и экспрессивное) позволяют определить характер:

- интимное число (имя) проявляет черты, которые вы скрываете от других;
- наследуемое число (фамилия) открывает то, что было передано семьей;
- экспрессивное число (имя + фамилия) открывает вашу натуру и способ действий.

ИНТИМНОЕ ЧИСЛО

Позволяет установить скрытые стремления, интересы и мечты. Его вычисляют по имени с помощью табл. 26. Приведем расшифровку отдельных интимных чисел.

- | | |
|--|--|
| <p>1 — окружающие утверждают, что вы несколько тираните других и ненавидите колебания. Вы — человек импульсивный, увлеченный. Вы либо любите, либо нет и поступаете соответственно.</p> <p>2 — вы отдаетесь воле судьбы. Будучи человеком с сильным воображением, любите прекрасное. В вашем развитии важна гармония чувств.</p> <p>3 — вас отличают интеллигентность и подвижность. Вы используете любые возможности для действия. Ваше обаяние соединяет людей. Встречи, дружба и путешествия необходимы в вашей жизни.</p> <p>4 — базируясь на солидной основе и будучи замечательным работником, вы отдаете все силы, чтобы добыть богатство для семьи и дома. Вы уверенно идете своей дорогой. Вас характеризует осторожность, вызванная сомнением в собственных силах, умноженная на деликатность.</p> <p>5 — вы энтузиаст, желающий быть всегда на сцене и не любящий оставаться в тени. В жизни всегда ищете свой шанс,</p> | <p>не очень заботясь о завтрашнем дне. Живя интенсивно, не терпите ленивых и мелочных.</p> <p>6 — вы весьма чутки к окружающим. Умеете работать и наблюдать. Вас привлекают занятия, приносящие облегчение другим. Самоотверженность и снисходительность позволяют вам развиваться и добиваться успехов.</p> <p>7 — вы человек, полный огня, общительный, притягиваете людей, как магнит. В вашей жизни наиболее значимы счастье и неудача. Ненавидите инерцию, вас привлекают путешествия и все, что позволяет изменить образ жизни.</p> <p>8 — вы одарены способностью находиться в постоянной активности, задавать много вопросов и без обиняков давать ответы. Вам нравятся неведомые, неожиданные проблемы, которые способен решить ваш ум.</p> <p>9 — вы умеете бесстрастно оценивать близких и легко адаптируетесь к любым условиям. По натуре вы — идеалист, но на ваш характер влияет чувство дистанции, которую вы держите с другими людьми. Однако вы — не любитель одиночества, напротив, обожаете делиться радостями.</p> |
|--|--|

НАСЛЕДУЕМОЕ ЧИСЛО

Вычисляется с помощью табл. 26 по фамилии (замужним женщинам следует брать их девичью фамилию). Все цифры сложить до получения результата в границах от 1 до 9. Теперь приведем их расшифровку.

- | | |
|---|--|
| <p>1 — вы смело встречаете любые опасности. Будучи очень активной личностью, не любите перекладывать выполнение своих заданий на других. Вам быстро надоедает серость, но сосредоточенность на «великих целях» вызывает стресс.</p> <p>2 — вы обладаете такими чертами характера, которые традиционно считались полезными для семьи, а именно: терпение, неутомимость, постоянство. Вас привлекает комфорт. Вы находите удовольствие в материальном мире и в общении с людьми.</p> <p>3 — вас отличает быстрота ума. Ловкость, любознательность и находчивость помогают вам найти свое место среди людей. Небольшой недостаток — рассеянность, но вы всегда возвращаетесь на землю.</p> <p>4 — у вас много положительных черт, унаследованных от предков. Отчасти благодаря им вы знаете, как надо жить и умеете это наследство использовать.</p> <p>5 — вы любите игру и сюрпризы, ищете возможность украсить себя, привлечь внимание. Вы чувствуете себя свобод-</p> | <p>но среди людей и отличаетесь огромным педагогическим даром.</p> <p>6 — у вас строгий и пронизательный нрав. Вы не умеете вести бесцельный образ жизни, вам нравится помогать окружающим, которые сильно влияют на ваше настроение.</p> <p>7 — вы любите утонченное искусство. Ваш характер отличается нетерпеливостью, поэтому некоторые утверждают, что вы импульсивны и капризны. Не любите сопротивляться и подавляете свои чувства.</p> <p>8 — вы обладаете большим духовным мужеством и способностью бороться с жизненными трудностями. Понимаете смысл секретов и драм. Притягиваемый и отталкиваемый материальным миром, вы всегда удивляете окружающих.</p> <p>9 — вы любите большие пространства. Вы — альтруист, идеалист, испытываете потребность одаривать близких — или знаниями, или материально.</p> |
|---|--|

ЭКСПРЕССИВНОЕ ЧИСЛО

Оно определяет, как вы справляетесь с проблемами повседневной жизни. Это сумма интимного числа — имени и наследуемого — фамилии, приведенная к результату от 1 до 9.

- 1** — ваша воля, амбиции и вера в собственные силы определяют ваш авторитет. Ваши планы сентиментальны. Вы способны к великодушию, но всегда остаетесь главой семьи. В работе отличаетесь желанием руководить; исполнение подчиненных функций — для вас наказание.
- 2** — вы дипломатичны и эмоциональны. Ваш характер прежде всего покорный, материнский, чувствительный. В вашем сердце есть пустота, которую вы охотно заполняете любовью. В работе стремитесь сотрудничать, давать советы.
- 3** — вы оптимист; при этом испытываете потребность быть замеченным; вас всегда восхищают остроумные люди. В профессиональной области вам необходима интенсивная активность.
- 4** — вы рассудительны и устойчивы, со стабильным характером. Ваши чувства глубоки, верность не является для вас пустым словом. Работа вам нравится, ваши методы и усилия постепенно, но наверняка приведут к успеху.
- 5** — вы полны энергии: всегда в движении, вам необходимы путешествия. Для вас свобода — это ценность, не подлежащая замене. Выше большой любви ставите любовные приключения как более волнующие. В работе не выносите рутину, но легко приспосабливаетесь к новой профессии.
- 6** — вашу личность можно охарактеризовать кратко: ищущий гармонию. Вы чутко реагируете на прекрасное, и ваше общее равновесие зависит от равновесия чувств. Дом, семья, любовь — вот ценности, которые вы цените превыше всего. В работе вы берете на себя много обязанностей, среди которых нередки и те, которые должны выполнять другие.
- 7** — размышления и воспоминания помогают вам искать правду. Союзы и расставания возникают неожиданно. Вы объединяетесь только с теми партнерами, которые уважают вашу независимость. Вы — оригинал.
- 8** — власть, деньги — слова, которые вы прекрасно знаете. Энергичный и честолюбивый, вы любите сталкиваться с другими, противопоставлять себя им. Работа не вызывает у вас страха, она позволяет вам реализовываться, принимать решения, она — ключ к вашим материальным достижениям. В любви вы знаете, чего хотите, но проявляете чувства только тогда, когда вы вдвоем. Вам трудно найти партнера.
- 9** — вы воинственны и страстны. Эгоист ли вы? Нет, напротив: идеалист, умеющий ценить других, и это — ваше достоинство. Вы нежны и верны, но не боитесь порвать с прошлым и начать все сначала. Для вас граница между любовью и дружбой не всегда четко выражена.

ВАШИ ИНИЦИАЛЫ

Существуют различные способы определения характера. О характере человека говорят также его инициалы. Если верить исследованиям на эту тему, то буквы обозначают:

- | | |
|---|---|
| А — сила и власть; | П — скромность, дистанция, но и одиночество; |
| Б — способность к большим чувствам; | Р — постоянное напряжение, сильная эмоциональность; |
| В — непостоянство, отсутствие систематичности; | С — частые депрессии, угнетенность, нервозность; |
| Г — таинственность; | Т — бесконечные поиски, погоня за идеалом; |
| Д — общительность, умение притягивать людей; | У — расстройства, испуг, интуиция; |
| Е — умение мобилизоваться, жизнестойкость; | Ф — нежность, умение приспосабливаться; |
| Ж — неуверенность; | Х — сексуальные проблемы, непостоянство чувств; |
| З — склонность к сомнениям, материальные трудности, неудовлетворенность; | Ц — склонность к внешнему проявлению внутренних переживаний; |
| И — впечатлительность, напряжение; | Ч — верность; |
| К — большие запросы и нервозность в их достижении; | Ш — ревность, бескомпромиссность; |
| Л — мелочность, логика, изобретательность; | Щ — мстительность, развитые интеллектуальные способности; |
| М — трудолюбие и педантичность; | Э — поиск психологического равновесия; |
| Н — большая энергия и творческие амбиции; | Ю — отсутствие систематичности, амбиции; |
| О — большая эмоциональность, таинственные волнения; | Я — интеллигентность, творческие способности. |

“ВЕЗУЧИЕ” ЧИСЛА

Когда вас ожидает светлая полоса удач, а когда можно прогнозировать невезучие дни? Это легко выяснить с помощью древней оккультной науки нумерологии, которая наделяет каждое из простых чисел скрытым смыслом.

По ее методике можно определить, каким будет любой день года. Для этого нужно просчитать его ведущее число. Решим простую арифметическую задачу. Скажем, вас интересует 7 января 1993 г. Складываем все цифры этой даты до получения простого числа $7 + 1 + 1 + 9 + 9 + 3 = 30$; $3 + 0 = 3$.

Таким же методом сложения получаем ведущее число даты рождения. Например, вы родились 10 мая 1960 г. $1 + 5 + 1 + 9 + 6 = 22$; $2 + 2 = 4$.

Затем находим ведущее число своего имени (см. табл. 26).

Ну, а теперь складываем все три ведущих числа: даты рождения, интересующего дня и своего имени, суммируем опять до простого числа и читаем нумерологический смысл нужного вам дня.

ЕДИНИЦА. День для действий с одной-единственной целью. Время для немедленного решения любой проблемы. Удача в начинании новых дел, особенно в заключении договоров, контрактов, нотариальных и юридических процедур и выполнении неотложных планов.

ДВОЙКА. В этот день следует планировать проблемы, не требующие немедленных действий. Возможны помехи, если проявить нерешительность. День контрастов. Лучше удержаться от активности.

ТРОЙКА. День разнообразной активности и завершения уже предпринятых дел. Можно приступать к новым проектам, устанавливать партнерские связи. Не стоит концентрировать усилия на одной-единственной цели. Не пытайтесь “вставлять палки в колеса” другим. Совместные дружеские встречи, развлечения принесут радость.

ЧЕТВЕРКА. Лучше всего удастся то, что мы называем повседневной работой. Предпочтительнее провести этот день дома, обдумать какую-либо идею, которую придется осуществлять самому. Откажитесь от развлечений. Это время будничных дел, не затевайте ничего нового.

ПЯТЕРКА. Она сулит неожиданности, возбуждение, прилив энергии, а возможно, и приключения. Рискуйте, если твердо уверены в том, что задуманное достойно внимания. За новое беритесь в том случае, если в замысле есть прочная, твердая основа и он продиктован необходимостью. Если предстоит поездка, то не развлекательная, а деловая. Возможен неожиданный успех.

ШЕСТЕРКА стимулирует взаимопонимание и добрую волю. День обещает состояние непринужденности, внутренней гар-

монии, ощущение комфорта. Откажитесь от быстрых, волевых действий, от неожиданных решений, начинаний, не принимайте брошенный вам кем-либо вызов. Любая неуверенность может быть губительной, а риск неоправданным. День способен стать кульминационным для хорошо спланированных и подготовленных дел.

СЕМЕРКА благоприятна для интеллектуальных занятий, учебы, научной работы. День удобен как завершающая стадия какой-либо работы, нужно прислушаться к советам и рекомендациям. Фактор таинственности, свойственный семерке, может способствовать осуществлению предчувствий, связанных с важным событием или делом.

ВОСЬМЕРКА. Это день важных дел, когда стремительность приносит хорошие плоды, решения принимаются быстро и легко, дела прибыльны и успешны.

ДЕВЯТКА. День свершений. Он хорош для начинаний, объявления серьезных планов, усиления связей и контактов. День личного триумфа, осуществленного честолюбия, особенно для людей из мира искусства. Благоприятные возможности для коммерции.

Это любопытно



СТО ВЕЛИКИХ ИМЕН

Американский ученый Майкл Харт, пишет “Эфир-дайджест”, издал книгу “Сто самых важных личностей в истории, расставленных по порядку”. Речь идет не о самых умных, талантливых, добрых или злых, а о самых влиятельных.

Первую ступеньку пьедестала занимает Магомет. Объясняется это тем, что он был не только пророком, но и организатором, основателем мусульманской религии, поэтому он и потеснил Христа на третье место, так как христианство оформили и организовали другие, в первую очередь Павел, занимающий шестое место. Во главе списка еще два великих вероучителя — Будда на четвертом месте и Конфуций на пятом. Второе место неожиданно досталось Ньютону.

Среди ста гениев преобладают ученые и изобретатели — их 37. Причем многие из них в первой двадцатке: Гуттенберг — 9, Эйнштейн — 10, Пастер — 12, Галилей — 13, Дарвин — 17.

Следующая категория — политики и военачальники: их 30.

Затем идет философия — 14 мыслителей начиная с Маркса, занявшего 11-е место. Столь сильное влияние философов на историю объясняется, видимо, тем, что они вместо того, чтобы объяснять мир, переделывали его.

Музы представлены крайне скупо — по два гения от литературы, искусства и музыки. Шекспир — 36, Гомер — 94, Микеланджело — 49, Пикассо — 98, Бетховен — 42, Бах — 74.

Географическое распределение гениев неравномерно. Африка дала лишь 3, Латинская Америка — одного — Боливара, Азия — 18, США — 7, остальные 71 родились в Европе. Наиболее весомый вклад в историю сделали британцы — их в списке 18, пять из них (все из верхней половины списка) — шотландцы. Если учесть, что этот народ составляет менее 1 % мирового населения, концентрация талантов в этих краях поразительная.

Вслед за Великобританией идут Германия с Австрией — 15 имен, включая и “гения зла” Гитлера. Затем 10 французов, 8 римлян и итальянцев, 5 эллинов, 4 испанца и 3 уроженца России: Ленин — на 15-м месте, Сталин — на 63-м, Петр Великий — на 91-м.

Как объясняет Майкл Харт, Ленин попал в список не за теорию, а за практику, не за стратегию, а за тактику. Он разработал технологию власти, которая вплоть до недавних времен позволяла коммунистам сохранять тоталитарный режим повсюду, где они смогли его установить.

Петр, напротив, попал в список не столько за практические реформы, сколько за теоретические прозрения. Он был первым лидером из стран тогдашнего “третьего мира”, который сумел осознать необходимость вестернизации.

Тут Майкл Харт приводит любопытные рассуждения. Турция вплоть до XVIII в. была сильнее и культурнее России, и если бы вместо царя-реформатора в мире появился султан-реформатор, то не Россия, а Турция, завоевав Среднюю Азию, стала бы великой евразийской державой.

Петр перекроил не только карту своей страны, но и совершил революцию в сознании, утвердив приоритет Запада в историческом процессе. По проложенной им дороге пошли Япония, Китай, Турция и все другие отстающие страны, включая вновь Россию.

Такая статистика дает смутные советы по выращиванию гениев. Рецепт же таков.

Искать следует неженатого мужчину: из сотни 19 человек были холостяками. В списке только две женщины, правда, обе королевы: испанская — Изабелла и английская — Елизавета. К тому же кандидату неплохо болеть подагрой, которой страдал каждый десятый из этого списка.

(Киевские ведомости. — 1993)



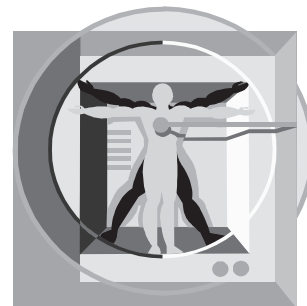
Список использованной литературы

1. Вронский С. Астрология: суеверие или наука? — М., 1990.
 2. Книга рекордов Гиннеса. 1998: Пер. с англ. — М., 1999.
 3. Лабунская В. Психологические образы имени: имя предопределяет судьбу? // Alter Ego. — 1992. — № 2.
 4. Личный магнетизм: Самообладание и развитие характера. — М., 1990.
 5. Мифы народов мира. Энциклопедия: В 2 т. — М., 1991.
 6. Никонов В. География фамилии. — М., 1988.
 7. Оценка работников управления / Под ред. Г. Попова. — М., 1976.
 8. Пророчество Аристотеля-90: Пер. с нем. — М., 1990.
 9. Рязанов Ю. Человек и его имя // Уральский следопыт. — 1992. — № 8.
 10. Социальная философия имен // Социол. исслед. — 1990. — № 2.
 11. Тесты, тесты, тесты / Сост. О. Кулакова. — М., 1990.
 12. Флоренский П. Имена // Социол. исслед. — 1988. — № 6; 1989. — № 2–6; 1990. — № 1, 2, 4, 7, 8, 10, 11.
 13. Фогель Ф., Мотульски А. Генетика человека: Пер. с англ. — М., 1989.
 14. Щёкин Г. Имена: код личности и судьбы. — К., 1992.
 15. Щёкин Г. Как читать людей по их внешнему облику. — К., 1992.
 16. Щёкин Г. Что может рассказать личный листок по учету кадров // Персонал. — 1991. — № 1—6.
-



Раздел 9

ДАТА РОЖДЕНИЯ И ВОЗРАСТ



9.1

ПСИХОЛОГИЯ ВОЗРАСТА

*Вся моя жизнь, собственно говоря,
лишь одно длинное воспитание.*

Гельвеций

Знание точной даты рождения и возраста человека имеет важное информативное значение, поскольку позволяет предвидеть наличие некоторых характерных особенностей, свойственных интеллектуальной, эмоционально-волевой и психофизической сферам индивида, находящегося на определенной ступени жизненного цикла, а также позволяет соотносить конкретного человека с наиболее древней типологией личности — астрологической классификацией. При этом знание особенностей формирования и развития личности на различных возрастных этапах позволяет исследователю существенно расширить и углубить представление о человеке, изучаемом методом анализа документов. Рассмотрим эти положения подробнее.

Основные периоды формирования и развития личности

При использовании биографического метода необходимо ориентироваться в различных этапах или периодах формирования и развития человека, наличие которых подтверждается данными генетической психологии. Из многих схем периодизации жизненного пути человека наиболее информативна *схема Э. Эриксона*, согласно которой человек в психическом развитии проходит восемь фаз:

1. Первый год жизни (доверие — недоверие). В зависимости от ухода за ребенком он обучается воспринимать окружающую обстановку. В этот период у него формируется отношение к обстановке, хаосу, враждебности.
2. Второй и третий годы (самостоятельность — зависимость). В этот период формируются навыки самостоятельности и самоконтроля, адекватности в различных реакциях. Усиленная опека в этот период приводит к формированию чувства стыда и сомнений.

3. Четвертый и пятый годы (инициатива — чувство вины). Отношение родителей к самостоятельности в действиях определяет формирование инициативы или полной безынициативности. В последнем случае формируется чувство вины.
4. Шестой — одиннадцатый годы (трудолюбие — комплекс неполноценности). Стремление ребенка к познанию, овладение им различными умениями и навыками формируют трудолюбие. Если же активности ребенка ставятся всяческие преграды, то создаются условия для формирования комплекса неполноценности.
5. Двенадцать — восемнадцать лет (идентификация личности — смешение ролей). В этот период подросток, играя различные социальные роли (ученика, сына, товарища, брата и др.), вырабатывает чувство личной определенности, присущее только ему. При неблагоприятных условиях подросток теряется в ситуациях ролевого поведения, не находит своего места в социальном окружении.
6. Ранняя взрослость (интимность — изоляция). Успешное взаимодействие с противоположным полом ведет к воспитанию интимности, неудачи — к развитию одиночества.
7. Средний возраст (коллективизм — эгоизм). Человек может проявлять личностную направленность на семью, общество, процесс и результаты труда либо ориентироваться только на себя, собственные интересы и потребности.
8. Старость (чувство исполненного долга — отчаяние). В эту последнюю фазу жизни человек оценивает пройденный путь. В результате одни чувствуют удовлетворение от сделанного, другие приходят в отчаяние от напрасно прожитой жизни.

В психологии общепринято, что личность человека в полной мере формируется за первые три — пять лет жизни. Этот возраст связан с наиболее ранними переживаниями детства, началом осознания собственного “Я”. Здесь большую роль играют родители, от поведения которых во многом зависит формирование личности ребенка, в частности уровней его притязаний на определенные жизненные достижения и реальных достижений. Формирование уровней притязаний и ожиданий имеет важнейшее значение для благотворного развития человека, поскольку эти уровни связаны с таким стержневым качеством личности, как чувство собственного достоинства. А чувство собственного достоинства (ЧСД), в свою очередь, равно частному от деления величины успеха (У) человека на его притязания (П):

$$\text{ЧСД} = \text{У} / \text{П}.$$

При этом чем выше успех и меньше притязания, тем выше чувство собственного достоинства, и наоборот. Люди с высоким показателем ЧСД обладают гордостью за собственное “Я”, а с низким — самомнением. В результате первые проявляют тенденцию твердо отстаивать собственное мнение, аргументируя его, а вторые — или упорствовать, или соглашаться [4].

В связи со сказанным представляют интерес данные современных психологических исследований относительно зависимости уровней притязаний и ожиданий от положения ребенка в семье, которые проливают свет на генезис самооценки и идеального “Я” [11]:

1. Ребенок, не испытывающий фрустраций, любимый, воспитывающийся в атмосфере терпимости и равномерно развивающийся, будет иметь высокий уровень ожиданий и умеренный уровень притязаний.
2. Излишне опекаемый ребенок, любимый, но лишенный ощущения независимости, будет иметь низкий уровень ожиданий и умеренный уровень притязаний.
3. Ребенок, вырастающий в строгости, недостаточно любимый, воспитываемый методом наказаний и вознаграждений, может иметь высокие уровни ожиданий и притязаний.
4. Ребенок, рано испытавший фрустрацию и капризный, будет иметь низкий уровень ожиданий и высокий, чаще всего нереализуемый, уровень притязаний.

Таким образом, зная особенности развития личности (в ходе бесед с человеком, его родителями или близкими), можно прогнозировать его поведение в различных производственных и бытовых ситуациях, а также проводить соответствующую работу по коррекции тех или иных негативных личностных черт.

Современная периодизация возраста

В схеме возрастной периодизации, принятой в отечественной психологии, различают следующие *периоды*¹ [2]: подростковый возраст (13–16 лет), юношеский (17–21 год), зрелый возраст, состоящий из двух периодов: 22–35 лет; 36–60 лет для мужчин и 36–55 лет для женщин. Кроме того, различают возраст пожилой и старческий.

Академик Б. Ананьев фактор возраста рассматривал как единство влияний роста, общесоматического и нервнопсихического созревания в условиях воспитания и жизнедеятельности человека [1]. Поэтому возрастные особенности работников и их правильное использование в практике кадровой работы имеет важное значение, поскольку многочисленными исследованиями установлено, что в различном возрасте психические функции развиваются неравномерно. Так, наиболее высокая степень восприимчивости социального и профессионального опыта у взрослого человека наблюдается в возрасте 18–25 лет. Именно в это время интеллектуальные функции изменяются наиболее существенно. Это свидетельствует о подвижности и гибкости взаимосвязей между памятью и вниманием [2]. Знание возрастных особенностей расширяет возможности социального воздействия на интеллектуальную сферу обучающихся в различных учебных заведениях или работающих на производстве. Например, в 26–29 лет внимание опережает по развитию память и мышление. Это связано с тем, что в эти годы личность резко перестраивается: определяются жизненные позиции, меняется положение человека в семье, в трудовом коллективе. В 30–33 года вновь наступает высокое развитие интеллектуальных функций — памяти, мышления и внимания, которое затем снижается к 40 годам. После 40 лет быстрота приема информации, ее переработки и реакции на нее, интенсивность внимания и другие психологические показатели снижаются. Те же процессы наблюдаются и у людей в возрасте 55–60 лет. Это связано с тем, что у людей старше 55 лет ослабевают основные процессы высшей нервной деятельности — торможение и возбуждение [1].

Таким образом, в различные возрастные периоды функции развиваются неравномерно, что сказывается на развитии интеллекта в целом. В одном возрастном периоде интеллектуальное развитие может происходить за счет высокого развития памяти, в другом — мышления, в третьем — внимания. При этом образование и обучение являются важнейшим фактором, под влиянием которого ускоряется психофизиологическое развитие человека.

В целом *развитие интеллектуальных функций* у взрослых людей характеризуется следующими данными [2; 8]: 18–25 лет — подъем уровня развития памяти, внимания и мышления; 26–29 лет — некоторый спад уровня развития памяти и мышления, подъем уровня развития внимания; 30–33 года — опять высокий уровень развития памяти, мышления и внимания; 34–40 лет — спад и затем незначительный подъем уровня развития памяти, мышления и внимания. Многие авторы полагают, что *пик развития интеллектуальных функций* приходится на период между 18 и 20 годами. Если принять логическую способность 20-летнего человека за эталон, то в 30 лет она будет равна 96 %, в 40 — 87, в 50 — 80, в 60 лет — 75 % от эталона [1].

Возрастные особенности имеет также развитие *чувствительности*. Например, сенсорный оптимум приходится на возраст 25 лет, а период стабилизации чувствительности — на период от 25 до 50 лет, после чего наступает постепенный спад. По мнению чехословацкого психолога и педагога В. Пришгоды, способность к обучению возрастает примерно до возраста 25 лет, затем ежегодно снижается на 1 %.

¹ Приведена периодизация только трудоспособного возраста.

Возраст в зеркале физиогномики

Не обязательно быть слишком внимательным наблюдателем, чтобы узнавать по лицу, осанке, походке и внешнему облику человека в целом следы прожитых им лет. Годы вносят большие перемены во все части тела, но наиболее заметно это на лице. Ткань, составляющая лицо, в одно время изменяет и форму, и величину, и плотность, и цвет. Известный в прошлом толкователь физиогномических систем И. Бурдон так описывает лица представителей различных поколений.

- В *детстве* лицо короткое и широкое, лоб выдается, щеки не бороздятся ни одною чертою, кожа мягкая, натянутая и розовая — столько круглых очертаний придают этому возрасту вид веселый и грациозный.
- При *возмужании* лицо подвергается видоизменениям. У юноши в это время начинают усиленно расти лицевые кости: нос удлинняется; щеки бороздятся линиями и утрачивают округлую форму; на подбородке и щеках появляются волосы. В отличие от юноши девушка сохраняет еще некоторое время грациозную форму детства.
- В *зрелости* видоизменения лица проявляются и углубляются более; господствующие страсти, пережитые чувства оставляют на лице отчетливые следы: вначале легкие и беглые эти отпечатки становятся потом глубже и, наконец, остаются неизгладимыми. Около тридцати лет развивающиеся черты лица делаются менее подвижными, но при этом выразительнее.

Как отмечает И. Бурдон, у некоторых людей навсегда сохраняются округленные формы и юношеские черты: обыкновенно эти люди мало способны к сильным переживаниям и более склонны к чувственным, нежели умственным наслаждениям.

- В *старости* глаза теряют блеск и живость; кожа на лице, сухая и морщинистая, неизменно сохраняет одинаковый цвет; мышцы лишаются силы и подвижности, поэтому все черты опускаются и стягиваются к подбородку, что придает лицу печальный, недовольный вид.

Итак, каждый возраст откладывает на лице свой отпечаток, имеет определенные внешние проявления и, соответственно, известные характерологические особенности. При этом, как отмечает известный физиогномист Ф. Лассаль, каждое душевное движение или страсть при посредстве нервов передается определенному лицевому мускулу, который приходит в соответствующее напряжение. Если, таким образом, нас чаще других обуревают какая-то одна постоянная страсть, то и мускул, которым она наружно изобличается на лице чаще других, будет более напрягаться и по сравнению с другими приобретет большие и заметные для глаза размеры. Этот непропорциональный рост лицевых мускулов и придает лицу то или иное выражение, которое может стать доминирующим в мимике. Так, если преобладают переживания и чувства печального характера, то и лицо в конце концов приобретает общее печальное выражение. Наоборот, под влиянием частых радостных впечатлений все черты лица носят отпечаток живой и веселый. По мнению физиогномистов, так же и все другие качества характера — мужество и трусость, человеколюбие и ненависть, скупость и щедрость — оставляют на лице более или менее глубокие и продолжительные следы. Неслучайно многие философы древности утверждали, что во второй половине жизни человек сам отвечает за красоту и выразительность своего лица.

ВОЗРАСТ И ОБРАЗОВАНИЕ

*Для глупца старость — бремя,
для невежды — зима,
для человека науки — золотая осень.*

Вольтер

Возрастные особенности развития интеллектуальных функций

Мышление. При анализе мышления, функция которого состоит в переработке и преобразовании получаемой информации, различают три его вида: *наглядно-действенное; наглядно-образное; вербально-логическое*. По мнению Е. Степановой, у взрослых людей происходит постоянная перестройка в соотношении видов мышления, обнаруживаются более гибкие переходы и наибольшая подвижность во взаимосвязях образных, вербально-логических и действенных компонентов. Анализ экспериментальных данных показывает, что во всех возрастных группах зрелости (от 18 до 40 лет) обнаруживается общая тенденция, проявляющаяся в несовпадении названных видов мышления [2]. Совпадения в уровнях развития всех видов мышления обнаружены лишь в трех возрастных “точках” — 25, 33 и 37 лет. В этой связи в учебной работе со взрослыми (например, в системе повышения квалификации кадров) средства наглядности следует разнообразить, сочетая изображения, схемы и графики с натуральными объектами. Тем самым, считает Е. Степанова, будут укрепляться связи между образными, действенными и вербально-логическими компонентами, между механической и смысловой памятью [8].

Память. Различают три типа памяти: *вербальный (опосредованный речевой активностью), образный и смешанный*. Наиболее распространенным является смешанный тип по преимущественному развитию сигнальных систем. Другим аспектом рассмотрения характеристики памяти является соотношение быстроты запоминания и прочности сохранения, в связи с чем Ф. Фрадкин выделяет четыре группы людей [2]: быстро запоминающие и медленно забывающие; медленно запоминающие и медленно забывающие; быстро запоминающие и быстро забывающие; медленно запоминающие и быстро забывающие.

Вместе с тем различные группы людей имеют общие закономерности в генезисе развития памяти. Например, как установил Я. Петров, в кратковременном запечатлении на слух выделяются два периода развития: с 18 до 30 лет — период более высокого развития, и с 31 до 40 — период более низкого развития с явной тенденцией все большего снижения вербального запечатления на слух. Если представить уровень развития памяти в баллах, то в 18–24 года он будет равен 102, в 25–28 лет — 96, в 29–33 года — 100 и в 34–40 лет — 93. Ритмичность смены фаз развития памяти происходит в среднем через 4–7 лет.

Я. Петров особо отмечает исключительно благотворное влияние обучения взрослых и активной интеллектуальной деятельности на развитие памяти. Так, если у обучающихся в возрасте 30–35 лет среднеуровневая оценка составляет 104,2, то у необучающихся — 93,2. Отсутствие обучения или активной интеллектуальной деятельности у взрослых приводит к ухудшению структуры памяти и снижению уровня ее развития. При этом страдает больше вербальная долговременная память, чем вербальная кратковременная и образная.

Приведенные данные позволили сформулировать некоторые практические рекомендации применительно к организации обучения работников на производстве. Во-первых, поскольку возраст с 18 до 40 лет является периодом высокого развития образной памяти, то нельзя ориентироваться в обучении взрослых только на словесные методы. Во-вторых,

поскольку у взрослых происходит раннее (с 20 лет) снижение произвольного запоминания слов, то необходимо весь процесс обучения взрослых ориентировать на организацию произвольного, сознательного запоминания. В-третьих, в процессе обучения должны учитываться более продуктивные периоды для усвоения и сохранения нового материала (18–24 года и 29–33 года).

Внимание. В динамике развития функции внимания в возрасте 18–33 лет выделяются два периода: в первом – 18–26 лет – уровень развития внимания сравнительно невысокий; во втором – 27–33 года – наиболее высокий уровень развития внимания. В 34–40 лет наблюдается спад уровня развития внимания [2].

Данные, полученные Л. Фоменко, свидетельствуют о том, что наибольший объем информации взрослые в возрасте 18–33 лет усваивают в условиях частого и быстрого переключения внимания с одного вида деятельности на другой в сочетании с опорой на значимость излагаемого материала и интересы обучающихся. После 35 лет способность к быстрому и легкому переключению внимания у людей снижается, уменьшается объем внимания и ослабевает его избирательная направленность, а также устойчивость и концентрация. В более поздние периоды зрелости обучение взрослых должно строиться с учетом ослабления регулирующего влияния свойств внимания.

Общий уровень развития интеллекта. Динамика интеллектуального развития взрослых носит колебательный характер. Например, в возрасте 25–40 лет наблюдается подъем уровня интеллекта как вербального, так и невербального, а в возрасте 20–24 лет, наоборот, некоторое снижение общего интеллекта. По данным Л. Борисовой, в 19, 30 и 40 лет интеллектуальный потенциал человека наиболее высок. Оптимумы развития вербального интеллекта приходятся на 19, 26, 30, 36 и 40 лет, а периоды наиболее низкого его развития – на 21, 23, 28, 32 и 37 лет. Наиболее высокие показатели невербального интеллекта в 19, 22, 26, 29, 34, 37 и 39 лет, а наиболее низкие – в 20, 24, 27, 31, 33, 36 и 38 лет. При этом уровень вербального интеллекта для каждого года жизни выше, чем уровень невербального и общего интеллекта, что свидетельствует о ведущей роли второй сигнальной системы в жизни взрослого человека [2].

Образование и творчество как фактор интеллектуального долголетия

Как убедительно показал Б. Ананьев, *интенсивность старения интеллектуальных функций* зависит от двух факторов: внутреннего – одаренности человека и внешнего – образования. Образование, всегда зависящее от конкретных социально-экономических и культурных условий, противостоит старению, затормаживает его процессы. Поэтому вопросы подготовки, переподготовки и постоянного повышения квалификации работников, создание на производстве системы непрерывного образования персонала являются важным фактором профессионального и интеллектуального развития человека.

Многочисленны примеры долголетия людей, в труде которых значительную роль играют элементы творчества. Исследования А. Богомольца, В. Фролькиса и других ученых показали, что одна из особенностей старения – снижение адаптационных способностей организма, вызванное ослаблением нервной системы. Большинство долгожителей имеют сильный тип нервной системы. В старости они сохраняют особенности биоэлектрической деятельности мозга, свойственной молодежи. А поскольку “наша нервная система, – как отмечал И. Павлов, – в высокой степени саморегулирующаяся, сама себя поддерживающая и даже совершенствующая”, то можно утверждать, что с ослаблением нервной системы может бороться каждый [5]. Наиболее перспективная и общедоступная форма борьбы с ослаблением нервной системы – поддержание мозга в постоянно деятельном, т. е. творческом, состоянии.

Исследования, проведенные А. Гиричем и Э. Майзелем на основе анализа биографических данных 26855 ученых, инженеров, изобретателей, артистов, композиторов, художников и писателей, показали, что продолжительность жизни людей творческих профессий значитель-

но превышает среднюю. Это наблюдалось во все эпохи: в античную, например, — на 38,6 лет, в средние века — на 40, в XVI в. — на 36,5, в XVII в. — на 34,7, в XVIII в. — на 36, в XIX в. — на 24,6. В средние века князья и короли Западной Европы жили в среднем 49,5 года, а артисты, ведущие жизнь полунищих бродяг, — 61 год. В XI в. короли и князья жили 51,3 года, а художники и скульпторы — 60 лет [9].

Новейшие экспериментально-психологические исследования свидетельствуют о зависимости интеллектуальных функций от словесного и моторного (двигательного) обучения. Показано, что *моторное научение*, весьма успешное в ранние периоды зрелости, малоэффективно в более поздние периоды жизни. Уже в 30–35 лет отмечается постепенная стабилизация невербальных (неречевых) функций, а затем к 40 годам она снижается. Вместе с тем вербальные (речевые) функции именно с этого периода прогрессируют наиболее интенсивно, достигая высокого уровня после 40–45 лет [2].

Представляет также интерес *момент наступления наиболее высоких достижений человека* в избранной профессиональной деятельности. По данным Б. Ананьева, В. Шевчука, Г. Лемана, наиболее ранние достижения (до 30 лет) отмечаются у химиков, затем (30–34 года) — у математиков и физиков, инженеров в области электроники, более поздние (35–39 лет) отмечены у геологов, медиков и других специалистов. Кульминационные моменты у представителей научной, философской и политической областей деятельности располагаются, как правило, между 40 и 55 годами.

Приведенные данные подтверждаются также результатами 20-летних наблюдений канадского ученого Г. Лемана. По его мнению, одаренность у поэтов проявляется в 26–30 лет, у врачей — в 33–36, у художников — в 30–35, у писателей — в 40–44 [6].

В среднем, считают психологи, период наивысших профессиональных достижений у специалистов наступает примерно в 40 лет. При этом постоянная умственная деятельность, высокая социальная активность, труд и творчество являются основными факторами профессионального долголетия.

Зависимость возрастных характеристик психики от основной социальной деятельности человека, и особенно от его места в мире профессий, подтверждается исследованиями. Например, сравнение результатов работы руководителей и всего мужского населения Болгарии показало, что среди всех возрастов продуктивность у руководителей более высокая. Интенсивность протекания психической деятельности у них намного выше, чем у населения страны в целом. Так, у 45-летних руководителей она более высокая, чем у остальных мужчин в 45 лет, а быстрота реакции во всех возрастных группах руководящих работников значительно выше, чем у остального населения [3].

Возраст и стаж управленцев

Правильное изучение анкетных данных позволяет не только составить общее представление о работнике, но и заранее подготовить уточняющие вопросы для последующей беседы. Например, существенно влияют на становление специалиста и руководителя особенности его *должностного пути*. Как показывает практика, должностное движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер — начальник участка — начальник цеха и т. д.) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (специалист — руководитель группы — начальник отдела и т. д.) — более осторожных руководителей, но высококвалифицированных специалистов.

Существует также определенная *зависимость между стилем руководства и стажем работы руководителя*. Выявлено, что при стаже работы до трех лет руководитель стремится установить полное взаимопонимание с коллективом, при стаже работы от 3 до 7 лет он склонен к экспериментам — пытается найти новые методы управления. При стаже работы более 7 лет период поисков заканчивается, руководитель свободно владеет арсеналом методов управления. Вместе с тем работники со стажем руководящей работы более 20 лет в силу возрастных особенностей решения принимают осторожно, у них отмечается тенденция к консерватизму.

Профессиональный опыт, безусловно, имеет огромное значение, но известно, что опыт может быть широким и повторяющимся. Широким опытом обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях. Повторяющимся опытом обладают работники, длительное время занимающие одну руководящую должность. Отрицательную роль при этом играет потеря интереса к работе на одном посту. Особенно это характерно для руководителей относительно молодого возраста, которые обоснованно считают, что они переросли уровень занимаемой должности. Вместе с тем, как показывают исследования [7], средняя продолжительность работы в должности начальника цеха — 7,5 года, средний стаж работы в должности начальника отдела на предприятии — 9,7 года. В то же время известно, что *критическими периодами адаптации* на руководящих должностях являются следующие: “вхождение в должность” — первый год работы; переход к стадии оптимальной продуктивности — 2,5–3 года; появление признаков снижения эффективности — 6–7 лет. Поэтому *одну и ту же руководящую должность не следует занимать более 7 лет*. При этом, естественно, необходимо учитывать также уровень управления. Например, у мастеров производственных участков наибольшая эффективность работы достигается в период от 1,5 до 4 лет стажа в этой должности, а у начальников цехов и отделов — от 2 до 5 лет. У руководителей ранга директора предприятия и выше период наиболее эффективной деятельности может превышать указанные пределы [10].

Говоря о наиболее эффективном периоде деятельности руководителей с точки зрения их возраста и стажа работы, следует также отметить, что наибольшего успеха достигают те из них, кто в течение более короткого времени прошел предыдущие должностные ступени. Например, для директоров заводов количество предшествующих управленческих уровней равняется в среднем 8–10, а время достижения поста директора — 18–22 годам. Следовательно, среднее время пребывания в предшествующих должностях составляет около 2,2 года, т. е. руководители на предыдущих должностях не заходили за период максимальной эффективности и достигали высшего уровня управления в расцвете физических сил и творческих способностей [7].

Важное значение имеют также *место и время приобретения работником профессионального и высшего образования*. Так, продолжительность обучения существенно влияет на закрепление человека за определенной профессией, на повышение его квалификации, способствует формированию активной жизненной позиции. В этом отношении преимущество имеет обучение с отрывом от производства. Однако практики, получающие образование заочно и связывающие теорию с конкретными делами, быстрее и энергичнее других специалистов осваиваются на командных высотах управления. Поэтому при отборе специалистов на руководящие должности при прочих равных условиях предпочтение следует отдавать тем, кто окончил дневные средние специальные учебные заведения и затем приобрел по той же специальности высшее образование без отрыва от производства.

Учет возрастных особенностей работников управления и связанных с ними показателей образования, общего и профессионального стажа работы, в том числе на одной должности, предполагает необходимость *создания планов деловой карьеры* для специалистов. При этом следует предусматривать поэтапность служебного роста специалиста, когда нецелесообразнее “скачкообразное”, через две-три должностные ступени, перемещение работника. К тому же не всегда имеется возможность для перемещения “по вертикали”. Поэтому, например, начальников цехов можно перемещать “по горизонтали” в более сложные цеха с обязательным увеличением заработной платы. В этих же целях следует шире использовать процедуры присвоения классности и категорий организаторам и специалистам производства [7].

Список использованной литературы

1. *Ананьев Б.* Человек как предмет познания. — Л., 1968.
2. *Возрастные особенности умственной деятельности взрослых* / Сост. Е. Степанова. — М., 1974.
3. *Генов Ф.* Психология управления: Пер. с болг. — М., 1982.
4. *Ладанов И.* Мастерство делового взаимодействия. — М., 1989.
5. *Павлов И.* Хрестоматия по психологии / Под ред. А. Петровского. — М., 1987.
6. *Популярная психология* / Сост. В. Мироненко. — М., 1990.
7. *Скоробогатов И.* Совершенствование работы с кадрами в народном хозяйстве. — М., 1982.
8. *Степанова Е.* Умственное развитие и обучаемость взрослых. — Л., 1981.
9. *Творчество и долголетие // Знание — сила.* — 1987. — № 5.
10. *Удалов Ф.* В одной должности — не более 7 лет // ЭКО. — 1983. — № 12.
11. *Фресс П., Пиаже Ж.* Экспериментальная психология. — Вып. V. — М., 1975.
12. *Щёкин Г.* Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1991.
13. *Щёкин Г.* Основы кадрового менеджмента. — 3-е изд., перераб. и доп. — К., 1999.
14. *Щёкин Г.* Психология взрослого человека: три блока личности. — К., 1991.

9.3

ДАТА РОЖДЕНИЯ, ИЛИ ПЕРСОНАЛ-АСТРОЛОГИЯ

*Мудрый ищет погрешности в себе,
немудрый — в других.*

Китайская пословица

Гороскоп для менеджера

По дате рождения кроме возраста человека можно определить также его зодиакальный знак, “расшифровкой” которого занимается уже знакомая нам астрология — древнее учение о связях между расположением небесных тел и историческими событиями, судьбами отдельных людей и целых народов.

В настоящее время данные астрологии применяют в различных областях человеческой деятельности, в том числе в экономике и *управлении персоналом*. Например, немецкий астролог В. Ангермейер — профессионал высочайшего класса — более 50 лет занимается астрологическими предсказаниями и 15 лет возглавляет собственное предприятие экономико-астрологического профиля. Конъюнктура на мировом рынке, утверждает В. Ангермейер, обуславливается расположением звезд и планет, следовательно, ее можно предсказать. У предприятия В. Ангермейера широкая клиентура — предприниматели, коммерсанты, бизнесмены, т. е. прогрессивные члены общества. Многие европейские акционеры благодарны этому астрологу за то, что по его совету изъяли свои акции из американских предприятий: он предсказал биржевой крах 1987 г. [1].

Другой немецкий астролог Р. Босле (кстати, преуспевающий менеджер) утверждает, что его гороскопы основаны на строгих социологических исследованиях и анализе врожденной предрасположенности того или иного человека к определенному виду профессиональной деятельности. Предлагаем убедиться, насколько верны выводы автора [6].

ОВЕН (21 марта – 20 апреля)

Обучать и преподавать — это то, к чему Овен склонен от природы. Естественно, из него получается идеальный учитель. В нем есть качества, которые импонируют детям и подросткам: он прямой и открытый, внушает уважение, но в то же время хочется иметь с ним дружеские отношения.

Люди, родившиеся под знаком Овна, — способные политики и актеры. Овен — “свой парень”, который тем не менее обладает авторитетом. Он любит природу (характерно, что все опрошенные люди этого знака сказали, что мечтали бы стать лесничими, управляющими имениями или фермерами; они любят путешествовать, им доставляют удовольствие занятия спортом на открытом воздухе).

И еще один талант Овна — постоянная готовность помогать людям. Поэтому он имеет склонность к медицинским профессиям. Женщины сделают карьеру в качестве косметологов и парикмахеров. **Женщине-овну** лучше не быть домохозяйкой; не рекомендуется ей также работать переводчицей, машинисткой, зато журналист, дизайнер, стюардесса, консультант по налогам и даже специалист по компьютерной технике получатся из представительниц этого знака Зодиака замечательные.

Поскольку Овен не силен там, где необходимо мыслить стратегически, **мужчинам** противопоказана профессия адвоката, зато они пригодны для профессий журналиста, врача, механика, специалиста по рекламе, актера, ювелира.

Если Овен — начальник, он дает четкие указания, умеет толково распределить работу, поддерживает своих сотрудников и готов им помочь, когда это нужно. Овны хотят, чтобы люди к ним относились так, как они сами к ним относятся. Вы сработаетесь с Овном, если будете честны и открыты: обманув его хотя бы в мелочи, вы потеряете его как коллегу, партнера или друга.

Овны-подчиненные лояльны, дружелюбны, поддерживают товарищеский стиль отношений, готовы прийти на помощь. Если вам что-либо не нравится, скажите им это прямо в глаза, но без свидетелей, и никогда не передавайте свои критические замечания через третьих лиц.

Характер Овна

Это прямые и честные люди, правдолюбивы, они мыслят и действуют трезво, здраво, по-деловому. Способны загореться каким-либо делом и увлечь других. Динамичны, обладают хваткой, ценят время, пунктуальны и требуют того же от окружающих. Люди этого знака — природжденные борцы, обладающие мужеством и способностью добиваться своего. Они отличные организаторы, в чем им помогает врожденное чувство порядка. Любой Овен ощущает близость к природе; он охотно работает в коллективе, но хочет сохранить за собой свободу действий. Самостоятелен в оценках и не изменит их, как бы его к этому ни склоняли.

ТЕЛЕЦ (21 апреля – 20 мая)

Женщина-телец из всех знаков Зодиака обладает лучшими качествами для домашней хозяйки. Она обожает цветы — ее привлекает сочетание приятного с полезным. Вообще Тельцы таковы: любят красивое еще больше, если оно приносит им не только эстетическое удовольствие, но и деньги...

Мужчины-тельцы (женщины в меньшей степени) тяготеют к профессиям, связанным с работой в офисе, их привлекают документы, цифры, факты; они любят руководствоваться законами, распоряжениями, указаниями. Большинство управленческих кадров составляют Тельцы — они тщательны, любят точность, никогда ничего не упускают из виду. Рутину для них — не скука и надоедливое однообразие, а уверенность и порядок.

Тельцы — природжденные журналисты, их преимущества — наблюдательность, объективность и связь с реальностью. Они погружаются в неприукрашенную действительность, расследуют предмет пунктуально и описывают то, что видят. Люди этого знака обладают также талантом развлекать окружающих. Поэтому им хорошо работать на конференсе. Они прекрасно шаржируют действительность и содействуют развитию социальной критики. Они в таких амплуа понятны, говорят “народным” языком, их прекрасно принимает публика. Тельцом был У. Шекспир (23 апреля 1564 г.) — знаток человеческой психологии.

Тельцы обладают врожденной ловкостью, сноровкой, у них, как говорят, золотые руки. Они необычайно терпеливы и способны овладеть любыми навыками. Эти качества делают их при-

годными к различным ремеслам (столяр, электрик, слесарь) и профессиям, требующим постоянной тренировки (музыкант, певец).

Кроме перечисленных Тельцу показаны такие виды деятельности, как садовник, художник, инженер, специалист по рекламе. **Женщины** — отличные секретарши, телефонистки, аптекари, психологи, работники социального обеспечения.

Менее подходят Тельцам профессии, сопряженные со спешкой, гонкой, стрессами. Это отнесется, например, к работе пилота, где к тому же нужна быстрая реакция.

Если вы работаете с людьми этого знака, имейте в виду: они могут и знают больше, чем кажется. Они просто не бросаются в глаза. Не торопите их, и они добьются отличных результатов. Их можно стимулировать деньгами и материальными льготами. Важнее чинов и наград для них любимая работа, приятно оборудованное рабочее место, вкусная еда, новая машина. Они ладят с коллегами до тех пор, пока те не мешают их карьере.

Шефы-тельцы требовательны, но щедры. Чтобы сработаться с ними, нужно много трудиться и руководствоваться одним принципом: верность и еще раз верность.

Характер Тельца

Люди, родившиеся под этим знаком, — ярко выраженные реалисты, которые во всем стремятся докопаться до сути, пунктуальны, прекрасно умеют обращаться со всяким материалом и бывают отличными мастерами. Обладая чувством объективности, они доверяют только фактам и придерживаются правды. Тельцы обеими ногами стоят на земле, любят деньги и нуждаются в них, обладают вкусом и знают толк в удовольствиях. Они настроены критически и больше выжидают, но на них можно положиться, как на людей, сохраняющих при всех обстоятельствах верность человеку или делу. Добродушные, приятные в общении, Тельцы, однако, бывают раздражительны, давая отпор каждому, кто пытается использовать их в своих целях. Ценят независимость и уверенность в себе.

БЛИЗНЕЦЫ (21 мая — 21 июня)

Идеальная профессия для Близнецов — инженер. Они любят создавать, причем самостоятельно и на практике, а не только теоретически. Они любят движение, их часто манят дали. В сочетании с ярко выраженными техническими способностями это делает их идеальными летчиками. Наряду с перечисленными качествами широта мышления позволяет Близнецам добиваться больших успехов в сфере информатики и вычислительной техники. Исследовательская и научная деятельность, техническое творчество — перспективная область приложения их таланта. И неудивительно, ведь людям их характера чуждо застывшее, неподвижное и, наоборот, перемены, разнообразие служат стимулом, воодушевляют.

И еще одна типичная черта Близнецов: они немного идеалисты. Каким бы необычным ни казалось это сочетание, но наряду с любовью к точной технике и наукам они испытывают тягу к необычному. При этом они могут пойти по пути духовного развития. Примеры наивысших результатов, достигнутых Близнецами, — композитор Р. Вагнер (22 мая 1813 г.), философ и писатель Ж. П. Сартр (21 июня 1905 г.).

Женщины-близнецы обладают тонким вкусом, но он происходит не от интуиции, а от разума. Любовь к эксперименту и стремление к новому ведут их к авангардизму, если они занимаются искусством. Никто другой не может так отличаться в искусстве цветочных композиций. Они могут стать непревзойденными специалистами в области декоративной косметики. Близнецы обладают даром убеждения и хорошо справляются с работой разъездных рекламных агентов торговых фирм, лекторов, преподавателей.

Мужчины, рожденные под этим знаком, не приспособлены для профессий, в которых много рутины, монотонности, однообразия, где не требуется здоровый дух предпринимательства. Они не терпят закрытых пространств, они влюблены в свободу.

Чтобы сотрудничать с Близнецами, надо понимать, что они не выносят мелочности, ограниченности и любят свободу. Не надо пытаться вводить их в заблуждение: Близнецы сообразительны и наблюдательны. С ними можно, как говорят, пойти в разведку: не подведут.

Если ваш шеф — Близнец, помните, что он не любит длинных и скучных речей. Прибегайте к деталям только тогда, когда уверены, что эта тема особенно интересна вашему начальнику.

Если же вы начальник и в подчинении у вас работают Близнецы, считайтесь с тем, что им время от времени надо “вырваться на волю”. Учтите также, что они чаще всего говорят то, что думают. Нужно не обижаться на них за это, а извлекать пользу для дела.

Характер Близнецов

Близнецы необычайно подвижны: они быстро все схватывают, причем сразу выделяют главное, не обращая внимания на мелочи. Занудные объяснения лишь раздражают Близнецов. Они быстро теряют терпение, нервничают. Все вокруг них должно идти только вперед, а тот, кто тормозит движение, — их враг. В общении они не теряют времени на долгие предисловия и считаются откровенными и прямыми. Часто их воспринимают как людей поверхностных, но напрасно. То, что им кажется важным, выполняется ими в высшей степени обстоятельно.

Реакция у Близнецов молниеносная, они все делают быстро, но зато невыносливы. Близнецы ко всему очень критически настроены, многое подвергают сомнению, их трудно убедить, что иногда позволяет считать их упрямыми. Но они веселые, компанейские, открытые люди. Близнецы — экстраверты, они любят и умеют говорить, очень контактны.

РАК (22 июня — 22 июля)

Раки предпочитают держаться преимущественно на втором плане, однако дергают за нитки и определяют ход событий в гораздо большей степени, чем те, кто стоит у власти. Поэтому Раки могут быть блестящими режиссерами. Для людей, рожденных под этим знаком, необходимо постоянное общение с другими людьми — да и с кем в противном случае они заключали бы сделки? А бизнес занимает в жизни Рака очень важное место. Цифры, балансы, плановые задания, счетоводство и бухгалтерия для них более захватывающи, чем детективный роман.

Женщины, рожденные под знаком Рака, испытывают неосознанную тягу поддерживать и восстанавливать здоровье других людей. Поэтому их идеальные профессии — медсестра, аптекарь, врач, психолог. Квалификация психолога связана с естественным сочетанием знаний, опыта и интуиции, которое характерно для Рака. Как и мужчины, женщины этого знака прекрасно справляются с банковскими операциями. Поскольку у Раков ярко выражено творческое начало, они вносят его в такие профессии, как декоративное цветоводство и поварское искусство, достигая в них совершенства.

Обходитесь с ними бережно. Откровенности, прямоты, резкости они не выносят. Но хотя Раки очень чувствительны, они, тем не менее, отнюдь не мечтатели, а реалисты чистой воды. Они все измеряют, взвешивают, оценивают, высчитывают.

Если ваш шеф — Рак, вы всегда можете рассчитывать на его помощь при условии, что сами помогаете ему. Если Рак работает в вашем подчинении, давайте ему такие задачи, которые имеют конкретный, реальный характер, а успех подтверждается фактами. Факты — лучший стимул для Рака.

Характер Рака

Раки — спокойные люди. Они не пробиваются ни вперед, ни наверх, наблюдают, выжидают, непрерывно изучают окружающих. У них сильно выражен аналитический дар, видение деталей. Они действуют так же, как думают: постепенно, не спеша, но не потому, что трусливы, а потому, что осторожны. Раки очень хорошо работают с информацией — собирают ее, обрабатывают и накапливают, расставаясь с ней только тогда, когда это выгодно. Они не хотят бросаться в глаза и с удовольствием прятались бы время от времени под шапкой-невидимкой. Люди этого знака прекрасно владеют цифрами, поэтому на всем, что бы они ни делали, лежит “экономический” налет.

ЛЕВ (23 июля — 23 августа)

Рассмотрим склонность Льва к той или иной профессии. Лев-музыкант имеет существенные преимущества перед остальными знаками Зодиака. Это в большей степени относится к мужчинам-львам. Но женщины-львы также подходят для профессии музыканта или дирижера. Кроме таланта музыканту нужны сила воли, чувство ритма, точность и стабильность, чтобы оркестр или группа звучали как единое целое. Мужчинам-львам очень подошла бы также

профессия лесничего, но по причинам, совершенно отличным от других знаков Зодиака: Львы не любят находиться в зависимом положении, действовать по чьим-либо указаниям. Это задевает их гордость.

Львы предрасположены к профессиям, связанным с информатикой и вычислительной техникой, потому что здесь требуется их способность к систематизированию. По сравнению с другими знаками мужчины-львы наиболее склонны к профессии журналиста. Они знают силу слова и любят влиять на общественное мнение. Львы часто бывают на виду, их уважают за врожденную неподкупность и свободное высказывание своего мнения.

Мужчины-львы с их даром четко формулировать мысли являются также хорошими переводчиками. Львы имеют развитое чувство цвета и формы, способны к профессии дизайнера. Львы не будут создавать что-то из ряда вон выходящее, новое, а будут развивать или улучшать имеющееся. Большие шансы имеют мужчины-львы, работа которых связана с рекламой. К их главным качествам — любви к системности, последовательности, изобретательным способностям — можно добавить юмор. Он делает создаваемую ими рекламу единственной и неповторимой. Среди Львов вообще много людей, обладающих юмором, например Луи де Фюнес (31 июля 1914 г.).

Одно из главных качеств Льва — сила воли, и поэтому они словно созданы для профессионального спорта. Они честолюбивы, обладают стальными нервами, силой, делают все по системе, точно и дисциплинированно. Но людям этого знака не хватает привычки упорно бороться.

Женщины с “львиными” качествами являются хорошими воспитателями, они — воплощение авторитета. Большой талант **женщины-львы** проявляют в профессиях, связанных с социальным обеспечением, и социолога. Здесь наряду с талантом воспитателя и другими активно вступает в действие их способность управлять, руководить и вести за собой. Им нравится нести ответственность.

Львам не подходят профессии, связанные с обслуживанием других людей, поскольку это не позволяет им выдвинуться. Повар, столяр, электрик, механик, агент туристического бюро — такая работа не для Льва. Не особенно подходят им также профессии, требующие коллективного труда. Женщинам лучше не браться за работу медсестры, стюардессы, ювелира, машинистки, переводчицы.

Если вы имеете дело с подчиненными-львами, никогда не забывайте, что перед вами уверенные в себе, гордые личности с сильной волей. Соответственно “по-королевски” ведите себя с ними.

Характер Льва

Львы обладают сильной волей и природной способностью добиваться своего. Они очень открыты и обращены к людям, доверчивы и того же ожидают от других.

У людей этого знака ярко выраженное чувство собственного достоинства, но оно ничего общего не имеет с высокомерием. Они тщеславны, что побуждает их браться за чрезвычайно сложные дела и справляться с ними. Они фанатики совершенства и все делают по системе. Вера в собственные силы у Львов безгранична. Они реалисты и идеалисты одновременно, безусловно, лояльны. Львам противны кривые тропинки, они борются, если нужно, но это должно быть честная борьба. У Львов значительные способности к руководству.

ДЕВА (24 августа — 23 сентября)

Люди этого знака работают активно и с большим удовольствием, если видят конкретный результат для себя или фирмы. Они всегда делают ставку на выигрыш.

Хорошее ремесло — золотое дно, и уже из-за этого Девы пригодны для таких профессий, как пекарь, кондитер, повар, мясник, строитель. Там они могут с блеском приложить к делу свои умелые руки. А поскольку они к тому же умны, то создают значительные ценности. Мужчины, родившиеся под знаком Девы, достигают вершин в профессии инженера. Это относится, например, к автомобилестроителю Ф. Порше (3 сентября 1875 г.), который, создав “фольксваген”, снискал всемирную славу.

Но отнюдь не одни только деньги являются стимулом для Девы. Есть и другие ценности, а именно — идеалы. Так, **мужчины-девы** активно работают в социальной сфере в качестве со-

циологов, психологов, работников социального обеспечения, врачей. В этих профессиях они реализуют потребность служить людям. Работа по призванию позволяет им добиться успеха и делает их счастливыми.

Женщины этого знака — идеальные работники там, где требуется сочетание физического и умственного труда. При этом нельзя не упомянуть в качестве примера двух великих женщин: итальянского врача и педагога Марию Монтессори (31 августа 1870 г.), которая заботилась о детях рабочих и о детях-сиротах, и мать Терезу (27 августа 1910 г.), “ангела Калькутты”, которая посвятила свою жизнь служению беднейшим из бедных. Стремление делать что-то конкретное для людей влечет Деву и к таким профессиям, как ювелир и дизайнер.

Менее для Дев подходят профессии, требующие быстрых, решительных действий, моментальной реакции, а также связанные с риском и имеющие менее рациональный характер. Виды деятельности, где важнее чувство, а не факты, вряд ли подойдут Девам. Противопоказана им и деятельность, задевающая их чистоту как в прямом, так и в переносном смысле. Например, фермер, садовник, криминалист.

Как с ними сотрудничать? Девы пунктуальны и точны, не выносят небрежности и халтуры. Кто живет или работает рядом с ними, должен непременно это учитывать. Свое представление о чистоте Девы переносят на все сферы жизни.

Вы можете хорошо сработаться с Девами, если учтете: они не терпят тех, кто “сачкует”, особенно если вы трудитесь коллективно, тем более на потоке, конвейере. Они придерживаются фактов и очень щепетильны относительно правды.

Если вы начальник, давайте им задания, которые абсолютно ясны, результат должен поддаваться точной оценке и измерению. Если Дева — ваш шеф, следите, чтобы ваша работа выглядела корректно и чтобы у вас для ответов на вопросы всегда были наготове факты.

Характер Девы

Девы рассудительны и разумны — это их главная черта. Они судят, оценивают и действуют по рассудку. Отличная память позволяет им мыслить, как кибернетической машине. Логика для них — главная заповедь. Держат свои чувства под контролем. Но когда их обижают, видно, как они в действительности ранимы.

Девы корректны как в мыслях, так и в поступках. Они обладают способностью охватывать взаимосвязи, не упуская из виду детали, в высшей степени точны, тщательны и терпеливы.

Люди этого знака придают огромное значение собственности, они очень бережливы. Расточительность любого рода их раздражает. У них первобытное ощущение чистоты. Девы искренне служат людям или делу. Это их духовная потребность.

ВЕСЫ (24 сентября — 23 октября)

Весы обладают ярко выраженным чувством прекрасного, они стремятся к гармонии и покою. Лучшая профессия для мужчин-весов та, где они могут наиболее широко проявить свои способности как мыслители, философы, изучать культуру других народов, пополнять свои знания, сопоставлять и анализировать. Например, это археология и экономика, физика и математика.

К тому же люди, рожденные под этим знаком Зодиака, имеют выходящие за рамки средних способности к таким творческим профессиям, как актер, танцор, скульптор, график, художник или дизайнер. Однако определенную творческую одаренность предполагает и мастерское владение такими ремеслами, как слесарь высокого класса, механик, электрик. Очень рекомендуются Весам профессии, связанные с информатикой и вычислительной техникой: в них они могут полностью реализовать свой дар мыслить абстрактно.

Женщины-весы могут стать непревзойденными специалистами в области садоводства и цветоводства; у них врожденное чувство гармонии и красоты. Кроме того, в отличие от мужчин женщин этого знака Зодиака влекут путешествия, поэтому они комфортно чувствуют себя в таких профессиях, как стюардесса или инструктор по туризму. Женщины-весы неосознанно тянутся к элегантности, придают значение качеству, изысканности, что делает их незаменимыми в ювелирном деле, архитектуре, музыке, балете или театральном искусстве. Стремление восстанавливать нарушенную гармонию влечет их к профессиям, связанным с социальным обеспечением.

Мужчинам-весам лучше не выбирать работу инженера, юриста, учителя, журналиста, пекаря, мясника, а из женщин получаются плохие переводчики, врачи, манекенщицы, специалисты по компьютерной технике и секретарши.

Весам свойственна тяга к абстрактному, а не конкретному. Они могут быть хорошими учеными-исследователями. Дело для них важнее эмоций, и хотя они ладят с людьми, работать предпочитают все же вне коллектива, в одиночку и на себя, так как именно тогда могут оптимально реализовать свои способности. Они постоянно стремятся все исправлять, усовершенствовать, улучшать, при этом окончательное решение принимают труднее, чем другие. Это надо учитывать, если шеф родился под знаком Весов. Он будет требовать от подчиненных совершенства в работе, культуры речи и поведения и, по возможности, высокого образования. Было бы неплохо разбираться в вопросах искусства, чтобы иметь возможность поддержать беседу и просто понимать Весы.

Подчиненными-весами руководить очень непросто: трудно заставить их полностью отдавать все силы фирме. Если же с ними неправильно обращаются, они замыкаются и могут покинуть фирму, причем вроде бы ни с того ни с сего. Оставляйте им простор для инициативы и прислушивайтесь к ним. От этого выиграете и вы, и фирма.

Характер Весов

Стремятся к равновесию и могут нормально жить лишь в условиях гармонии. Сильно выражено эстетическое чувство. Отменный вкус и безукоризненное восприятие прекрасного, врожденное свойство любить и понимать искусство. Они вежливы и обаятельны, терпеть не могут ссор и выяснения отношений, стремятся к миру и покою. Охотно участвуют в беседе, если она ведется по существу и на достойном уровне.

Хотя Весам присущи гибкость и способность приспосабливаться к людям и условиям, они обладают неожиданным умением настоять на своем. Работают настолько активно и усердно, насколько заинтересованы в том, что делают.

СКОРПИОН (24 октября – 22 ноября)

У Скорпионов врожденная склонность к созерцанию. Они испытывают интерес к вечным тайнам жизни: откуда все берется и куда девается? Они стремятся разумом проникнуть в этот процесс. Характерно, что при этом их зачаровывает идея создания “думающих машин”. Поэтому им подходит профессия специалиста по компьютерной технике. Правда, их занимает не столько техника как таковая, сколько программы и их возможное применение. Скорпионы получают таким образом возможность заниматься любимым делом: собирать и оценивать информацию. Это позволяет им мыслить стратегически, что они и делают независимо от того, где работают.

Скорпионы имеют особый талант к банковскому делу. Здесь они прекрасно используют преимущества от владения информацией, которую собирают “по призванию”. Люди, родившиеся под этим знаком, любят все продумывать и анализировать, и поэтому из них получаются прекрасные детективы и талантливые криминалисты. Особый дар докапываться до скрытой сути помогает им блестяще решать самые сложные задачи. Идеальной является для Скорпиона специальность прокурора.

Метод действия Скорпиона всегда один и тот же: собрать информацию, тщательно ее обдумать, составить план действий и строго его придерживаться. Бесспорно, такой метод очень хорош и для политических деятелей. Впрочем, Скорпионам не обязательно держать в руках бразды правления. Они вполне удовлетворены, если выступают в роли политологов, экспертов, советников. Главное — они умеют прекрасно ладить с людьми.

Абсолютное большинство Скорпионов предрасположены, как ни странно, к фермерству, причем женщины в равной степени с мужчинами, ведь в лесу и в деревне столько пищи для размышления о процессах, происходящих в природе...

У Скорпионов — неиссякаемый запас энергии. И если они не могут работать с людьми или с природой, то в материальной сфере охотнее всего трудятся там, где что-то постоянно движется, где осязательна энергия. Например, механиками, электриками, токарями и слесарями.

Идеальная профессия для **женщин-скорпионов** — учительница или воспитательница в детском саду: дети восприимчивы, им можно передавать свои знания. Женщине хорошо быть

социологом, юристом, криминалистом. Женщины-скорпионы имеют также все данные для работы медсестрой, врачом или психологом. Многие из них с удовольствием работают телефонистками, библиотекарями или переводчиками. Налаживать контакты, жонглировать словами и понятиями, способствовать тому, что все будет понятно и общение не прервется, — все это является для женщин-скорпионов частью самовыражения.

Профессии, в которых ничего не движется, где ничего нельзя переменить, где главное — сохранять или даже восстанавливать что-либо, менее подходят Скорпиону. Например, фотограф может лишь запечатлеть то, что уже имеется. **Мужчинам** не очень подходят профессии дизайнера, журналиста, физика, женщинам — косметолога, секретаря, цветовода, репортера, биолога.

Если вы работаете со Скорпионами, будьте с ними честны и откровенны. Не пытайтесь ничего скрыть от Скорпиона — он рано или поздно узнает об этом. И горе тому, кто попадет на обмане! Скорпион не скажет о своем “открытии”, но даст вам это почувствовать. Поэтому или держитесь от людей этого знака на расстоянии, или будьте с ними абсолютно откровенны. В последнем случае вы окажетесь в выигрыше, потому что тогда в любой ситуации сможете на них положиться. Они надежны и всегда готовы помочь.

Если вы начальник, то должны знать, что Скорпионы динамичны, постоянно хотят что-то изменить, улучшить, двигаться вперед. Они думают альтернативно: а что будет, если... Из этого они исходят в своих планах.

Скорпионам необходимо ваше полное доверие. В атмосфере неопределенности у них ничего не клеится. Без достаточной информации они чувствуют себя слепыми и покинутыми. С учетом этого надо обращаться и с вашим шефом-скорпионом. Информировать его, предлагать альтернативные решения и оставайтесь лояльными.

Характер Скорпиона

Его чувства гораздо интенсивнее, чем у людей любого другого знака Зодиака. Любовь сильнее, а ненависть глубже. Тем не менее Скорпионы руководствуются не эмоциями, а разумом и отлично умеют контролировать свои чувства. Критический ум постоянно анализирует. Скорпионы знают старое и придумывают новое. Их революционный дух направлен на обновление. У них все начинается с идей. Таким образом, Скорпионы все поддерживают в движении, не терпят застоя. У них много сил и большой потенциал. Они целеустремленны и знают, как достичь цели.

То, что Скорпионы часто и успешно оспаривают мнение окружающих, выявляет их превосходство, которое они действительно имеют, но которое им при случае охотно припоминают.

СТРЕЛЕЦ (23 ноября – 21 декабря)

Все Стрельцы стремятся достичь наибольших высот. Но, конечно, не по этой причине мужчинам-стрельцам наиболее подходит профессия пилота. В какой бы сфере ни были заняты Стрельцы, они всюду хотят быть хозяевами положения, стремятся руководить и управлять. В профессии пилота им нравится в первую очередь то, что они несут ответственность за пассажиров. Кроме того, они ценят относительную независимость, свободу и престиж, который имеет эта работа.

Стрельцы не любят, чтобы им указывали, поэтому они стремятся к такому делу, где можно работать в одиночку, например электриком, или стараются выбиться в начальники. Примерно так же обстоит дело с профессией повара. Стрельцы уверены в себе и знают, что свою работу они обязательно сделают хорошо. Они готовы выслушать оценку своего труда, но только объективную. Повар-стрелец примет критику гостей, если еда получилась невкусной, но нотации начальства посчитает субъективными.

Мужчины-стрельцы комфортно чувствуют себя на работе, где сами отвечают за свое дело и имеют достаточно свободного времени. Таковы уж они: главное для них — свобода. За свой труд они хотят получать адекватную заработную плату. Правда, они охотно остаются дома и выполняют роль домашней хозяйки, потому что дома они приобретают полную независимость. Профессия врача и работника социальных служб привлекательна для Стрельца не только из-за безграничного авторитета: она соответствует его представлениям о социальной ответственности. Врач поможет пациенту даже в том случае, если у того нечем заплатить.

Кроме свободы Стрельцы ценят риск. Они любят, когда им бросают вызов. Идеальные условия для реализации личности представляют им такие профессии, как криминалист, детектив или журналист. Творческие возможности они могут реализовать и в качестве дирижеров, дизайнеров, а также использовать свои лингвистические способности, работая переводчиком.

Чувствительность природы и вкус к языку влекут Стрельца к поэзии. Под знаком Стрельца родился Гораций (8 декабря 65 г. до н. э.). За правду и справедливость Стрельцы пойдут на баррикады. Русский критик режима А. Солженицын (11 декабря 1918 г.) стал символом протеста против диктатуры.

Для Стрельцов важнее похвала, чем оплата, но и они ничего не делают даром, любят покрасоваться и обожают аплодисменты. Поэтому **женщины-стрельцы** предпочитают профессии, где можно быть на виду, где ценятся индивидуальные достижения: балет, музыка, разведение цветов. Эти сферы деятельности, как правило, престижны. И все-таки идеальная профессия для женщины-стрельца — секретарь (само собой разумеется, секретарь у шефа). Она все схватывает на лету, прилежна, уверена в себе, ловка, смела, оптимистически настроена и владеет искусством непринужденного общения с людьми. Эти же качества открывают ей профессии медсестры, геолога, детектива.

Менее пригодны для Стрельца профессии, для овладения которыми нужна скучная тренировка, которая грешит однообразием, монотонностью и не ставит перед человеком новых и новых задач. Стрельцам лучше не браться за работу лесника, фермера, инженера, учителя, а женщинам противопоказано быть косметологом, врачом, поваром. Стрельцы также любят работать там, где они незаметны.

Обращаясь со Стрельцами, надо настроиться так, чтобы на них не обижаться: они говорят очень прямо, без обиняков, и постороннему человеку что-то может показаться оскорбительным, хотя Стрельцы такого смысла в свои слова и не собирались вкладывать. Чтобы идти с ними в ногу, нужно прибавить темп, чтобы дух захватывало и возникало чувство опасности. Это не для слабоверных. Стрельцы любят риск; слишком легкие, простые дела оставляют их равнодушными.

Хвалите Стрельца, его мастерство, его достижения, но оставайтесь при этом на почве правды, ибо Стрельцы очень чутки ко лжи и неискренности и мгновенно их чувствуют. Вы можете рассчитывать на их помощь, причем тем больше, чем хуже у вас дела. Они никогда не бросают в беде.

Руководитель, который предоставит Стрельцам полную свободу, будет вознагражден; но тот, кто начнет их ограничивать, ставить в рамки или делать вид, что может обойтись без них, можно считать, уже их потерял. Шеф-стрелец особой сложностью не отличается: вам “просто” надо делать то, что он хочет.

Характер Стрельца

Обладает обостренным чувством справедливости, отсюда следует активность в социальных делах. Этому способствуют и духовный поиск, и стремление разобраться в вопросах религии и философии. Нормы, которыми они руководствуются, определяются высшими ценностями. Гуманизм превращает Стрельцов в идеалистов. Они превыше всего ценят индивидуальность и требуют свободы для себя и других. Рожденные под знаком Стрельца безжалостно откровенны и прямолинейны; правда для них так же неприкосновенна, как права человека. Они непосредственны, и в них сильно развито творческое начало, у них богатейшая, безудержная фантазия. Стрельцы динамичны, целеустремленны, работящи и всегда исполнены оптимизма. Они прекрасно справляются с ролью лидера.

КОЗЕРОГ (22 декабря — 20 января)

Люди этого знака Зодиака обладают ярко выраженным чувством ответственности к своей стране. Поэтому неудивительно, что они особенно ценны как политические деятели. Это подтверждают многие политики послевоенной истории (например, первый канцлер ФРГ К. Аденауэр — 5 января 1876 г.).

Козероги не любят устраивать шоу, чтобы покрасоваться. Политика для них — тяжелая работа на службе у народа. Трезвые, деловитые, они, тем не менее, напористо берутся за любую

работу и могут увлечь за собой других. Для них нет слишком тяжелой работы, так как они всегда подходят к ней творчески. Из них выходят хорошие священники и врачи.

За что бы они ни брались — все продуманно, осмысленно; они не делают скидки на эмоции. Осязаемое, полезное, осуществимое — вот что может вдохновить Козерога.

Мужчины-козероги — отличные журналисты. В соответствии со своими склонностями они вполне могут сделать то, чего ждут от журналистов: объективное, без навязываемых оценок, освещение событий. Если Козерог занимается фотографией, его работы затрагивают не сердце, а разум, побуждают к действию. Если Козероги посвящают себя искусству, они просты и понятны в средствах выражения.

В профессиональном спорте они намного превосходят все другие знаки Зодиака. Характеру Козерога вполне соответствует также профессия юриста. Среди ремесел более других показано столярное дело, где соединяются присущие Козерогам способности графика и дизайнера.

Приносить пользу — внутренняя потребность **женщин-козерогов**. Наиболее полно они могут проявить свои таланты в качестве повара, швеи, работника социального обеспечения. Профессия секретаря тоже импонирует Козерогу, однако она слишком узкоспециализирована. Козероги предпочитают специальности с более широким применением их возможностей. Больше, чем другие знаки Зодиака, Козероги-женщины утверждают себя в типично мужских профессиях — таких как физик или инженер, пилот, археолог, маклер. Они и здесь остаются верны себе и хоть мало говорят, но много делают.

Профессии, где немного шансов продвинуться вперед благодаря прилежанию и упорству (например, фермер, садовник, лесничий), не очень подходят Козерогам. Их сущности противоречит также необходимость идти на риск. Поэтому родившиеся под знаком Козерога менее пригодны для такой профессии, как пилот (правда, женщины-козероги прекрасно чувствуют себя за штурвалом).

Тот, у кого в подчинении работают Козероги, должен следить за тем, чтобы они были максимально задействованы, чтобы к их мнению прислушивались. На Козерогов можно положиться! Редко приходится как-то особо побуждать их работать, скорее, нужно следить, чтобы они не перерабатывали. Начальник-козерог справедлив, пока подчиненные работают с полной самоотдачей.

Характер Козерога

Солидные, основательные люди, ко всему относятся в высшей степени серьезно. Заботливы, надежны и в соответствии с обстоятельствами могут быть суровыми или проявлять мягкость. Козероги — трезвые реалисты, неустанные труженики; всегда стремятся заработать больше денег и накопить состояние. Они предпочитают иметь влияние, а не власть и не только выглядят скромными, но и являются таковыми. Козероги никогда не сдаются, а стиснув зубы пробиваются вперед. Они умеют терпеть лишения, но любят предаваться наслаждениям, если выпадает случай. Люди этого знака маленькие шаги считают более надежными в жизни, чем большие скачки. Они прекрасно владеют собой в любых жизненных ситуациях.

ВОДОЛЕЙ (21 января — 19 февраля)

Рожденные под знаком Водолея работают по склонности, а не по принуждению. Археология, фотография, физика, биология — области, где открывается простор для поиска, эксперимента, а это то, без чего не может жить Водолей. Здесь все зависит от индивидуальных результатов. Если к этим областям присовокупить такие профессии, как инженер и механик, то получится, что Водолей предрасположен к профессиям, определяющим научно-технический прогресс. Водолей — прирожденный исследователь.

По внутренней сути Водолей — диалектик. Наверное, поэтому он двигает вперед целые области науки, проекты, предприятия, развивает науку, религию, философию. Водолей Ч. Дарвин (12 февраля 1809 г.) своей эволюционной теорией перевернул всю науку своего времени. Особый талант предопределяет склонность Водолея к профессии переводчика или писателя. Прекрасный пример тому — Ж. Верн (8 февраля 1828 г.). По прозорливости с Водолеями не сравнится никто; за ними следуют Львы и Стрельцы. Обладая даром воображения, они умудряются претворить его в жизнь. Как бы далеко ни уносила их фантазия, они все же остаются

связанными с реальностью. Но при свойственном им исследовательском зуде они не становятся утопистами.

Рай для **женщины-водолея** — сад. У нее ярко выраженный талант садовода и цветовода. С таким же самозабвением женщины посвящают себя детям, неважно, в каком качестве — учительницы или воспитательницы. Склонность к обучению и посредничеству делает женщину-водолея идеальным кандидатом на должность переводчика. Творческие профессии, включая ювелира, позволяют ей воплотить в жизнь свою фантазию, огромные художественные способности. То же относится к киноискусству. Однако для профессий, связанных с оказанием услуг, Водолеи непригодны. **Мужчинам** не подойдет также работа юриста, специалиста по компьютерной технике или кондитера. Женщинам лучше не идти в секретари, медсестры, в систему социального обеспечения, не надо оставаться и домохозяйкой.

Если вы работаете с Водолеем, отведите строго “делу — время, а потехе — час”. На рабочем месте Водолей терпеть не может, чтобы его отвлекали от дела несмотря на то, что он по природе общителен. Если он занят, оставьте его в покое. Всегда помните, что Водолеи — индивидуалисты. Если они не заняты, то охотно обменяются мнениями о предстоящем опыте или проекте.

Если Водолеи — ваши подчиненные, создайте им условия для творческой работы и ведите себя с ними так, будто они вам равны. Водолеи — лучшие в мире шефы: они дают свободу для деятельности.

Характер Водолея

Либеральны, стремятся к независимости, свободно мыслят. Для них не существует того, чего нельзя было бы сделать еще лучше. Они поддерживают прогресс и постоянно двигаются вперед; они богаты новыми идеями и все время изобретают.

Водолеи — индивидуалисты, они не любят подчиняться и сливаться с массой. Признают, что законы и правила игры необходимы для существования общества, но хотят, чтобы они, как и бюрократия любого рода, были сведены к минимуму. Представители этого знака воплощают дух времени и влияют на него. Они рациональны, сдержанны, критичны и во всем хотят пользоваться свободой — и в мыслях, и в действиях.

РЫБЫ (20 февраля — 20 марта)

Рыбы любознательны, испытывают большую потребность в информации. Цифры и числа — их стихия. Видимо, Рыбы, которые в душе очень чувствительны и склонны к страхам, чувствуют себя уверенно в мире чисел, не нуждающихся в толковании; поэтому родившиеся под этим знаком хороши в качестве специалистов по информатике, а также бухгалтеров и ревьюеров в финансовой и банковской сферах.

Как исследователи Рыбы значительно опережают представителей остальных знаков Зодиака. Они добиваются успеха не только благодаря природной любознательности, но и терпеливости, выносливости. Эти черты помогают им в работе часовщика, гравера, специалиста по точной механике. Практически всем Рыбам свойственна тонкая интуиция, что делает их непревзойденными детективами.

Несмотря на страсть к исследованиям, Рыбы в своих действиях сдержанны и осторожны, иногда даже кажется, что они тормозят дело. Поэтому часто их неправильно оценивают, считая медлительностью то, что в действительности является тщательностью, основательностью. Это имеет важное значение в таких профессиях, как археолог, электрик, столяр, монтер.

Рыбы — люди, которые гнутся, но не ломаются. Женщины при выборе профессии должны руководствоваться главными своими качествами: отзывчивостью и гуманностью. Идеальные профессии для **женщин-рыб** — воспитательница в детском саду, патронажная сестра, работник системы социального обеспечения, врач; неудачные профессии — секретарь, служащая банка, учитель, юрист, дизайнер.

Профессии, в которых мало “души”, не для Рыб. Их участливость, отзывчивость, потребность помогать людям делают их не очень пригодными для таких видов деятельности, как юрист, инженер, мясник. Рыбы прекрасно уживаются в коллективе, с ними легко работать, они общительны, любят делиться знаниями, иногда даже излишне. Люди этого знака нуждаются в откровенности: и относительно работы, и относительно личной жизни. Они часто бывают “душой компании”, веселы, остроумны, способны отвлечь других от грустных мыслей.

Если у вас под началом работают Рыбы, наберитесь терпения, чтобы выслушать их и поговорить с ними. Шефу, родившемуся под этим знаком, лучше всегда все рассказывать: он вас поймет. Рыбы — самые человечные.

Характер Рыб

Очень чувствительны и обладают богатой интуицией. Предчувствуют то, что еще не произнесено и о чем, возможно, никто еще не подумал. Они всегда придут на помощь, выйдут, вылечат; они практикуют “любовь к ближнему” там, где это необходимо и просто возможно. Рыбы берут на себя социальную ответственность и требуют этого от других. Гуманизм для них — конкретное, а не абстрактное понятие. Как никакой другой знак Зодиака они беспокоятся о судьбах окружающих. Это участие подлинно, потому что их существо запрограммировано на это. Даже если бы они захотели, то не смогли бы поступать иначе. Они творческие, очень музыкальные натуры. Любопытство — их врожденная черта.

Астрологическая профориентация

Итак, руководители многих западных фирм при наборе сотрудников придерживаются астрологических принципов, которые позволяют в дальнейшем использовать сотрудников наиболее эффективно. Далее приводятся данные известного астролога доктора химических наук Ф. Величко об основных деловых чертах характера человека, зависящих от месяца рождения. Правда, в этом случае следует указать на золотое правило астрологии: тот, кто хочет воспользоваться ее положениями, никогда не должен рассматривать какой-нибудь один признак, но всегда во взаимосвязи с другими.

Двенадцать зодиакальных характеров — это двенадцать типов отношения к жизни, способов реагирования на внешние и внутренние раздражители. Естественно, любая профессия требует от человека определенных психофизиологических данных и связана с его манерой мышления, быстротой реакции, другими характеристиками, с его психотипом.

Знаки Зодиака делятся на **четыре группы стихий (тригоны)**. Живым и беспокойным людям *знака Огня* (Овен, Лев, Стрелец) больше подходят профессии с постоянно меняющимся сценарием, с покорением пространства и противопоказаны однообразные занятия, работа на конвейере. Напротив, представителям *знака Земли* (Телец, Дева, Козерог) как раз лучше всего основательная работа, приносящая ощутимые плоды и требующая постоянного вложения физической силы и ума, — это, в частности, сельскохозяйственные специальности, бухгалтерия, планирование, строительство, архитектура. Разносторонность и легкость в общении *знака Воздуха* (Близнецы, Весы, Водолей) найдут лучшее использование в работе с людьми в сферах, связанных с накоплением и распределением информации, в таких специальностях, где нужны быстрые и, как правило, нетрадиционные решения. Родившиеся под *знаком Воды* (Рак, Скорпион, Рыбы) универсально приспособлены для всех видов профессий, лишь бы эти профессии не были связаны с постоянным стрессом из-за эмоциональной напряженности или особо высокой ответственности. Лучше всего выдерживает длительные стрессы Скорпион. Статистика показывает, что люди водных знаков больше ориентированы на гуманитарные профессии и занятия, связанные с изложением мыслей на бумаге.

Однако каждый знак Зодиака кроме тригона стихий попадает еще и в **квадраты качеств** — по способу выражения свойств своей стихии. Это тоже имеет значение при выборе профессии. Знаки *кардинального квадрата* (Овен, Рак, Весы, Козерог) активно строят свою жизнь, любят приводить вещи и события в движение, предпринимать практические шаги, начинать новые предприятия: лучше всего они реализуются на руководящих должностях, пусть самых маленьких. Знаки *фиксированного квадрата* (Телец, Лев, Скорпион, Водолей) тяготеют к точности, техническим усовершенствованиям, настойчивы, последовательны и упорны. Это — “сжатый кулак” Зодиака. Знаки *переменного, или мутабельного, квадрата* (Близнецы, Дева, Стрелец, Рыбы) толково используют конкретную обстановку, они являются связующим звеном между не очень хорошо понимающими друг друга кардинальным и фиксированным квадратами и особенно

подходят там, где необходимо увязывать одно с другим, сводить концы с концами. Это — “свечи” Зодиака, они налаживают взаимодействие частей в целом и освещают поле деятельности своим, как правило, хорошо развитым умом. Недостаток постоянства не позволяет им долго играть роль лидера, знаки мутабельного квадрата хороши на вторых ролях — советников, экспертов, специалистов широкого профиля.

Рассмотрим теперь профориентацию непосредственно по знакам Зодиака. Здесь главное — не столько выбрать подходящую специальность, сколько не увязнуть в неподходящей.

Овну наиболее подходят профессии, связанные с постоянно меняющейся обстановкой. Он хорош там, где “горят сроки”, и всегда готов отправиться на исследование нового, неизведанного, но плохо рассчитывает свои силы, поэтому профессия должна позволять ему восстанавливать быстрорасходуемую энергию. Из людей этого знака получаются хорошие преподаватели, военные, политики, актеры, медики, журналисты, механики, косметологи, парикмахеры. Овну не подходят профессии, связанные с большой усидчивостью и терпением, однообразные занятия.

Телец тяготеет к документам, цифрам, фактам. Он на месте везде, где нужны тщательность, точность, порядок, закрепление достигнутого. Рутину его не пугает, а наоборот, придает уверенность. У него “золотые руки”; он способен к ремеслам; при этом хорошо накапливает опыт. Это хороший инженер, техник, механизатор. Явно проявляется у Тельца любовь к природе, поэтому хороши для него профессии цветовода, овощевода, животновода, агронома. Мало подходят Тельцу профессии, связанные с быстротой реакции, с необходимостью принимать немедленные решения (например, работа летчика-испытателя).

Близнецам лучше ориентироваться на подвижные профессии, требующие широты подхода, информационного обмена, скажем, инженеры новых производств, водители, лекторы, комментаторы, продавцы, работники в сфере информатики и вычислительной техники. Сидячая работа им не по душе, все застывшее и неподвижное действует им на нервы. Женщины обладают тонким вкусом, сильны в декоративном искусстве, прекрасные посредники в обмене опытом. Труд, требующий продолжительных тяжелых нагрузок, Близнецам противопоказан, ибо они не слишком выносливы.

Рак хорошо работает с информацией и умеет выгодно ее продать. Он в ладах и с психологией, и с экономикой, с деньгами и цифрами: хорошо разбирается в технике, тяготеет к истории, изучению нравов и обычаев, музейной работе. Это отличный режиссер в широком смысле слова: не выходя на передний план, он умело влияет на события из-за сцены, везде на месте, где требуется дипломатия. Рак силен в выполнении реальных задач, успех которых нагляден, материален. Женщины, родившиеся под этим знаком, — отличные врачи, медсестры, воспитатели в детских учреждениях. Рак не приспособлен для специальностей, требующих долгого отключения от коллектива, для работы в грубой эмоциональной среде. Будучи человеком настроения, Рак особенно тщательно должен выбирать себе работу, чтобы она ему нравилась и удовлетворяла его. Работа должна быть ритмичной; когда сроки поджимают, Рак очень нервничает.

Для **Льва** в профессии всегда проглядывается личное “Я”, работа для него — средство самовыражения, он стремится быть хотя бы самым маленьким, но хозяином своего дела. Людям этого знака может подойти профессия хирурга, скульптора, руководителя предприятия, дирижера, журналиста, переводчика, дизайнера, специалиста по рекламе, лесничего, воспитателя. Весьма привлекает Львов театр, а также возможная общественная и организаторская работа (менеджер). Среди психотипов Зодиака у Львов самые высокие показатели успехов, но и самые жестокие провалы, часто из-за того, что они не слишком пунктуальны в сроках. Лев тянется к огню, его привлекает металлургия, пожарное и военное дело, но не подходят специальности, связанные со множеством мелочей, с офисной рутинной. Профессии, требующие точного и беспрекословного исполнения, — не для них.

Дева наиболее эффективно работает тогда, когда видит конкретные плоды своего труда. Она отлично реализуется там, где требуется сочетание умственных и физических усилий, великолепно овладевает мастерством. Из Дев выходят прекрасные химики-синтетики, фармацевты, работники планирующих организаций. Это хорошие инженеры, модельеры, врачи, строители. У них отличный глазомер, развито чувство прекрасного, твердое понятие долга. Дева не выносит халтуры, не терпит тех, кто работает “спустя рукава”. Женщины этого знака

особенно хороши там, где нужны контроль, забота об условиях труда, социальная помощь. Девам не подходят профессии, требующие принятия решения на основе неполной информации, быстрой реакции, а также связанные с риском и представляющиеся им “бесполезными”, т. е. лишенными конкретных результатов.

Весам лучше выбирать профессию, связанную с коллективным трудом, богатым общением. Работа должна включать элементы искусства. Весы эстетически очень чувствительны. Весам подходит им оформительская и культмассовая деятельность, работа художника по прическам, модельера, археолога, экономиста, резчика по дереву, дизайнера, слесаря, электрика. По сердцу им работа в организациях милосердия и благотворительности, социального обеспечения, в туристическом бюро, в садоводстве и цветоводстве. Весам не слишком показаны специальности, требующие немедленного волевого выбора, связанные с резкой сменой ритмов в работе и общей негармоничностью, например профессии участкового врача или врача “скорой помощи”, юриста, журналиста.

Скорпион должен выбирать себе активную профессию, требующую напряжения всех сил и воображения, возможно, связанную с раскрытием тайн, расследованием, выявлением талантов, сбором оригинального и труднодоступного материала. Это юрист, криминалист, охотник, спортивный деятель, журналист нетрадиционного жанра, воспитатель трудных характеров, психолог, научный исследователь, штурман, хирург, работник службы порядка или следственных органов, фармаколог. Скорпионы, кроме того, замечательные кулинары, отличные библиотекари, телефонистки, гиды-переводчики, медсестры. Скорпиону плохо подходят профессии, требующие вживания в образ. Высокий субъективизм мешает ему быть хорошим судьей, актером.

Активность **Стрельца** устремлена в просторы мира. Он инициативен, стремителен, жаждет свежих впечатлений, склонен к реформаторству. Однообразная, систематическая работа для него мучительна. Чтобы Стрелец реализовался полностью, его страстность, целеустремленность, энергию необходимо всякий раз направлять на решение новых задач. Из Стрельцов получаются хорошие журналисты, менеджеры, медсестры, криминалисты, закройщики. А вот делопроизводители и повара из них неважные.

Такие черты характера **Козерога**, как рассудительность, трудолюбие, аккуратность, осторожность, чувство долга и ответственность, наиболее отвечают профессиям фармацевта, ученого-исследователя, лаборанта, экономиста, агронома. Везде, где требуются кропотливая работа, пунктуальность, ювелирная точность и терпение — будь то архивариус или мастер по ремонту радиоаппаратуры — Козерог незаменим. Не подходят ему профессии, связанные с риском и неожиданными осложнениями.

Водолей по сути диалектик, предрасположенный к профессиям, определяющим научно-технический прогресс. Он всегда готов к неожиданностям и в критической ситуации умеет взять дело в свои руки. Он не любит короткого поводка и руководящих указаний, работает по склонности, а не по принуждению. Это прирожденный изобретатель и рационализатор. Лучшие сферы реализации для Водолея — электроника, радио, связь, психология, философия, инженерное дело, научные изыскания. Обладающий широким кругозором Водолей — прекрасный президент чего бы то ни было. У него ярко выражен талант садовода и цветовода, селекционера и работника лесного хозяйства, а также воспитателя. Водолею не подходит работа в сфере обслуживания, социального обеспечения, юриспруденции. Ему лучше избегать постов, связанных с материальной ответственностью, а также с жесткой субординацией. Порабощенный Водолей думает только об освобождении.

Рыбы нуждаются в профессии, открывающей простор для самовыражения, интуиции и творческих способностей. Они хороши как эксперты и консультанты, специалисты по информатике, врачи (чаще нетрадиционных направлений), работники сферы искусства, криминалисты, преподаватели. Очень эффективны в исследовательской работе любого рода, удачно проявляются на сцене и в музыке. Рыбы при выборе профессии должны руководствоваться главными своими качествами — отзывчивостью и гуманностью, им не подходят профессии, в которых мало “души”.

Приспособляемость человека безгранична, и он способен проявить свои таланты в любой области, но легче, гармоничнее и полнее он проявит их в сфере, соразмерной своему психотипу.

Астрологическая совместимость

Очень часто мы раздражаемся и устаем от общения с людьми, несовместимыми с нами. Наиболее простой выход — пользоваться упрощенной схемой совместимости и срабатываемости по знакам Зодиака (рис. 32), где знаки каждой стихии расположены в своем тригоне (треугольнике): стихия Огня — Овен, Лев, Стрелец; стихия Земли — Телец, Дева, Козерог; стихия Воздуха — Близнецы, Весы, Водолей; стихия Воды — Рак, Скорпион, Рыбы.

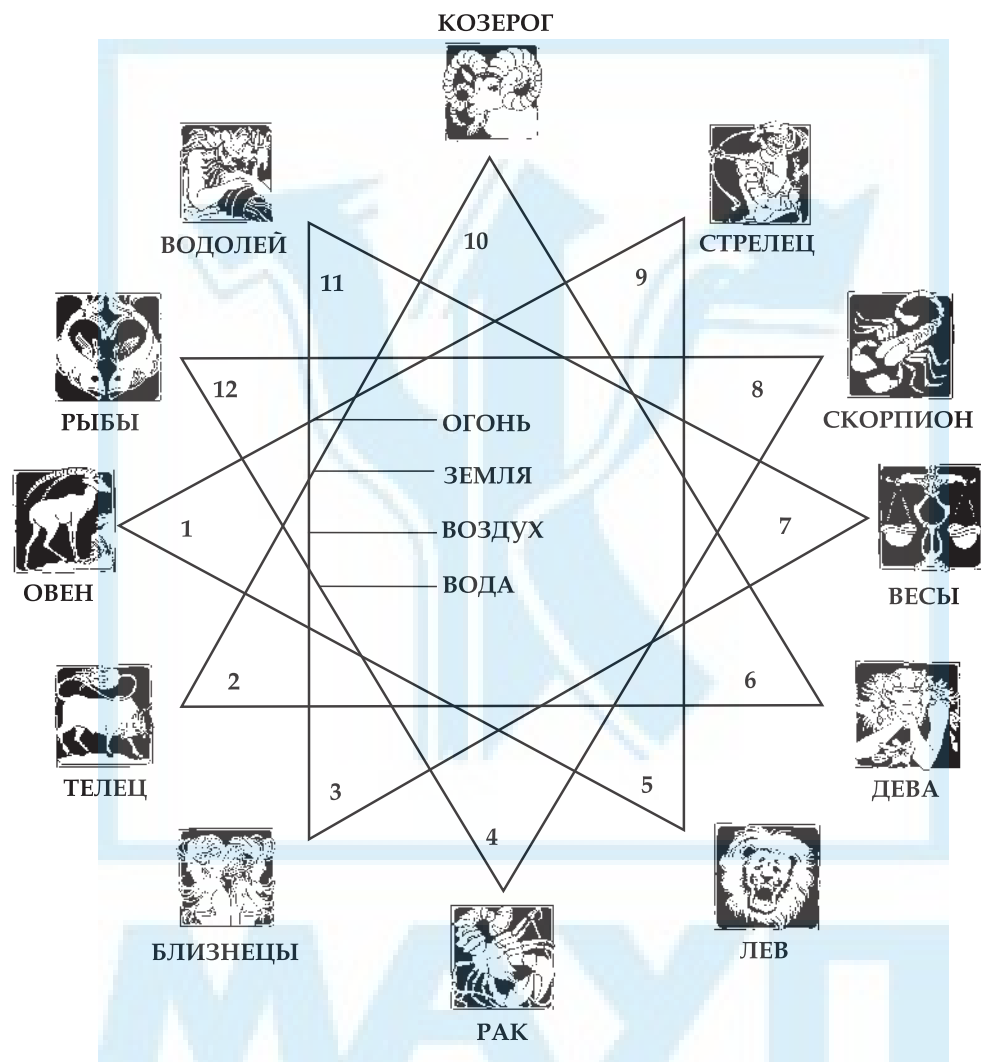


Рис. 32. Схема астрологической совместимости

Плохо совместимы с вами люди, находящиеся в знаке перед вашим и в знаке после вашего (например, людям под знаком Овна следует ограничивать контакты со знаками Рыб и Тельца). Хорошая совместимость у вас с людьми в своем тригоне и в тригоне, противоположном вашему знаку (у Овна взаимная симпатия со знаками Овна, Льва, Стрельца, а также со знаками Весов, Водолея и Близнецов), т. е. со своим знаком и через знак, если идти по зодиакальному кругу. С людьми остальных четырех знаков у вас “нейтральная” совместимость (у Овна со знаками Рака, Девы, Скорпиона и Козерога могут быть налажены отношения при желании обеих сторон).

Половая жизнь — важный компонент физического и психоэмоционального здоровья. Для ее нормализации необходимо учитывать “тип” совместимости с партнером (хотя бы по зна-

кам Зодиака), знать основные факторы и закономерности, от которых зависит благополучие в половой жизни, избегать как избыточного “технизма” (построения отношений на одной физиологии и технике секса), так и избыточной “романтизации” — искусственности в чувствах. Если у вас что-то не ладится, не старайтесь насильно втиснуть отношения в жесткие рамки. Попробуйте “услышать” кроме себя еще вашу половину. И не спешите с упреками: неурядицы в отношениях — всегда следствие ошибок обеих сторон.

Общее представление о силе небесных тел в знаках Зодиака с точки зрения астрологической совместимости — несовместимости, поскольку, как отмечалось, каждый зодиакальный знак имеет определенную управляющую планету, дает табл. 27 [3].

Таблица 27

Планета	Друзья	Враги
Солнце	Юпитер, Венера	Сатурн, Марс
Луна	Венера, Юпитер, Солнце, Нептун, Меркурий	Сатурн, Марс, Уран
Меркурий	Умеет ладить со всеми: нейтрален	
Венера	Солнце, Марс, Луна, Меркурий	Сатурн, Уран
Марс	Сатурн, Плутон	Все, кроме Сатурна, Плутона
Юпитер	Все, кроме Марса	Марс
Сатурн	Марс	Все, кроме Марса
Уран	Нейтрален, кроме Нептуна, Сатурна	Нептун, Сатурн
Нептун	Нейтрален, кроме Марса	Марс
Плутон	Марс, к остальным нейтрален	

Приведем некоторые рекомендации астрологов по практике общения с представителями различных зодиакальных знаков.

В общении с ОВНОМ не бойтесь играть на его самолюбии. Это единственный характер, которому можно сказать: “Пойди туда, не знаю куда; принеси то, не знаю что” — и он пойдет и принесет! Только дайте ему понять, что лишь он один способен на это. Подходить к Овну нужно искренне и просто: он не переносит фальши, хитрости, интриг и лицемерия. Овен — любитель перемен и приключений; тем, кто предпочитает спокойную жизнь, с ним трудно. В этом союзе придется больше отдавать, чем получать. Овен непредсказуем и нетерпелив, но зато все, что есть у него, разделит с вами. Вот только деньги у него не задерживаются, поэтому семейную казну держите при себе. Гневается он совершенно по-детски — бурно, но недолго. Под горячую руку к нему лучше не попадать, нужно спокойно переждать бурю (чего бы он ни наговорил при этом), а когда остынет — делайте с ним, что хотите!

ТЕЛЬЦУ нужно сразу показать, что вы для него чем-то полезны, необязательно в материальном смысле — он восприимчив к красоте и высоко ценит идеалы и постоянство. В общении с Тельцом требуются терпение и постепенность: чем сильнее вы на него нажимаете, тем больше он упирается. Выдержка и мягкость завоевывают его сердце; используя его сентиментальность, можно многого достичь. Телец ищет прежде всего надежности и безопасности — покажите ему эти качества в себе. Ни дразнить Тельца, ни подсмеиваться над его слабостями (любит уют, вкусную еду и другие маленькие радости жизни) нельзя: нет ничего страшнее разозлившегося Тельца — все сметет на пути! Бесплезно также заставлять его менять раз принятое решение, поэтому никогда не торопите его: исподволь и с многократными повторениями подводите к целесообразной идее. Зато более нежного, трудолюбивого и в общем-то покладистого человека трудно найти.

БЛИЗНЕЦАМ дорога хотя бы видимость свободы, так что не пытайтесь запереть их в четырех стенах — обязательно вырвутся, и тогда ищи ветра в поле! Не стремитесь обстоятельно выяснять с ними отношения: занудливые объяснения их крайне нервируют. Однообразие уг-

нетают Близнецов, поэтому не раскрывайте себя сразу, сохраняйте “недосказанность”. Терпеливостью они не отличаются, а вот любознательны очень. Им нужно обеспечить постоянный приток новой информации, поэтому, если хотите удержать Близнецов дома, почаще приглашайте гостей. Общение с Близнецами лучше всего удастся на интеллектуальном уровне: это могут быть впечатления от общей поездки, посещения кино или театра, обсуждение злободневной статьи или нового романа. Нельзя упрекать их в беспардонности или навязчивости (чуть-чуть это в них есть), не то остроту их реакции вам придется испытать на себе. Сильно в них чувство долга, данное слово они держат. Лучшее средство вызвать интерес Близнецов — чуть-чуть отодвигать цель, к которой они стремятся, не разочаровывая их в ее достижимости. Получив желаемое, Близнецы быстро охлаждаются.

РАКА не стоит пытаться обмануть: он очень внимателен к мелочам, все отлично помнит и обладает мощной пронизательностью. С ним нужно быть осторожным в выражениях, он обидчив, склонен сосредоточиваться на действительной или мнимой обиде и долго переживать ее в себе. Не пытайтесь поспеть за сменой его настроений, держите себя с ним ровно и приветливо: сегодня он с вами суров, а завтра — сама нежность и предупредительность. Рак — большой собственник и ревнивец. Смиритесь с тем, что вы принадлежите ему и никому другому. Не упускайте возможности показать ему, что вас трогают малейшие знаки внимания: вы постигнете всю глубину его теплоты и заботы. О родителях Рака отзывайтесь только положительно и не пугайтесь, если после первой же встречи он поведет вас знакомить со своими близкими.

Слабая струна ЛЬВА — стремление покровительствовать, опекая, творить благодеяния. Дайте ему понять, что вы без его помощи не можете шага ступить, и он все сделает для вас. Лев очень высоко ценит свой авторитет, всем хотел бы управлять сам, но не любит вникать в мелочи, охотно уступит это вам. А так как жизнь состоит из мелочей, вы сможете управлять Львом, подсовывая незаметно свои идеи, но не забывая подчеркнуть, что это он сам их придумал. Льву с глазу на глаз можно высказать всю правду, но на людях он не переносит критики в свой адрес. Не роняйте его достоинства при посторонних: такого унижения он вам не простит. Подчеркивая первенство Льва, обращайтесь к его отзывчивому сердцу — и всегда достигнете желаемого.

Перед ДЕВОЙ вы должны представлять как олицетворение аккуратности, точности и обязательности. Что бы ни случилось, под часами будьте минута в минуту. Лучшая тема для разговора с Девой — ее работа, беспорядки в обслуживании или научная новость, лучше медицинская. Охотно обсуждает она и недостатки других. Вам придется делить Деву между собой и деятельностью, которой она в данное время занимается, — часто не в вашу пользу, но с этим придется смириться. Если у нее дела, то бесполезно уговаривать ее развлечься. Деву неплохо похвалить за трудовое рвение (особенно в домашнем хозяйстве), подчеркнуть, что лучше ее никто бы не справился, и это будет правдой. Не вздумайте упрекать Деву в мелочности или в излишнем старании — оскорбится и зальет вас потоком нравоучений. Пусть лучше она будет уверена, что более дальновидна, бережлива и рачительна, чем вы. Кстати, с финансовой свободой вам придется проститься — все заботы о совместных доходах Дева возьмет на себя.

ВЕСЫ — прирожденные миролюбцы и умиротворители. Их обаяние неплохо отметить при случае, они немного тщеславны и охотно выслушают комплименты. Для Весов не нужно жалеть похвал: они расцветают в обстановке одобрения и признания. И наоборот, в постоянных стрессовых ситуациях Весы физически заболевают. Не следует критиковать их прежние увлечения: Весы умудряются превращать отвергнутых воздыхателей в своих друзей. С Весами хорошо путешествовать, слушать музыку, ходить в театры или на вечеринки. Без дружеского общения они не могут обойтись, любят гостей, хлебосольны. В обращении с Весами недопустима грубость. Нельзя задевать их чувство справедливости — они всегда на стороне невинно потерпевших и энергично нападают на обидчиков. Если их принуждают, они норовят делать назло, поэтому руководить Весами нужно мягко и неназойливо. В общении с ними легко: как правило, культурные, начитанные Весы сами способны предложить интересную тему, и вот тут не подкачайте: серости, посредственности они не приемлют. Если ваш любимый — Весы, считайте, что вам крупно повезло: замечательный характер с развитым чувством меры. А если иногда он и повоспитывает вас — опять же только на пользу: Весы всегда стараются улучшить себя и других.

СКОРПИОНА можно любить и ненавидеть, но игнорировать его нельзя. Это сильная личность, энергетически очень богатая, с прирожденным даром исследователя, острым взглядом и пронизательным умом. Скорпион видит только черное или белое, полутонов не признает, в любви и дружбе отдает себя всего, но и взамен потребует вас целиком. Обиду помнит долго, хотя и не показывает вида. Не задевайте Скорпиона при посторонних, не оскорбляйте и не унижайте его, иначе вместо друга будете иметь дело с безоглядным врагом. Скорпион нуждается в вашем доверии и очень равнодушен к восхищению. Он готов совершить невозможное, только бы доказать вам, что вы в нем не ошиблись. Чтобы не разрядить энергию Скорпиона на себя, поставьте перед ним труднодостижимую цель — вся энергия уйдет туда. Обращайтесь с ним тактично, мягко, и он сторицей вознаградит вас пылом своей страсти.

СТРЕЛЕЦ отличается искренностью, откровенностью, радушием, терпимым отношением к окружению, но — увы! — и прямолинейностью, отсутствием дипломатии. Поэтому не обижайтесь на форму, в которой он вам выскажет замечания — воспринимайте их суть. Стрелец чтит традиции, и это в нем нужно уважать. Он великолепный компаньон, но ревнив. К домашним делам он равнодушен, поэтому идя к Стрельцу в гости неплохо захватить что-то из припасов. Не иронизируйте над Стрельцом — этого он не любит больше всего.

Открыто эксплуатировать Стрельца невозможно: заметит и выйдет из-под контроля. Лучше помните о его великодушии: он многое сделает для вас ради собственного удовольствия. В беседах Стрелец любит пофилософствовать. Не атакуйте его убеждений, отнеситесь к ним с уважением — в Стрельце есть что-то от миссионера, проповедника. Ему иногда приходит охота распоряжаться — не противьтесь: выполнять распоряжения Стрельца необязательно, он редко контролирует исполнение. Проследите, чтобы ваши домашние относились к нему с уважением, и будете иметь хорошего, жизнерадостного, энергичного друга.

Идя на союз с КОЗЕРОГОМ, запаситесь терпением. Он медленно, но очень надежно поднимается по лестнице жизни. Покажите, что способны обеспечить ему надежный тыл, не понукайте его в делах: он прекрасно знает, что нужно делать. Не подрывайте его репутацию, Козерог не переносит, если кто-то сомневается в его благородстве. Он непоколебим в своих суждениях, так что убедить его или переспорить очень трудно — не тратьте зря времени! Козерог, как правило, всецело отдается профессии — не ревнуйте его к ней. Общаясь с Козерогом, вовсе не обязательно искать тему для беседы — с ним можно дружелюбно помолчать. Не давайте пищи его подозрительности, старайтесь быть его союзником. Более надежного и верного партнера трудно найти.

ВОДОЛЕЯ, возможно, вы сразу не поймете (в мыслях он лет на 20 впереди времени), тем не менее дружески ободрите его. В моральной поддержке он нуждается всегда. Обычно это активный общественник, как бы призванный природой бороться за свободу против любых запретов. Не осуждайте его левые стремления, но тактично удерживайте от крайностей. Вы очень обидите Водолея, называя его непригодным к жизни. Используйте его интерес к технике, хвалите за умелые руки — все в вашей квартире будет модернизировано, все станет работать, как часы. Водолей всегда в нервном напряжении и оттаивает только в атмосфере теплоты и участия.

Главный недостаток РЫБ — обещать больше, чем в состоянии выполнить. Не желая в этом признаться, Рыбы, когда подходит условленный срок, начинают выкручиваться. К этому нужно отнестись с пониманием и по возможности оградить Рыб от перегрузки. Если нужно, выступите на их защиту и скажите “нет” тогда, когда Рыбы этого сделать не могут. Рыбы будут вам за это очень благодарны. Ругать и критиковать их за бесхарактерность — вводить их в глубокую меланхолию, развивать в них чувство неполноценности, а зачем вам это нужно? Наоборот, старайтесь убедить Рыб в их способностях и возможностях, подчеркивайте результаты, достигнутые благодаря их пронизательности и предусмотрительности. Покажите, что уважаете их, не наносите им душевных ран жестоким словом. Вы увидите, сколько нежности и самопожертвования в их характере, как мало они требуют и как готовы все отдать.

В заключение вспомните о себе — вы ведь тоже не ангел. У каждого зодиакального характера есть типичные недостатки, с которыми он должен бороться. Вот дельные советы из польского журнала “Пшекруй”.

ОВНУ неплохо научиться уважать других. ТЕЛЕЦ не должен все считать на деньги. БЛИЗНЕЦАМ не вредно внимательнее слушать других. РАКУ нужно приобрести побольше уверен-

ности в себе. ЛЬВУ не следует использовать других в своих личных целях. ДЕВА пусть постарается принимать ближних такими, какие они есть. ВЕСАМ пора все же на что-то решаться — не балансировать же до бесконечности. СКОРПИОНУ можно быть и поучтивее. СТРЕЛЬЦУ полезно избегать зазнайства. КОЗЕРОГУ важно смотреть на мир оптимистичнее. ВОДОЛЕЮ хорошо бы понять, что он не один умник на свете. РЫБАМ следует поменьше жаловаться на судьбу.

Философия восточного гороскопа

Во многих странах Востока для летоисчисления используют 60-летний циклический солнечно-лунный календарь. Шестидесятилетний цикл состоит из трех меньших циклов: двенадцатилетнего цикла животных знаков, цикла пяти стихий (стволов) и цикла полярностей. Легенда гласит: Будда создал всех животных на свои земные проводы, но только 12 из них пришли с ним попрощаться. Тогда в знак благодарности он назвал именем каждого из них годы лунного цикла в соответствии с порядком их прибытия. Первой прибежала Крыса, затем Бык, Тигр, Заяц, Дракон, Змея, Лошадь, Овца, Обезьяна, Петух, Собака и Кабан. Отсюда — известные нам знаки. Каждый год лунного цикла как бы отражает повадки и характер определенного символа [7].

В течение полного шестидесятилетнего цикла каждый из знаков животных сочетается с пятью основными стихиями: Деревом, управляемым планетой Юпитер; Огнем, управляемым Марсом; Землей, управляемой Сатурном; Металлом, управляемым Венерой; Водой, управляемой Меркурием. В соответствии с восточной философией, все сущее во Вселенной состоит из этих пяти стихий, которые находятся во взаимосвязи и постоянном циклическом движении: Дерево является топливом для Огня, который не может существовать сам по себе. Огонь все обращает в пепел, который возвращается в Землю. Из Земли добываются металлы. Из Металла можно сделать сосуд, который будет хранить воду. Вода — это дождь и роса, которые способствуют росту Деревя.

Первоэлементам символически соответствуют пять цветов: Дереву — зеленый; Огню — красный; Земле — желтый; Металлу — белый; Воде — черный.

Каждый элемент делится согласно двум жизненным полярностям — позитивному и негативному аспектам энергии, которые называются соответственно **ян** и **инь**. Слово “негативный” не имеет в этом контексте отрицательного значения, как отрицательный полюс магнита не является хуже или лучше положительного. Эти полярности определяют различные способы существования: **ян** — действие, инновацию, экстериоризацию, **инь** — мысль, посредничество, интериоризацию.

Применение принципов **ян** и **инь** к пяти первоэлементам у западного человека, привыкшего оценивать положительное и отрицательное с точки зрения своего к ним отношения, может вызвать непонимание или удивление. Так, позитивное начало Дерева — это сосна, а негативное — гибкий бамбук. Позитивное начало стихии Земля — это холм, а негативное — равнина. У стихии Металла позитивное начало — это оружие или гонг, а негативное — монета. У Воды позитивное начало — это волна, а негативное — спокойная вода.

Восточный календарь образуется из сочетания двенадцати животных знаков “земных ветвей” с десятью “небесными стволами”, в которых каждая стихия имеет по две градации по возрастному принципу в соответствии с жизненными полярностями (**э** — “старший брат” и **то** — “младший брат”). Эти полярности взаимно уравновешиваются и гармонизируются, так как чередуются с одной и той же стихией. Так, если в 1992 г. стихия Воды сочеталась с **э** для года Обезьяны, то в 1993 г. та же стихия Воды сочетается с **то** для года Петуха.

Таким образом, характер каждого года шестидесятилетнего цикла определяется из взаимодействия “земных ветвей” и “небесных стволов” [7].

В отличие от западного, европейского гороскопа, где все зависит преимущественно от месяца и числа рождения, а значит, от соответствующего ему знака Зодиака, восточный гороскоп определяет типы людей и их судьбы по году рождения. И в этом случае неважно, сколько человеку лет, главное — что это за год, каково его место в двенадцатигодичном цикле. Давным-

давно люди заметили, что каждый год в 12-летнем цикле имеет специфические, повторяющиеся черты, так же как люди, родившиеся в один год цикла. Выявляя и обозначая эти черты, древние создатели гороскопа дали годам названия, связав их с образами животных.

Традиция рекомендует начинать с года Крысы — так назван первый год из двенадцати. Год Крысы предшествовал началу XX в. Итак, 1900 год — год Крысы, 1901 — Быка, 1902 — Тигра, 1903 — Кота, 1904 — Дракона, 1905 — Змеи, 1906 — Лошади, 1907 — Козы, 1908 — Обезьяны, 1909 — Петуха, 1910 — Собаки, 1911 — Кабана и снова 1912 — год Крысы.

Легко вычислить остальные годы XX в., прибавляя к указанным соответствующее количество двенадцатилеток.

Восточный гороскоп соответствует полному обороту планеты Юпитер вокруг Солнца (приблизительно 12 лет). Юпитер — планета, символизирующая удачу и мудрость. Он управляет позитивными качествами человеческой натуры и указывает на возможность активного проявления индивидуума в социуме. В этой связи на Востоке и возник двенадцатилетний календарный цикл, где европейским знакам Зодиака отвечает круг Зверей.

КРЫСА

1936 Люди внешне приятные. Характер целеустремленный. Любят посплетничать. Живут больше настоящим, но бережливы, склонны к накопительству. При счастливом детстве — бурная молодость, что обычно завершается обеспеченной старостью.

БЫК (ВОЛ)

1937 Люди терпеливые, немногословные, не яркие внешне, располагают к откровенности, а потому окружены друзьями. Физически щедро одаренные; отличные семьянины. Жизнь их ровна во всех фазах.

ТИГР

1938 Внешность выразительна. Эгоисты по пустякам, они щедры по “большому счету”. Авантюризм и страстность лишают их счастья в любви. Детство у них ровное, молодость бурная, а покой лишь в старости.

КОТ

1939 Люди внешне спокойные и доброжелательные. Их недостаток — поверхностность. Им близки лишь собственные проблемы. Коты ненадежные партнеры, их же финансовые дела благополучны. Жизнь проходит ровно, если нет экстренных событий.

ДРАКОН

1940 Это прирожденные победители, обладатели особой жизненной силы. Вспыльчивы, бывают резки. **1952** Успех — их постоянный спутник. Всеми любимы, они многого требуют от других. Трудным бывает начало жизни, покой во второй фазе, успех — в третьей.

ЗМЕЯ

1941 Практичные и тщеславные змеи мудры от Бога. **1953** Материальный план здесь силен; они хитры, скуповаты. В любви и браке не очень удачливы, детство и молодость обычно спокойные, в поздней фазе события неожиданные. **1989** **2001**

ЛОШАДЬ

1942 Это обладатели хорошего характера и “подвешенного языка”. Очень порядочные люди, способные выполнять любую работу (в коллективе). В сфере чувств бывают несдержанны. Часто рано покидают отчий дом; молодость вообще бурная. **1954** **1966** **1978** **1990** **2002**

КОЗА (ОВЦА)

1943 Натуры артистичные и капризные, бывают просто невыносимы, но умеют нравиться. Очень послушны. Жизнь полна любовных проблем. При беспокойном детстве молодость — “в океане чувств”. Жизнь удачна при мудром руководстве. **1955** **1967** **1979** **1991** **2003**

ОБЕЗЬЯНА

1932 Это прирожденные лидеры, они — душа общества. Будучи корыстными и хитрыми, они умны и изобретательны. Из-за собственной взбалмошности быстро всем пресыщаются. Детство счастливое, молодость бурная, старость спокойная. **1944** **1956** **1968** **1980** **1992**

ПЕТУХ

1933 Такие люди — блестящие воины и отличные труженики, но деньги у них не задерживаются. И в любви они все “завоевывают”. Из-за недипломатичности жизнь их полна подъемами и спадами. **1945** **1957** **1969** **1981** **1993**

СОБАКА

1934 Эти люди наделены лучшими человеческими качествами. Честные и в любви, они встречаются здесь массу трудностей. Умные и критичные, они вечные борцы, а жизнь их полна тревог. Беспокойное детство, трудные молодость и старость. **1946** **1958** **1970** **1982** **1994**

КАБАН

1935 Это рыцари. Безмятежные к собственным неудачам, они очень терпимы к чужим недостаткам. **1947** Внешне бывают несколько несобранны. Детство обычно спокойное, в молодости бывают семейные проблемы, а старость благополучна. **1959** **1971** **1983** **1995**

Структурный гороскоп

Ученый-химик Г. Кваша в течение нескольких лет изучал особенности восточного гороскопа. Взяв за основу открытие древних мудрецов, выделивших 12 типов людей (в зависимости от года рождения), он и его коллеги обнаружили сложные взаимосвязи и явные закономерности в мироощущении этих типов, в свойствах личности, способностях к различным видам деятельности и т. д. Все эти связи и закономерности отражены в нескольких структурах, с разных сторон освещающих проблему. Так, *идеологическая структура* выделяет тройки единомышленников (знаки, разделяемые четырьмя годами); *психологическая* — четверки родственных в этом отношении типов; *возрастная* — определяет, какому возрасту соответствует тот или иной знак; *структура векторного кольца* дает разгадку того, какой знак относительно другого “хозяин”, а какой — “слуга”; *социальная* показывает отношение того или иного знака к обществу, его поведение в коллективе и т. п. По существу, на основе восточного гороскопа создан новый **гороскоп**, который Г. Кваша назвал **структурным**. Изложим содержание этого гороскопа (Наука и религия. — 1990—1991).

Исследования показали, что каждый из 12 знаков восточного гороскопа соответствует 12 возрастам человека и гороскоп с этой точки зрения — это пожизненная реализация одного из этих двенадцати возрастов. Эта структура гороскопа называется *возрастной*. Она необычайно интересна и тесно связана со всеми остальными. Рассмотрим ее подробнее.

Представим, что в нас заложены 12 программ, которые реализуются лишь с наступлением соответствующего возраста, выключая предыдущую программу. Но одна из 12 работает пожизненно.

Разве вам не встречались дети, которые вдруг проявляются в чем-то как умудренные опытом старики, или, напротив, вполне взрослые люди — с признаками вечного школьника, с детской удивленностью, открытостью новому? Дело в том, в каком году родился человек. Поясним подробнее. В жизни человека три периода: детство, взрослость, старость — до социума, внутри социума, после социума (над социумом). В детстве четыре возраста: новорожденный — Петух; 1—2 года — Обезьяна; 3—7 лет — дошкольник — Коза; 7—12 лет — младший школьник — Лошадь. Обратите внимание на людей, родившихся в год Лошади: с этой точки зрения они всегда учатся, руки что называется в чернилах, для них нет непререкаемых авторитетов, все им надо сделать самим. Они всегда полны оптимизма и энергии.

Взрослость: старший школьник 12—17 лет — Бык; юноша 17—25 лет — Крыса, интеллектуальный пустопляс, все еще не определившийся в оценке явлений; 25—30 лет — Кабан, деятель; 32—40 лет — Собака.

Старение — это то же прощание с миром, уход в себя, постижение Космоса, Абсолюта, Бога и т. д. Змея соответствует возрасту 40—55 лет, и этому знаку всегда свойственны черты этого возраста; 55—70 лет — это Дракон, он что называется Директор, как бы заранее обладающий опытом и солидностью человек; 70—85 лет — Кот, это мемуарист; 85 лет и старше — Тигр — патриарх, отшельник, властелин.

Возрастная структура гороскопа связана со всеми его другими структурами — это своеобразный ключ к гороскопу, поэтому с его помощью можно многого достичь в понимании свойств человека, их проявлений и условий для их реализации.

В *идеологической структуре* четыре тройки — в них объединяются любые персонажи гороскопа, отстоящие друг от друга на четыре года. Так вы можете вычислить своих “идеологических” братьев (и сестер), т. е. людей, с которыми у вас общий язык, совпадает взгляд на вещи (в целом), с которыми вы легко установите взаимопонимание. Каждая тройка обладает специфическими чертами.

Начнем с тройки, включающей Козу. Это “три К” — Кот, Кабан, Коза. Мужчины этой тройки — самые проникательные, человеческая душа для них — открытая книга, они самые наблюдательные — от них не ускользнет самая мелкая деталь, будь их тысячи. Все они — готовые следователи и создатели детективов. Можно эту тройку назвать “тройкой сыска”. Но у нее есть куда более важное свойство — завершительство. В общем, это люди, которые достигают

вершины в каком-то процессе, в том числе литературном, ставят в нем последнюю точку. После них в той или иной сфере, творческом направлении делать уже нечего. Ярчайшие завершители — Пушкин (Коза), Платонов (Кабан), Булгаков (Кот), Набоков (Кабан), Борхес (Кабан). Теперь и вы, наверняка, вспомните известных завершителей. Проверьте — они обязательно принадлежат к этой тройке.

Другая тройка — Лошадь, Тигр, Собака. Они — новаторы, знают будущее, прокладывают новые пути, открывают новые науки, пишут книги, которым будут подражать сотни последователей. Мужчины этой тройки обладают волевым типом мышления. Потому объекты их деятельности, как правило, те, кто требует изменения, а это среди прочих всегда — философия, политика, проза.

Тройка Крыса, Дракон, Обезьяна обладает абсолютно свободным, бесконтрольным мышлением. Логическая или интуиционная ошибка — частый гость не только в голове, но и в конечном продукте этих деятелей, но неправильно полагать, что у них в голове нет ни одной контролирующей инстанции. На их вооружении — мистика, ею они проверяют свои действия. Проще говоря, в жизни они осуществляют эмпирический перебор. И успешно.

Остались еще трое — Петух, Змея, Бык. Их сочетание выглядит случайно. Но все они — логики, люди, гарантируемо решающие формализуемые задачи; интуиционные задачи, требующие подсознательного, эмоционального подхода или решения на основе жизненного опыта, им не под силу, они больше доверяют схематичным, формальным, абстрактным доводам, но превосходные фантасты, создатели мультфильмов и полководцы.

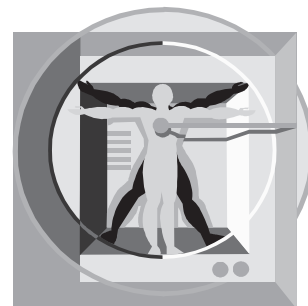


Список использованной литературы

1. *Вольфганг Ангермейер* // Лит. газ. — 1989. — № 30.
 2. *Гросс Н.* Астрология для всех. — М., 1991.
 3. *Левин М.* Самоанализ: астральный план // Твое здоровье. — 1990.
 4. *Лео А.* Как прочитать гороскоп. — М., 1928.
 5. *Маркелова Л., Величко Ф.* Луна и биологическая активность человека // Твое здоровье. — 1990. — № 3.
 6. *Некоторые аспекты современного менеджмента* / Сост. В. Дидык. — Вильнюс, 1989.
 7. *Сергиенко П.* Философия восточного календаря // Япония сегодня. — 1993. — № 1.
 8. *Шестопалов С.* Методические рекомендации по I курсу астрологии. — Л., 1990.
 9. *Щёкин Г.* Как работают с людьми за рубежом. — К., 1991.
 10. *Щёкин Г.* Астрология для менеджера. — К., 1992.
-

Раздел 10

ПСИХОЛОГИЯ ПОЛА И НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ



*Попытайся выполнить свой долг
и ты узнаешь, что в тебе есть.*

И. Гете

10.1

МУЖЧИНА И ЖЕНЩИНА: СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Различия полов имеют биологическую и социальную основу, что проявляется в особенностях строения тела, черт лица, физиологических и психических признаков. Мудрецы прошлого основную черту различия между мужским и женским полом обуславливали разницей в общественных обязанностях: в то время как мужчина борется за существование семьи, женщина обеспечивает внутреннее ее благосостояние и заботится о муже и детях [1; 2; 7 и др.].

Несходство мужского и женского типов отмечали самые ранние мыслители, что нашло отражение в трудах Платона, Аристотеля и других известных представителей античности. Систематизация соматических и психологических различий полов нашла свое отражение в различных руководствах по физиогномике и другим древним учениям. Например, Ф. Лассаль в своем трактате “Лицегадание” писал: “Женщина отличается от мужчины всем: и умом, и характером, и физическим сложением, и силой... Сходства мало между чертами мужчины с чертами женщины: у последней лоб не так широк, как у него; все черты ее тоньше и нежнее; ее кожа, также более тонкая, не покрывается жесткими волосами, как у мужчины”.

Физиогномисты прошлого разницу в наружности видели в том, что лицо мужчины имеет очертания почти четырехугольника, лоб менее закруглен, волосы короче, жестче, брови также жестче и гуще; нос относительно лба лежит почти на прямой линии и на конце имеет небольшое утолщение; ноздри более открыты, рот шире, губы темнее, голос сильнее и глубже, подбородок менее закруглен [2; 7]. Кроме морфологических наблюдаются и сугубо психологические различия: мужчина — сильнее, отважнее, великодушнее, снисходительнее, справедливее и понятливее женщины; женщина — слабее, боязливее, суевернее, легкомысленнее и непостояннее мужчины. Что же касается способности владения мимикой лица, то женщина намного опередила мужчину.

В современных исследованиях многие наблюдения мыслителей прошлого нашли подтверждение, некоторые оказались необоснованными. Однако половые различия, и довольно существенные, безусловно, прослеживаются на всех уровнях психофизической организации мужчины и женщины. В визуальном плане дифференциация мужского и женского типов наиболее проста и представлена в различных исследованиях (О. Вейнингер, П. Астафьев, Г. Гейманс, Б. Ананьев и др.). Например, А. Матушак и Н. Шеповальникова приводят следующие описания этих типов (табл. 28) [6].

Мужчина	Женщина
1. Рост выше, с преобладанием конечностей над туловищем	1. Рост ниже, с преобладанием туловища над конечностями
2. Длина и окружность головы больше	2. Длина и окружность головы меньше
3. Плечи широкие, таз узкий	3. Таз шире плеч
4. Масса тела больше (за счет костяка)	4. В среднем масса тела меньше
5. Небольшое равномерное отложение жира в клетчатке	5. Относительное преобладание жира с преимущественным его отложением на боках, ягодицах, бедрах
6. Выявленный рельеф мышц, мышцы более упругие	6. Сглаженность рельефа мышц, слабое их развитие
7. Развитие волос на лице, животе и груди	7. Отсутствие волосяного покрова
8. Волосы на голове после 14 лет замедляются в росте	8. Рост волос на голове после 13 лет ускоряется
9. Кожа более грубая	9. Кожа более нежная
10. Грудные железы в зачаточном состоянии	10. Грудные железы развиты
11. Тип дыхания брюшной	11. Тип дыхания грудной
Отличительные признаки психики	
1. Отличаются сосредоточенностью, живут более рассудком	1. Эмоциональны, чувственны. Поступки больше зависят от влечения сердца
2. Поведение на основе логических выводов, умение сдерживать чувства	2. В поведении преобладает инстинкт
3. Отношение к окружающим критическое, более узкое	3. Интуитивное заключение об окружающих (в сложных случаях более правильное)
4. Характер более замкнутый	4. Характер более открытый

Мозг мужчины весит в среднем на 200 граммов больше, чем мозг женщины, однако по сравнению с мужчиной женщина гораздо дольше сохраняет умственную работоспособность. Сердце здорового мужчины бьется медленнее — примерно 65 ударов в минуту (у женщины — около 72). Мужчины гораздо реже жалуются на здоровье; вместе с тем способность переносить боль и продолжительность жизни выше у женщин.

Чувство уверенности в себе у мужчины развито сильнее, чем у женщины, и поколебать его трудно. По сравнению с женщинами мужчины хуже поддаются гипнозу. Однако в опасных, требующих быстрых действий ситуациях мужчины реагируют значительно медленнее женщин, возможно, отчасти это объясняется тем, что у женщин быстрее протекает обмен веществ.

Мужчины и женщины по-разному воспринимают юмор. Например, большинству женщин не нравятся анекдоты, в которых смеются над слабыми. Это можно объяснить тем, что мужчины, как правило, не способны принимать близко к сердцу многие события. У женщин же ко всему более личное отношение.

Мужчины и женщины даже по-разному одевают верхнюю одежду (первые просовывают руку вначале в правый рукав, вторые — в левый), а также по-разному расходятся, например, в толпе: мужчины — грудью, женщины — спиной.

Данные многих исследований свидетельствуют о том, что мужчины превосходят женщин по скорости и координации движений, ориентации в пространстве, пониманию механических отношений, математическим рассуждениям, а женщины превосходят мужчин по ловкости рук, скорости восприятия, счету, памяти, беглости речи и другим задачам, включающим речевые навыки. Среди основных личностных черт у мужчин в большей степени выражены агрессивность, мотив достижения, эмоциональная стабильность, а у женщин — социальная ориентация [5]. Таким образом, твердо установлено, что женщины превосходят мужчин в вер-

бальных способностях, мужчины же сильнее женщин в визуально-пространственных способностях, у мужчин выше также математические и технические способности, что предопределяет во многом особенности профессионального выбора мужчин и женщин.

Например, проведенные под руководством Н. Обозова исследования свойств познавательной деятельности юношей и девушек (студенческие группы в возрасте 17–22 лет) дали следующие результаты [3]:

- общая осведомленность, отражающая интересы человека и свидетельствующая о его эрудированности, оказалась заметно выше у юношей, так же, как и общая понятливость, отражающая сообразительность человека как свойство его ума и личности;
- уровень концентрации внимания на сложных интеллектуальных задачах, наблюдательность, пространственные представления, вербальный, невербальный и общий интеллект также выше у юношей, причем существенно;
- словарный же запас, логичность практического мышления и его обобщенность в большинстве групп девушек превышает такие же показатели юношеских групп. В итоге из 14 исследованных показателей интеллекта только три имели более высокие значения в женской группе, а именно: кратковременная память, словарный запас и адаптивность ума.

В других исследованиях при анализе структуры личности в зависимости от уровня интеллекта было выявлено, что у женщин уровень интеллекта в первую очередь связан с особенностями эмоционально-волевой сферы: эмоциональной неустойчивостью, тревожностью и фрустрированностью [6]. Считается, что энергетическая цена творческого усилия у женщин больше. Поэтому новые двигательные и интеллектуальные задачи лучше решают мужчины.

В книге “Пол и мозг” (авторы — психологи Ио Дурден-Смит и Диана де Симоне) также подтверждается общий вывод: мозг мужчины и мозг женщины различаются с рождения. Мальчики останутся мальчиками, а девочки — девочками, даже если им дать одинаковые игрушки и одинаково одевать. Основой такого развития является крохотная часть мозга — гипоталамус; эта часть различается у мужчин и женщин строением и функциями.

Хотя женский мозг меньше мужского, он, оказывается, “лучше настроен” — работает эффективнее и в некоторых областях умственной деятельности часто опережает мужской. Вот некоторые примеры такого “неравноправия”:

- общеизвестную интуицию женщины наследуют биологически, т. е. это заложено в их мозгу;
- женщины намного лучше “читают” лица и лучше понимают язык жестов и мимику (даже произвольную) собеседника;
- женщины намного чувствительнее; они мгновенно замечают изменение настроения окружающих людей, ловят каждую неточную информацию;
- женщины, как правило, намного способнее мужчин в лингвистике. Их речь отличается усложненностью и законченностью. Они более сильны в грамматике и в изучении иностранных языков, так же, впрочем, как и в чтении.

Эти удивительные женские качества объясняются лучшим развитием некоторых областей левого полушария головного мозга, которые “заведуют” языками, восприятием и анализом зрительных образов.

Женщины также более чувствительны к запахам, звукам и прикосновениям — они намного быстрее и острее мужчин реагируют на возникновение или изменение этих раздражителей. Ученые склоняются к мнению, что причиной этого является ствол головного мозга, который у женщин толще.

Как отмечает Б. Ананьев, половой диморфизм охватывает как самые ранние, так и самые поздние периоды жизни. Например, половые различия в способностях и формировании профессиональной направленности заметны уже на ранних этапах развития личности: у мальчиков 6–7 лет 70 % составляют рисунки с индустриальным пейзажем, у девочек этого же возраста подобные рисунки составляют лишь 6 %. Девочки в этом возрасте чаще рисуют домики, деревья, цветы, природу и облик человека.

Мальчики всех возрастов ходят быстрее девочек; обратная же картина обнаруживается в хватании. У девочек всех возрастов средние показатели волевой задержки мышц в максимальном сокращенном состоянии выше, у них также высокие показатели проявления воли тормоз-

ного типа, что объясняется некоторыми особенностями нервной системы и условиями семейного воспитания. Отсюда большая способность женщин тормозить переживания, переносить сильную боль, выше уровень способности выполнять скучную, монотонную работу, требующую напряжения воли именно в форме задержки, торможения.

Высокий уровень саморегуляции женского организма является одной из главных причин долголетия женщин. Мальчиков, как известно, рождается больше, чем девочек, и среднее соотношение между ними составляет примерно 105 к 100. При этом вероятность смерти мальчиков на 20 % превышает вероятность смерти девочек. По мнению Б. Ананьева, наблюдаемые половые различия в продолжительности жизни обусловлены различиями в интенсивности обмена веществ и типе поведения.

Исследованиями выявлена взаимосвязь мужских и женских личностных черт раннего возраста с характеристиками более позднего периода жизни. Например, у мужчин наиболее устойчивыми оказались интеллектуальные интересы, изменчивость настроения, готовность примириться с неудачей, высокий уровень притязаний, а у женщин — настойчивость, эстетическая отзывчивость, жизнерадостность, желание приблизиться к пределам возможного [4].



Это любопытно

ДАМЫ — НЕ ГОСПОДА

Мужчины не похожи на женщин, а женщины — на мужчин... Но речь не об анатомии, а о различиях, заложенных в генах, о проявлениях психики, которые, казалось бы, вполне могли измениться под воздействием воспитания. Ан нет! Французский журнал "Мари Клер" занялся подсчетом этих несхожестей.

1. Различия проявляются еще в колыбели, где, по наблюдениям медперсонала, мальчики беспрестанно вертятся, а девочки таращат глазки.
2. Мужской мозг весит приблизительно на 200 граммов больше, чем женский, т. е. в среднем 1350 граммов.
3. Женщины гораздо лучше ориентируются в запахах, однако 80 % парфюмеров — мужчины.
4. Психическая депрессия настигает женщин вдвое чаще.
5. У женщин более тонкий музыкальный слух: на 6 нефальшивящих женщин приходится только один столь же музыкальный мужчина.
6. Храпят 48 % мужчин и только 22 % женщин.
7. Американская лингвистка Д. Теннен установила, что мужчины обычно прямо выражают свои желания, а женщины долго кружат вокруг цели разговора.
8. Мальчики более изобретательны в игре и обладают большей фантазией — такой вывод сделали американские производители игрушек.
9. Женщины звонят по личным делам в 3 раза чаще мужчин.
10. Сильный пол менее живуч. В возрасте 20 лет на 100 девушек приходится 98 юношей; к 60 годам диспропорция еще более углубляется: мужчины составляют 40 % в соответствующей возрастной группе населения.
11. Женщины в два раза чувствительнее к воздействию алкоголя, так как фермент, выводящий его из организма, у них значительно менее активен, чем у мужчин.
12. Юноши гораздо способнее к математике: из 12 выдающихся молодых ученых только одна девушка.
13. Исключительно мужской чертой является фетишизм.
14. Женщины гораздо быстрее осваивают иностранные языки.
15. Согласно исследованиям швейцарской лингвистки Э. Слембек, женщины в 2 раза чаще употребляют сослагательное наклонение, в 5 раз чаще — слова типа "вероятно", "немного", задают в 3 раза больше вопросов и чаще переспрашивают.
16. Мужчины обычно принимают решения быстро и твердо, женщины — после долгих раздумий и консультаций с близкими.
17. По мнению Д. Теннен, поддакивание женщины во время разговора с мужчиной означает только то, что она его слушает (не более), в то время как мужчина воспринимает это как одобрение того, о чем он говорит.
18. Оба пола любят смотреться в зеркало — с той разницей, что женщина рассматривает свой наряд, а мужчина — свое тело.
19. Любимый цвет мужчин чаще всего красный, женщины предпочитают голубой.
20. Бессонницей страдают 60 % женщин и 40 % мужчин.
21. Женщины легче переносят стресс, так как их организм выделяет меньше адреналина и менее подвержен скачкам артериального давления.
22. Женщины улыбаются и в разговоре чаще смотрят собеседнику в глаза, мужчины же блуждают взглядом...

(Специалист. — 1993. — № 1)

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

Пол, вероятно, дает нам гораздо более глубокое, по сравнению с принадлежностью к определенному классу или какой-либо социальной группе, понимание того, какой должна быть наша первичная природа и в каких ситуациях она должна быть продемонстрирована.

Э. Гофман

Мужские типы развития личности

Сравнивая взрослых мужчин с теми, какими они были в 13–14 лет, И. Кон выделяет следующие типы развития их личности:

- мужчины, отличавшиеся в 13–14 лет надежностью, продуктивностью, честолюбием, хорошими способностями, широтой интересов, самообладанием, прямоотой, дружелюбием, философским складом ума и сравнительной удовлетворенностью собой, сохраняют эти свойства и в 45 лет. Такие люди высоко ценят независимость и объективность, имеют высокие показатели по интеллектуальной эффективности, чувству благополучия;
- подростки, отличающиеся бунтарством, болтливостью, любовью к рискованным поступкам и отступлениям от принятого образа мышления, раздражительностью и агрессивностью, становятся неуравновешенными мужчинами со слабым самоконтролем, импульсивными и непостоянными. Склонность драматизировать жизненные ситуации, непредсказуемость поведения характеризуют их во взрослом возрасте. Представители этого типа чаще других мужчин меняют работу;
- принадлежащие к следующему мужскому типу — с повышенным самоконтролем — в подростковом возрасте отличались повышенной эмоциональной чувствительностью и самоуглубленностью. Эти мальчики плохо чувствовали себя в неопределенных ситуациях, сомневались в успехе, были зависимы и недоверчивы. Достигнув сорокалетия, они остались столь же ранимыми, склонными уходить от сложных обстоятельств, испытывать жалость к себе, напряженность в общении. Среди представителей этого типа мужчин наиболее высокий процент холостяков.

Некоторые мужчины, напротив, сильно меняются от юности к зрелости. Таковы, например, мужчины, у которых бурная, напряженная юность сменяется спокойной, размеренной жизнью в зрелые годы [4].

Знание руководителем или работником по кадрам особенностей личностных черт и поведения подростков, например, в подшефной общеобразовательной школе или в базовом профессионально-техническом училище, позволяют им обоснованно прогнозировать их профессиональное становление в условиях конкретного производственного коллектива, а также правильно осуществлять профориентационную деятельность в этих учебных заведениях.

В этой связи интересны данные И. Кона по соответствию — несоответствию подростков полоролевой дифференциации. Так, высокомаскулинные мальчишки-подростки отличались уверенностью в себе и удовлетворенностью своим положением среди сверстников, но после 30 лет эти мужчины оказались более тревожными, менее уверенными в себе и менее способными к лидерству. Высокая феминность у женщин часто коррелирует с повышенной тревожностью и пониженным самоуважением.

По мнению И. Кона, высокофеминные женщины и высокомаскулинные мужчины хуже справляются с деятельностью, не совпадающей с традиционными нормами полоролевой дифференциации. Дети, поведение которых более всего соответствует требованиям их половой роли, часто отличаются более низким интеллектом и меньшими творческими способностями. Напротив, люди, относительно свободные от строгой половой типизации, обладают более широкими поведенческими возможностями и психологически благополучнее [4].



Это любопытно

НЕ ВЫХОДИТЕ ЗАМУЖ ЗА ЯПОНЦЕВ

Благодаря мужчинам Японии стала величайшей в экономическом плане державой мира. Но японские жены ценят своих мужей крайне низко. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного канадской издательской фирмой, которая ежегодно проводит опрос замужних женщин в США, Канаде, Австралии, Новой Зеландии, Японии и еще девяти европейских странах. Анкетированием было охвачено 5112 респондентов, в том числе 860 японок. Серия вопросов высветила отношение женщин мира к своим мужьям. Отчет, опубликованный “Арлекин энтерпрайс” накануне Дня влюбленных (14 февраля), развеял миф о японцах как гигантах любви и большого секса. Оценки, данные женами, ставят японских мужей на второе место ... снизу в списке из 14 национальностей. Менее романтических любовников можно отыскать, оказывается, только в Польше. А как сексуальные партнеры они занимают последнюю строчку в этой таблице о рангах. Лучшими любовниками признаны греки, за ними следуют австралийцы и новозеландцы.

Менее всего японки готовы назвать своих мужей “душками”. Лишь поляки и немцы хуже японцев в этом плане, а лидируют по этому показателю французы и опять же греки.

Преобладающее большинство (99 %) австралийских женщин могут сказать, что они пользуются уважением своих партне-

ров, мужей и возлюбленных. И только 39 % японок могут похвастаться тем же. А уж слова “Я люблю тебя!” имеют счастье слышать хотя бы время от времени 82 % гречанок, 81 % австралиек и лишь 34 % японок.

Только 49 % японских мужей не забывают о таких важных датах, как годовщина свадьбы, загодя готовятся к этому, покупают супругам подарки к этому дню. (Для австралийцев эта цифра почти вдвое больше — 85 %, а для итальянцев — 90 %.) О своем первом свидании с возлюбленной готовы вспомнить лишь 27 японских мужчин из ста (73 % — среди греков).

Хуже прочих мужчин мира японцы знают любимые цветы жены, какие духи она предпочитает и какой размер ее белья. За последний год 70 % венгерских женщин получали цветы от своего мужа. Хуже всего с этим опять же в Японии, где на букет супруге хотя бы раз в году разорились всего 21 % представителей сильного пола. Если каждый второй грек время от времени готовит обед для двоих, то из японцев этим могут похвастаться только 19 %.

Лишь в одном японские мужчины поднялись высоко, немногим уступая только испанцам. На вопрос анкеты, воспринимают ли мужья серьезно то, что говорят им жены, 90 % японок ответили положительно.

(По материалам “Джэпэн таймс”)

Психологические типы женщин

Существуют определенные типы развития личности и среди женщин. Так, социально-психологические исследования личности женщин-инженеров, проведенные Э. Чугуновой [9], позволили выделить три типологические группы – доминантную, ситуативную и конформистскую.

1. *Доминантный тип* характеризуется интересом к техническим наукам и исследовательской работе, увлечением техникой, конструированием, престижностью работы в научно-исследовательских и конструкторских организациях, высокими показателями творческой активности, удовлетворенностью специальностью, содержанием труда и взаимоотношениями в коллективе. Представители этого типа более всего стремятся сохранить достигнутое, например, остаться в коллективе, если даже нужно идти на понижение в должности.

2. *Ситуативный тип* профессию и место работы выбирает чаще всего в силу меркантильных соображений: близость места работы к месту жительства, материальные выгоды, удобный режим работы и т. д. У таких женщин творческая активность выражена слабо, для них характерны высокая общительность, стремление к самоутверждению в отношениях с другими при низком уровне притязаний в профессиональной деятельности. Ограниченный интерес к выполняемой работе у представителей этого типа замещается ориентацией на семью, быт и культуру.

3. *Конформистский тип* характеризуется тем, что выбор профессиональной деятельности представителями этой группы обуславливается, как правило, влиянием ближайшего социального окружения (друзей, знакомых, родителей и т. д.), а не самостоятельным решением. Этот тип отличается низкой творческой активностью, неудовлетворенностью работой и должностью, низким уровнем профессиональной мотивации, склонностью к подозрительности и конфликтам. Основная ориентация – сфера взаимоотношений.

Знание руководителями, а также сотрудниками кадровой службы основных особенностей мужчин и женщин позволяет им правильно использовать работников при комплектовании производственных коллективов, формировании учебных групп повышения квалификации, расстановке кадров, организации воспитательной работы на производстве, создании оптимального психологического климата в трудовых коллективах. При этом необходимо помнить, что большая часть проблем у мужчин формируется в сфере профессиональной деятельности, у женщин – в семейно-брачных отношениях. В женских или преимущественно женских производственных коллективах больше ценятся хорошие межличностные отношения, в мужских – квалификация и достижения в профессиональной деятельности [3].

Довольно интересную практическую классификацию женщин предложил О. Вейнингер в книге “Пол и характер” (1910), где охарактеризовал два полярных типа: “кокеток – некокеток”, а также конфликтных (“мегер”) – неконфликтных женщин.

“Кокетки” неразборчивы в любовных связях, любят кошек, ухаживание и соприкосновение, любят принимать подарки. Но они эмоционально черствы к детям. “Некокетки”, напротив, очень привязаны к детям, любят дарить подарки, ухаживать за другими, вместо кошек предпочитают собак. В личной жизни относятся, как правило, к однолюбам, из них вырастают хорошие педагоги и воспитатели, а также медицинские работники.

“Мегеры” склонны к конфликтам, интригам и разрушению, перенесению собственных недостатков на других. Они повышено консервативны, но смелы и драчливы. “Немегеры” больше склонны созидать, чем разрушать, неконфликтны и неагрессивны.

В других исследованиях эти типы были выделены не только у женщин, но и у мужчин, в чем проявляется генетическое единство полов [2].

Это любопытно

ОКРУГЛОСТЬ ПОБЕДИТ!

Девушки — грудь вперед! Уже прошли те времена, когда крепкий высокий бюст считался признаком агрессивности. В восьмидесятые годы было модно носить квадратные плечи, которые убивали женственность. Теперь этому наступил конец. Сейчас очень ценятся женские округлые формы. Так что те, кто может похвастаться округлостью, грудь вперед!

Ну, а для тех, кому особенно нечего выпячивать, для утешения — любопытная информация: доктор Эрвин О. Штросман из Техаса, исследовав 800 женщин, установил: чем больше грудь, тем ниже умственные способности женщины.

(Оптималист. — 1991. — № 3)

КОРОЧЕ ДНИ У ТЕХ, КТО ЗЛЕЕ

Злость приводит к высвобождению гормонов стресса и ослаблению иммунитета. Такой вывод сделала госпожа Салли Адамс из Калифорнийского университета (США), в течение 31 года наблюдавшая 102 женщин. Она впервые попыталась, сообщая в "USA Today", связать враждебность к окружающим и здоро-

вье женщин. По ее мнению, женщины, которые до 30 лет враждебно или настороженно относятся к людям, значительно больше предрасположены к ослаблению здоровья к 52 годам. В список болезней входит все — от простуд до очень серьезных заболеваний.

(Ведомости. — 1992)

Учет психологии половых различий в трудовой деятельности

В современной психологии различия мужского и женского типов наиболее полно представлены в работах В. Куликова, данные из которых приведены в табл. 29 [6].

Таблица 29

Мужской тип	Женский тип
1	2
Препятствия преодолевает преимущественно с помощью интеллекта и силы	Препятствия преодолевает преимущественно с помощью хитрости и ловкости
Развито прогнозирование (склонен к решению отсроченных долговременных задач)	Прогнозирование ослаблено (решает преимущественно текущие, повседневные задачи)
Потребность в эмоциональном возбуждении понижена	Потребность в эмоциональном возбуждении повышена
Рассудительность	Чувственность
Характер более замкнутый	Характер более открытый
Объективность	Впечатлительность
Мнительность	Немнительность
Реалистичность и критичность	Идеалистичность и интуитивность
Эмоциональная зрелость и стабильность	Эмоциональная незрелость и нейротичность
Сдержанность	Раздражительность
Взаимосвязь мышления с движением мышц (идеомоторика) ослаблена (преобладает словесно-логическое мышление)	Повышена взаимосвязь мышления с моторикой (преобладают наглядно-действенное мышление и аффективность)

1	2
Обращает больше внимания на содержание, чем на форму, наблюдательность и точность понижены	Обращает внимание больше на форму, чем на содержание, наблюдательность и точность повышены
Развита агрессивная реакция самозащиты	Агрессивность при самозащите снижена
Преобладают честолюбивые замыслы, общественные интересы, на переднем плане — эффективность в делах и материальная обеспеченность	Преобладают чувства любви и материнства, личное преобладает над общественным
Стрессотормозной	Стрессовозбудимый
Прямолинейность отношений	Чувствительность к различным нюансам общения
Словесное поощрение расслабляет, замедляет деятельность	Словесное поощрение возбуждает и ускоряет деятельность (отсюда любовь к комплиментам)

Применительно к формированию и развитию кадрового состава изучение его структуры по полу позволяет дать рекомендации, способствующие совершенствованию управленческого аппарата и производственных подразделений. Известно, например, что мужчины обладают большей физической силой и выносливостью, их организм в меньшей степени, чем женский, подвержен влиянию неблагоприятных факторов производственной среды. Это не может не учитываться при формировании таких звеньев, как цех, участок, бригада и т. д. Мужчинам, как правило, присущи решительность и уверенность, что необходимо для работы на должностях линейных руководителей производства различных отраслей хозяйства. Женщинам же свойственны аккуратность в работе, внимательность, тщательность, что важно для специалистов и функциональных руководителей [10].

Таким образом, общими тенденциями в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления являются следующие: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директора предприятий, начальники цехов, участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальники отделов и служб, руководители бюро, секторов, групп) и специалистов. Учет психологических особенностей мужчин и женщин положительно сказывается на конечных результатах работы, оптимальном формировании аппарата управления и производственных подразделений.

Наличие половой дифференциации в профессиональном выборе подтверждается сложившейся практикой расстановки кадров. Например, среди лаборантов, нормировщиков, диспетчеров, техников, контролеров преобладает женский труд, доля женщин в этих подгруппах — до 85 %. Профессия же организатора производства, особенно на ступеньке мастера, оказалась самой “мужской” профессией — 70 %. В этой связи анализ качественного состава кадров управления в части соотношения мужчин и женщин в различных профессиональных группах должен не только вскрывать сложившиеся тенденции, но и предусматривать конкретные меры по оптимизации расстановки кадров, включая перспективное планирование необходимой профессиональной подготовки работников.

Тест-игра



НАСКОЛЬКО ВЫ МУЖЕСТВЕННЫ ИЛИ ЖЕНСТВЕННЫ

Изучая отличия мужчин и женщин, следует учитывать, что половая дифференциация никогда не бывает законченной. Существуют бесчисленные переходные ступени между идеальным мужчиной и идеальной женщиной (так называемые промежуточные типы). Например, О. Вейнингер писал, что “нет ни одного живого существа, которое можно было бы точно определить с точки зрения одного определенного пола. Действительность скорее об-

наруживает некоторое колебание между двумя пунктами, из которых ни один не воплощается целиком в каком-нибудь индивидууме, но к которым приближается всякий индивидуум” [2]. Предчувствие этой бисексуальности всех живых существ (как результат неполной дифференциации полов) восходит к глубокой древности, что отражено в рассказе Аристофана из платоновского “Пира”, во многих китайских и древнегреческих мифах.

Для того чтобы помочь вам лучше разобраться в своем характере и определить, насколько вы мужественны или женственны, предлагаем небольшой тест. Оцените приведенные далее утверждения положительно или отрицательно — поставьте

“крестик” в колонке соответственно “Да” или “Нет”. Если вы сомневаетесь в ответе, поставьте “крестик” в колонке с вопросительным знаком.

Утверждение	“Да”	?	“Нет”
1. Люблю верховодить в компании, если появляется такая возможность			
2. В трудных или конфликтных ситуациях ищу опоры у близкого человека			
3. Легко принимаю решения			
4. Мне свойственна чувствительность, я легко поддаюсь эмоциям			
5. Борюсь за свой авторитет			
6. Забочусь о своем внешнем виде, и мне это доставляет удовольствие			
7. Обычно действую по обстоятельствам, редко полагаюсь на чувства			
8. Бывает, кокетничаю с лицами противоположного пола			
9. Для меня характерны сила воли и независимость в поступках			
10. Всегда ношу с собой зеркало			
11. Не только долго помню несправедливое отношение к себе, но и всегда стараюсь отплатить			
12. Плохо владею собой и не умею сохранять хладнокровие в критических ситуациях			
13. Считаю, что человек не должен выставлять свою любовь напоказ			
14. Я — натура романтическая			
15. Мне достался в наследство характер отца			

За каждый ответ “Да” на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 и “Нет” на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, вы получаете по 10 очков. За каждый вопросительный знак — 5 очков. Если ваша сумма:

100—150 очков. Психологически вы стопроцентный мужчина. Решительность, самостоятельность и независимость — ваши сильные стороны. Вы можете поддерживать других и знаете, зачем живете. Ваш образ жизни нравится многим людям. Если отвечал мужчина — ему присущ определенный схематизм и стереотипность мышления в вопросах пола и собственной мужественности. Но если вы женщина — вам и вправду нравится быть такой?

50—99 очков. Диапазон ваших проявлений велик. При необходимости вы можете проявлять чисто мужские черты, а если потребуется, то и типично женские. Вам удастся сочетать кротость с решительностью, чувствительность — со здравым смыслом, рассудком. Может быть, иногда житейские обстоя-

тельства вынуждают вас к действиям, более характерным для противоположного пола, но ваше умение приспосабливаться и большая психическая гибкость помогают вам в любой ситуации.

Менее 49 очков. Психологически вы — стопроцентная женщина. Сегодня такой тип встречается редко. Если ответивший — женщина, то вы любите готовить, заниматься домашним хозяйством, воспитывать детей. Вы заботливы и во всем подчиняетесь мужу — дерзайте, вы без особого труда можете стать идеалом для мужчины. Однако идеал — это что-то из области фантастики. Реальный мужчина будет вас воспринимать такой, какая вы есть, если он вас полюбит... Если же вы мужчина, то остается только посочувствовать вам...



Это любопытно

ЕСЛИ БЫ БРУНГИЛЬДА БЫЛА БЛОНДИНКОЙ...

Их считают красивыми и неприступными, невинными и холодными, эротическими и наивными. Они превратились в своего рода символ. Утверждают даже, что когда мужчины предаются мечтам, то в большинстве случаев думают о них. О ком — о них? Ну, конечно же, о блондинках!

Их волосы вызывают восхищение и порождают споры, это предмет мужских вожделений и женской зависти. Никакой другой цвет не символизирует так ярко непогрешимость характера — к великому сожалению всех темноволосых. Психолог Стефан Лермер из Мюнхена объясняет эту “легенду” так: “Бе-

локурый цвет, будучи светлым, тесно связан с символикой чистоты, непорочности, свежести, прозрачности. Все это — понятия, которые с полным правом можно назвать золотой пробой”.

К тому же светлый цвет волос слегка “размывает” резкие черты лица. Поэтому блондинки не только выглядят моложе своих лет, но на их лицах не столь явно проступают такие чувства, как ярость или ненависть. Одним словом, блондинка выглядит более безопасной — как в страсти, так и в гневе. Она вечно кроткая. А это важно, поскольку мужчины предпочитают держаться подальше от опасных женщин. У них, мужчин, проблем хватает и без этого...

И еще. Светлые волосы украшают, потому что это редкость, а значит — ценность! К тому же белокурое создание отражает солнечный свет и сверкает, как золото — символ власти и богатства. Ну, какой же мужчина откажется выступить в окружении такой “декорации”? Не случайно “светлых” женщин так любят знаменитости (если последние к тому же тщеславны). Принц Чарльз, наследник британского престола, предложил руку и сердце блондинке. Старый плейбой Гюнтер Закс — двум. Члены рок-группы “Роллинг стоунз” все до единого женаты на блондинках. В Германии любовь к светлому имеет давнюю традицию. Вспомните “белокурого бестию” Ницше. А восходит эта традиция к легенде. Герой немецкого героического эпоса “Песнь о Нибелунгах” Зигфрид берет в жены белокурую кроткую Кримхильду, в то время как непокорная темно-волосая Брунгильда выходит замуж за робкого Гюнтера, короля бургундцев. Причем Гюнтеру удалось завоевать благосклонность гордой валькирии только с помощью Зигфрида. Брунгильда раскрывает их секреты и приказывает убить Зигфрида — никуда не денешься, темные волосы — темный нрав! В сказках братьев Гримм принцесса, любовь которой заслужил, благодаря своему уму, простой деревенский парень, всегда носила золотые волосы. Золотая Мария (это уже из другой сказки) — белокурая и добрая, а ее сводная сестра — темно-волосая и злая.

Холодные, неприступные богини-блондинки стоят высоко над всем, включая секс. Богини, которых обожают, но не смеют воцелеть. В наше время они воплотились в образах известных кинозвезд — Грейс Келли, Ким Новак и Катрин Денев. Как известно, кинорежиссер Альфред Хичкок, который испытывал робость и затруднения в общении со слабым полом, предпочитал снимать именно этот тип женщин. Впрочем, есть и противоположный — эротический — тип блондинок, который олицетворяла собой Мэрилин Монро. Об этой талантливой актрисе говорили: “Сексуальная, милая, с пустой головкой”. Да, она создала такой образ... И в конце концов была раздавлена им. И еще пример. Когда снимались незатейливые сексфильмы, Джейн Фонда красила свои волосы в чисто платиновый цвет. Но вот она стала протестовать против войны во Вьетнаме и снова перекрасилась в природный каштановый. Он больше подходит серьезной женщине! С помощью краски приобретают нежный белокурый цвет волос многие звезды сексбизнеса — от Бо Дерек до Мадонны. (Помните, у Козьмы Пруткина: “Встречая блондинку — зри в корень!”) Новое поколение преуспевающих голливудских звезд давно это поняло. Ким Бессинджер, Мишель Пфайфер, Дерил Хана, Мэрил Стрип, Мелани Гриффит, Кэтлин Тернер, Фора Фоссетт — все эти знаменитости делают ставку на “эротичные” цвета спектра.

Между прочим, блондинки вовсе не “глупые” создания вопреки навязываемому о них представлению. Ученые утверждают, что такие женщины часто обладают завидными математическими и естественнонаучными способностями.

Все больше блондинок делают карьеру в политике и экономике, например британская “железная леди” Маргарет Тэтчер, профессор из Германии Гертруда Хеллер, фабрикантка Джил Сандер. А закончим шуткой. Американский журнал “Мотор” решил выяснить: что необходимо сделать, чтобы безопасно перейти оживленную улицу? Оказалось, что для этого необходимо: в Германии — надеть генеральскую форму, в Великобритании — вести на поводке собаку, в США — держать на руках ребенка и в Италии — идти под руку с интересной блондинкой.

(24 часа. — 1991. — № 4)

Список использованной литературы



1. Бурдон И. Физиогномика, или Наука знать людей по чертам лица и наружным признакам. — М., 1864.
2. Вейнингер О. Пол и характер: Пер. с нем. — М., 1992.
3. Вопросы практической психодиагностики и консультирования в вузе / Под ред. Н. Обозова. — Л., 1984.
4. Кон И. Постоянство личности: миф или реальность?: Хрестоматия по психологии / Под ред. А. Петровского. — М., 1987.
5. Кон И. Психология половых различий // Психология индивидуальных различий. — М., 1986.
6. Куликов В. Индивидуальный тест “Словесный портрет”. — Владивосток, 1988.
7. Ледо Э. Трактат о человеческой физиономии: Пер с фр. — М., 1895.
8. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми. — 5-е изд., стереотип. — К., 1999.
9. Чугунова Э. Социально-психологические особенности профессиональной мотивации в инженерной деятельности и проблемы творческой активности // Психол. журн. — 1985. — № 4.
10. Шаховой В. Кадровый потенциал системы управления. — М., 1985.
11. Щёкин Г. Введение в психологию кадровой работы. — К., 1989.
12. Щёкин Г. Основы визуальной психодиагностики. — К., 1989.

10.3

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ. КРОВЬ И ХАРАКТЕР

Народность есть качество, а не количество.
Н. Бердяев

Происхождение рас

В начале коротко повторим пройденное. Итак, по мнению многих антропологов, общий предок человека, от которого произошли нынешние расы (белая, желтая, черная), появился на несуществующем сейчас Индо-Африканском материке, остатки которого после поглощения водой сохранились в виде Мадагаскара, Сейшельских, Маскаренских и других островов [5]. Из этих первичных рас изначального человечества возникло все разнообразие современных народов.

Профессор И. Сикорский в своем фундаментальном труде “Всеобщая психология с физиогномикой” [5] на основе различных факторов проследивает исторические пути становления человеческих рас и составляющих их народов. Так, в Европе в наиболее отдаленные времена существовали четыре белые подрасы, развивающиеся от одного из первичных делений: две из них были высокорослыми, а две — малорослыми. При этом одни высокорослые были длинноголовые, другие — короткоголовые. То же деление происходило и у малорослых. (Кстати, кроманьонский человек принадлежал к короткоголовому типу людей, а неандертальский — к длинноголовому, что свидетельствует о различиях типов человека еще в доисторические времена.) Путем долгого смешения возникли современные народы Европы, в составе каждого из которых наблюдается в различных пропорциях четыре основных корня: короткоголовые высокого и низкого роста, длинноголовые высокого и низкого роста. Эти группы, кроме того, различались цветом волос, глаз и кожи.

В настоящее время в зависимости от принятой классификации различают от трех до шести **первобытных рас**. Например, согласно В. Алексею, существуют расы белая (европеоидная), черная (негроидная), бурая, или койсанская (бушмены и готтентоты), желтая (монголоидная), австралоидная и американоидная [3]. Однако многие исследователи ограничивают классификацию рас тремя или четырьмя, рассматривая оставшиеся как производные от первичных. Обычно принимается существование трех первобытных рас: белой, или европейской, желтой, или азиатской, и черной, или африканской. Названные расы существенно различаются как физически, так и психически, что было рассмотрено нами ранее. При этом основные черты рас замечаются и в производных от них подрасах, которыми являются современные народы [5].

Случайны ли столь разительные отличия существующих человеческих рас? И можно ли все различия сводить только к географическим факторам? Например, негры всегда считались жителями тропического пояса, поскольку меланин, придающий коже черный цвет, якобы препятствует солнечным ожогам. Однако, как справедливо отмечает Л. Гумилев, “черный цвет плохо отражает солнечные лучи. Следовательно, надо полагать, что негры появились в тех условиях, где было относительно облачно. И действительно, древнейшие находки негроидной расы... были обнаружены в Южной Франции, в Ницце.., а потом оказалось, что вся эта территория была в верхнем палеолите заселена негроидами — людьми с большими губами, с черной кожей, с шерстистыми волосами...” [3]. В то же время европеоиды распространились из Европы в Среднюю и Центральную Азию, Индию; они издавна населяли северную часть Аф-

рики и Аравийский полуостров. В этой связи представляется, что биологические расовые различия определяются не столько географическими факторами, сколько различными психическими свойствами, являющимися доминантными у тех или иных рас. Существующие психологические типы, так же, как и существующие **типы темпераментов**, соотносятся, на наш взгляд (с известной долей условности), не только с отдельными индивидуумами, но и с общностями таких индивидуумов, включая различные социальные группы, народы и расы, поскольку все эти общности состоят преимущественно из представителей определенного психологического типа.

Безусловно, любой человек, любая социальная общность содержат все основные психические свойства, однако одно из них всегда преобладает, что и придает своеобразие тому или иному народу и расе в целом. Иными словами, если это положение представить в наиболее общем виде, то его нужно понимать так, что все человечество включает в себя многообразие различных свойств и функций (рационализм и иррационализм, экстраверсию и интроверсию, мыслительный, сенсорный, эмоциональный, волевой, интуитивный компоненты и др.); преимущественное же их разделение начинается с появлением полов, рас, народов и т. д. Например, известно, что еще древние связывали рационализм с мужским началом, а иррационализм — с женским. По-видимому, и расы, и народы несут в себе преимущественно мужское или женское начало, экстраверсию или интроверсию, тот или иной психологический тип, тот или иной темперамент.

Если мысленно представить типичных представителей различных рас (а внешние признаки зачастую определены внутренним психическим содержанием) и их типичное поведение в различных ситуациях, то можно предположить, что ведущей функцией, например, **негроидной расы** являются эмоции (вспомним большой рот с выпуклыми губами, зажигательные ритуальные танцы негров, быструю перемену их чувств и др.). При этом большинство негроидов — явные экстраверты, что обнаруживается в их обращенности на окружающий мир. Так же, как и **европейцы**, которые направляют свою энергию на освоение новых территорий, безудержное развитие научно-технического прогресса, постоянно ускоряющийся темп жизни. Все это отличается от **интровертированных рас** — желтой и красной, направленных преимущественно на собственный внутренний мир (вспомним, например, сооружение китайцами Великой стены, многовековую самоизоляцию Японии).

Подобно физическому типу психологические особенности рас принадлежат к признакам устойчивым, и можно, по мнению И. Сикорского, вообще принять как принцип, что основные психические черты антропологически изначальной расы удерживаются долго и прочно в производных народах. Эти различия, возможно, были заложены в глубокой древности (вспомним высоких и низкорослых, длинно- и короткоголовых), что объясняется или происхождением человека от различных пар, или условиями жизни и удалением людей в различные места обитания. Из народов земного шара низкорослы бушмены, китайцы и японцы, высокорослы — преимущественно жители Европы, Америки и Африки. Волнистые волосы свойственны белой расе, прямые — монголоидной и американоидной расам, шерстovidные — бушмены и негры. Негры и европейцы, как правило, длинноголовы, а монголоиды — короткоголовы. Таким образом, в национальных типах чаще проявляются различия комбинаций древних расовых черт.

Образовавшиеся расы не оставались на месте своего возникновения, а долгое время передвигались, смешиваясь на своих исторических путях с другими расами, что приводило к новым вариациям человечества, появлению смешанных типов, народов и народностей. Поэтому современные народы, как правило, не составляют антропологически однородной нации. Например, в состав французского народа, как отмечалось, входят малорослые короткоголовые брюнетки — кельты, высокорослые длинноголовые блондины — галлы и такие же германцы. В Германию же кроме собственно германского племени длинноголовых блондинов вошли кельтские, славянские и финские элементы [5].

Как рождаются народы

Продолжительность существования одних народов измеряется тысячелетиями, другие, не окрепнув, гибнут и исчезают. Можно сказать, что одним народам, как и людям, везет больше, другим — меньше. Почему далеко не всем удается оставить существенный след в развитии человечества? В чем причина того, что существование одних народов более плодотворно, чем других? [2].

Известно, что ходу исторического процесса присущи определенные закономерности, в том числе формирования человеческих этносов. Эту тему много лет исследовал историк, географ и этнолог Л. Гумилев.

Согласно Гумилеву, этнос — это форма проявления биогеохимической энергии живого вещества биосферы. Это природно-географическое явление, которое невозможно создать искусственно. Этнос может образоваться в любом ландшафте, распространяться в нем, приспосабливаясь к природным условиям. Оберегая природу, он может очень долго черпать из нее жизненные силы.

Предполагается, что продолжительность жизни этноса, из которого впоследствии образуется народ или нация, составляет половину большого цикла солнечной активности, т. е. 1100–1500 лет. Как следует из сопоставления исторических фактов, в прошлом было несколько периодов, когда на больших территориях одновременно формировались различные этносы.

Этнос представляет собой замкнутую систему, которая, получив заряд энергии и растратив его, переходит либо к равновесному состоянию со средой, либо распадается на части. Этнос противопоставляет себя (мы) всем другим коллективам (не мы). Это явление противопоставления связывает социальные формы со всеми природными факторами. Люди обычно объединяются по принципу комплиментарности — неосознанной симпатии к одним людям и антипатии к другим (этот принцип фигурирует и на уровне этноса, причем весьма действенно, — это или патриотизм, или ненависть ко всему чужому — шовинизм).

Из каждого этноса может сформироваться народ. По прошествии определенного времени этнос создает правила поведения, отношения к природе, которые отражаются в обычаях, религии, культуре. Члены этноса стремятся сохранить своеобразие, например, избегая заключать браки с членами других этносов [2].

Согласно Л. Гумилеву, в развитии любого этноса выделяется несколько фаз. Чтобы избежать научной терминологии, сравним эти фазы с периодами жизни человека: рождением, детством, отрочеством, юностью (на этой фазе в этносе обычно формируется национальное самосознание), периодом зрелого возраста (делаются попытки подчинить себе другие этносы) и периодом спокойствия — старостью (в этой предпоследней фазе жизнь членов этноса характеризуется спокойствием, отсутствием больших страстей и стремлений). В настоящее время, согласно Л. Гумилеву, эту фазу переживают “старые” народы Западной Европы. После этой фазы этнос медленно сокращается до полного вымирания.

В каждой фазе жизни этносу угрожают критические ситуации, во время которых многие этносы исчезают навсегда. В течение нескольких тысячелетий истории человечества исчезли сотни этносов, так и не став народами. В своих работах Л. Гумилев приводит много примеров и обоснованных выводов. Например, формирование французской нации он описывает так.

Этническое название “француз” в письменных источниках впервые упоминается только в IX в. Все этносы, живущие в пределах современной Франции, к IX в. еще не были единым народом. Лишь в течение тысячелетнего процесса этногенеза они образовали французскую нацию. Однако в результате происходивших в этот период опустошительных междоусобных войн несколько этносов было уничтожено. Кроме того, бургундцы и баски вынуждены были покинуть Францию [3].

Согласно Л. Гумилеву, во II в. н. э. на широкой полосе между 20-м и 40-м градусами восточной долготы началась активная деятельность до того инертных этносов. Пусковые моменты

или взрывы этногенезов там, где их можно проследить на строго фактическом материале, совпадают по времени и располагаются в регионах, вытянутых либо по меридианам, либо по параллелям, либо под углом к ним, но всегда в виде сплошной полосы. Так, русичи, как и вообще славяне, появились на исторической сцене в результате пассионарного толчка в I—II вв. н. э. В XIII в. произошел толчок, давший начало развитию великорусского этноса. Его инкубационный период, как считает Л. Гумилев, — XIII—XIV вв. Когда же народу стала ясна цель — защитить не просто территорию, а принцип, на основе которого надо было строить быт, этику (т. е. оригинальный, культурный тип), — все, кто мог, встали на борьбу с иноверцами. Таким образом, осознание себя русскими как целостности произошло 8 сентября 1380 г. (Куликовская битва).

Дальнейшее развитие русского народа проходило закономерно до середины XIX в., и лишь при Николае I Россия раскололась и, согласно Л. Гумилеву, до сих пор находится в состоянии раскола.

Однако параллельно с образованием этносов, из которых постепенно формируются народы, происходят процессы и большего масштаба. В первые века нашей эры важнейшим событием в Европе стало появление нового этноса — христианского, в котором люди объединялись в поисках духовной общности независимо от национальности и социального происхождения. В течение исторически краткого периода христианство распространилось по всей Западной и Средней Европе. Таким образом образовался этнос нового типа, у членов которого были общие духовные ценности, нормы морали. Этот суперэтнос позднее помог сблизиться народам, исповедующим одну религию [2].

Теперь коснемся термина “пассионарность”, употребляемого Л. Гумилевым при анализе развития этносов.

Неравномерность распределения биогеохимической энергии живого вещества биосферы за длительное историческое время должна была отразиться на поведении этнических коллективов в разные эпохи и в разных регионах. Эффект, производимый вариациями этой энергии, как особое свойство характера людей, Л. Гумилев называет пассионарностью (*passio* — страсть).

Взрыв пассионарности создает в значительном количестве особей, обитающих на охваченной этим взрывом территории, особый нервно-психический настрой, что является поведенческим признаком. Характер этой активности определяется местными условиями (ландшафтом, этнокультурой, социумом), а также силой импульса. Вот почему все этносы оригинальны и неповторимы, хотя процессы этногенеза сходны [2; 3].

Таким образом, каждый этнос представляет собой очень сложную систему, развитие которой зависит от многих переменных. Цели и задачи этноса могут быть скрыты и доступны изучению только косвенно, через наблюдение за преобладающей ориентацией этноса. Дело в том, что любой этнос существует за счет определенных источников, он должен получать необходимые ресурсы для поддержания своего существования и развития. Российский психолог А. Зимичев различает три таких источника [4]: агрессия (вооруженное нападение, захват чужих ресурсов); паразитирование (существование за счет потребления чужих ресурсов без явной агрессии); продуцирование (получение средств из территории, занимаемой этносом). В соответствии с названными источниками различают **три типа этносов** [4]:

- *агрессивные*, источником существования которых является агрессия (захватнические войны, грабежи, интервенция и т. д.);
- *паразитические*, наживающиеся на чьей-то агрессии или продуцировании (бродяжничество, воровство, ростовщичество и т. п.);
- *производительные*, живущие за счет добычи и производства материальных благ на собственной территории.

Все формирующиеся из этносов народы развиваются в основном по одному из трех названных путей становления.

Славяне: формирование и развитие

Первые упоминания о славянах связаны с глубокой древностью, когда образовался *праславянский этнос*, который византийцы называли антами, древнерусские летописцы — полянами и который положил начало крупному этническому объединению, в результате чего маленький народ, живший в современной Восточной Венгрии, распространился до берегов Средиземного моря, захватив весь Балканский полуостров [3]. С побережья Средиземного и Адриатического морей славяне двинулись на север, но, встретив на пути германские племена, повернули к востоку и через Карпаты вышли к современному Киеву, где жили финские племена (их территория распространялась до берегов Балтики). Между славянскими и финскими племенами установилось постепенное мирное смешение, которое и дало в результате *русскую народность*. Существует, кроме того, незначительная примесь монголоидных элементов [5].

Финны характеризовались короткоголовостью, широким лицом, выдающимися скулами, маленькими светлыми глазами, средним ростом, светлыми волосами и флегматическим темпераментом. Славяне были длинноголовые, высокорослые брюнеты с темными глазами. Основную черту славян «составляла их чуткая впечатлительность, нервная подвижность», что указывает на меланхолический темперамент. Объединение двух таких несходных племен создало со временем образ определенной целостности.

Однако на этом все не закончилось. Опустошение Киевской Руси татарами-монголами вынудило население Приднепровья в XII—XIV вв. передвигаться в более безопасные места. Отток населения шел в двух основных направлениях — на северо-восток и запад. Переселение на северо-восток происходило между Верхней Волгой и Окой, что способствовало дальнейшему ассимилированию с финнами. «Сожительство русских с финнами, — отмечает А. Волконский, — привело почти к повсеместному обрусению последних и к некоторому изменению антропологического типа у северных русских: широкие скулы, широкий нос — это наследие финской крови» [1].

Другое направление оттока русского населения из Приднепровья — в область Верхнего Днестра и Верхней Вислы, вглубь Галиции и Польши. В связи с этим оттоком населения на запад объясняется, — писал профессор В. Ключевский, — одно важное явление в русской этнографии, а именно: образование *малороссийского племени*. Пребывание в Польше и Галиции длилось два-три столетия, а с XV в. становится заметно обратное заселение Приднепровья. Вернувшись на родину, потомки Киевской Руси застали здесь потомков прежних кочевников и татар, чем объясняется наличие незначительного монголоидного элемента в украинском типе. «Типы украинца и русского, — отмечал И. Сикорский, — различаются между собою в том отношении, что у украинца в меньшей степени получились те новые черты, которые приобретены от финнов и более сохранился природный славянский ум и чувство» [5].

Белорусы являются потомками славянских племен кривичей и дреговичей, которые жили по верховьям Западной Двины и Днепра, заселяли пространство между Двиной и Припятью. Ближайшими их соседями с запада были эсты, латыши, литва. С середины XIII в. территория, заселенная этими славянскими племенами, подпадает вначале под власть Литовского, а затем Польско-Литовского государства, что в некоторой степени отразилось на особенностях языка и антропологическом типе белорусов [1].

Известный антрополог Талько-Грынцевич проводил сравнительную характеристику поляков, русских, украинцев и белорусов, описывая влияние географического фактора на формирование национальных характеров этих народов. Так, суровый северный климат способствовал развитию терпения, выносливости, твердости и энергичности русских людей. У поляков же, заселявших равнины с умеренным климатом, сформировался горячий темперамент, мягкий, веселый и беззаботный характер, а также непрактичность и непостоянство. По мнению этого исследователя, ближайшие соседи поляков — украинцы и белорусы — по нравам и народному характеру представляют как бы переходную ступень, где крайности двух характеров смягчаются. Некоторые антропологи указывают на возможность антропологического смешения поляков с другими славянскими племенами, ссылаясь на географическое положение Польши — «на большой дороге человечества, по которой в доисторическую эпоху прошла масса народов в том и другом направлении» [5].

Кровь и характер

Изучая анкетные материалы и документы (например, паспорта, медицинские справки и др.), можно получить информацию о группе крови того или иного человека, что дает дополнительную возможность познать конкретный индивид. Например, по мнению японцев, группа крови в большой степени определяет характер и индивидуальные особенности каждого человека. Это подтверждают исследования японского ученого Пошитаке Номи, в которых принимало участие более миллиона человек.

Приведем вкратце основные черты, которые Номи приписывает соответствующей категории.

I группа. Вы стремитесь быть лидером. Если поставите себе цель, будете бороться за нее, пока не достигнете. Умеете выбирать направление для движения вперед. Верите в свои силы, не лишены эмоциональности. Однако у вас есть и слабости: вы очень ревнивы и суетливы, а кроме того, болезненно амбициозны.

II группа. Вы любите гармонию, спокойствие и порядок. Хорошо работаете с другими людьми. Кроме того, чувствительны, терпеливы и доброжелательны. Ваши слабости — упрямство и неспособность расслабляться.

III группа. Вы сформировавшийся индивидуалист — явный, неприкрытый, склонный поступать так, как вам нравится. Легко приспосабливаетесь ко всему, гибки, не страдаете отсутствием воображения. Однако желание быть независимым иногда может быть излишним и превратиться в слабость.

IV группа. Вы, как правило, спокойны и уравновешены. Обычно люди вас любят и хорошо чувствуют себя с вами. Умеете развлекать их, одновременно тактичны и справедливы к окружающим. Но иногда очень резки, а кроме того, долго колеблетесь и с трудом принимаете решения.

Иными словами, группа крови — еще один *ключ к личности*. Так, по крайней мере, утверждают японские психологи. Взгляд этот, в последнее время очень распространенный в Японии, находит все более широкое подтверждение в повседневной жизни, так же как совсем недавно это было с биоритмами.

Владельцы брачных контор все чаще встречаются с затруднениями в нахождении спутника для женщин с группой крови В, поскольку они считаются слишком самостоятельными, переменчивыми во вкусах и настроениях, дорожащими своей свободой.

Хозяева ресторанов охотнее всего приглашают на работу людей с группой крови А, потому что они честны, добросовестны и умеют работать даже в условиях сильного стресса.

При назначении на руководящие должности предпочтение отдают лицам с нулевой группой крови, так как отличительной чертой их характера должна быть энергия.

Убеждение в том, что между характером и группой крови существует сильная взаимосвязь, в Японии не такое уж новое. Книга психолога К. Танаки “Группы крови и темперамент” появилась более полувека назад.

Но для начала — немного специальной информации. У людей выявляют четыре основные группы крови, обозначаемые во всем мире символами: 0(I), А(II), В(III), АВ(IV). Речь идет об определенных характерных особенностях красных кровяных шариков (эритроцитов) и плазмы крови.

Группа крови — качество неизменяемое, сохраняется на протяжении всей жизни, передается от родителей к детям.

С группой крови связаны определенные биохимические свойства тканей и органов. Особенности эти, как считают японские психологи, если и не отражаются, быть может, на судьбе человека, то на его здоровье наверняка. Так, лица с нулевой группой крови обладают, как это популярно определяется, значительной степенью выносливости, долго живут, из болезней их чаще настигает язва двенадцатиперстной кишки и желудка. А вот индивидуумы с группой крови А особенно восприимчивы к так называемым болезням цивилизации: инфаркту миокарда, склерозу, ревматизму, почечно-каменной болезни, диабету.

Обладатели группы крови В стоят как бы посередине между группами А и нулевой. О группе АВ генетики имеют, увы, мало сведений. Это очень редкая группа крови, что значительно затрудняет исследования.

Не до конца выяснено, почему лица с нулевой группой крови здоровее и дольше живут. Врач и психолог Д. Вендерлейн утверждает, что их физические параметры выше, так как они сильнее психически. Исследуя доноров крови, он определил, что люди с нулевой группой крови значительно реже страдают неврозом и другими нарушениями нервной системы.

Парижский психолог Ж. Делякур утверждает, что группа крови проецируется на черты характера, и лица с одной группой имеют похожий темперамент. А темперамент, в свою очередь, влияет на формирование характера.

Группа крови 0. Это люди вечного движения. Энергичны, обладают пробивной силой, волевые, умеют налаживать контакты. Их энергия неисчерпаема, трудятся они неумолимо. Не случайно женщины и мужчины, которым удалось многого добиться в мире бизнеса, имеют, как правило, нулевую группу крови.

Группа крови А. Это люди добросовестные, исполнительные. Уверенно идут вперед в своей профессиональной деятельности, все остальное оценивают как менее важное. Если за что-то берутся, стараются не разочаровать. Их “да” означает надежность и доверие. То же относится и к личным контактам: остаются преданны людям, с которыми подружатся.

Группа крови В. Это люди впечатлительные, очень деликатные, с большими способностями. В работе к себе и другим предъявляют очень высокие требования. Они спокойны, но под этим часто скрывается чувствительное сердце. Их чувства могут, однако, проявляться очень бурно, особенно когда речь идет о любви.

Женщины очень ревнивы, значительно сильнее, чем мужчины с этой же группой крови.

Группа крови АВ. Это лица, обуреваемые чувствами, что часто бывает причиной внутренних разладов, нерешительности и сомнений. Конфликты такая личность переживает, никому не исповедуясь. Однако в любви, дружбе и супружестве эти люди близки к идеалу. Как утверждает Ж. Делякур, они стремятся не только к личному счастью, но стараются одарить им партнера.

Психологи, исследовавшие на острове Тайвань вопрос о взаимосвязи группы крови человека с его характером, пришли к следующим выводам:

Группа 0: уверенность в себе, стремление к независимости, склонность к смелым предприятиям, упрямство.

Группа А: медлительность и слабоволие в сочетании с осторожностью и здравомыслием. Способность выслушивать и анализировать мнения других.

Группа В: с одной стороны, словоохотливость, оптимизм, творческие способности, а с другой — резкие перемены настроения, повышенная возбудимость и неуравновешенность.

Группа АВ: с одной стороны, способность к сочувствию и альтруистическим поступкам, к бескорыстной дружбе; нередко тонкое понимание экономических вопросов, с другой — вспыльчивость и неуравновешенность.

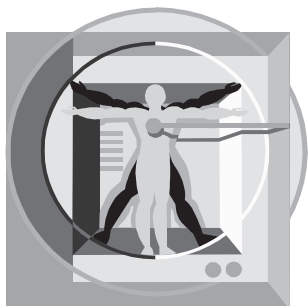
Определение темперамента, утверждает российский исследователь В. Куликов, возможно также ассоциировать с антигенами системы М-Н. Так, у лиц сангвинического и холерического темпераментов (с природными задатками лидерства) в эритроцитах крови содержится сразу два антигена: М и N, тогда как у меланхоликов и флегматиков (ведомых) обнаружено только по одному антигену: N или M, что доказывает возможность применения также серологических тестов при отборе организаторов с учетом не только социально обусловленных, но и природных способностей.

Список использованной литературы



1. Волконский А. О трех ветвях русского древа и... сепаратизме // Рус. рубеж. — 1991. — С.16–17.
 2. Вольскис Р. Как рождаются народы и государства // Человек и природа. — 1992. — № 11.
 3. Гумилев Л. География этноса в исторический период. — Л., 1990.
 4. Зимичев А. Психология политической борьбы. — К., 1992.
 5. Сикорский И. Всеобщая психология с физиогномикой. — К., 1912.
 6. Щёкин Г. Что может рассказать личный листок по учету кадров // Персонал. — 1991. — № 5.
 7. Юнг К. Психологические типы. — М., 1928.
-





Раздел 11

ГРАФОЛОГИЯ В НАУКЕ И ЖИЗНИ

Чувства не являются внешним проявлением подобно цветению, они погружены в самые глубины индивидуума; их корни уходят в потребности и инстинкты, иными словами, в движение. Каждое чувство, имеющее соответствующий жест, четко показывает графически запись физического состояния того человека, который зафиксировал это движение.

Т. Рибо

При изучении анкетных материалов важное значение имеет почерк человека, исследованием которого занимается графология. **Графология** — это учение о почерке как разновидности выразительных движений, отражающих психологические свойства и психические особенности состояния пишущего. Например, сильное преувеличение длины линий по сравнению с эталоном трактуется графологами как показатель эмоционального возбуждения — как и крупный почерк. Диагностическое значение подобных тестов подтвердили российские психологи в лаборатории Б. Ананьева [4].

Раскрытие связей между особенностями почерка и личностью — это раскрытие интимных и в то же время наиболее общих внутренних качеств человека. Так, особенности психологии мужчин и женщин проявляются уже в различных типах почерка, которые, как можно предположить, могут обнаружиться и в трудовой деятельности. Например, *мужской почерк*, по данным В. Багрунова, характеризуется следующим [6]: беззаботный, неробкий; торопливый; неправильный (неравномерный); буквы остаются открытыми (например, I — без точки); почерк некрасивый, плохо выглядит; размашистый; широкие линии и широкие буквы; твердый, сильный нажим; острые углы; ошибки; индивидуальный — оригинальный; наклон вперед; свободный.

Женский почерк: тщательный; чистый; единообразный; точный; определенный; правильный; буквы без пропуска знаков; красивый; маленькие линии без нажима; округленный, стандартный; наклон назад; компактный; с близко стоящими буквами.

Графология, как и многие другие учения, шла долгим и извилистым путем скрупулезного накапливания отдельных наблюдений, чтобы установить связь между двумя рядами фактов — особенностями почерка и характера. При этом некоторые связи, как отмечает Л. Гуревич, довольно очевидны: “Чудак (оригинал) пишет своеобразно, поэтому его легко и узнать” [4]. Графологи прошлого отмечали, что сильный нажим означает развитость чувственных влечений, а крупный почерк — энергичность, возвышенность души, тщеславие, развитое чувство собственного достоинства, склонность к широкому размаху, общительность, желание выдвинуться. Если разобраться в этих заявлениях, то нетрудно убедиться, что все они имеют общее: все это возможно в человеке при повышенной возбудимости, активности влечений. Наоборот, сдержанность, расчетливость, самообладание, наблюдательность, которые приписывались мелкому почерку, возможны при стиле тормозного процесса и при несколько сниженном общем тоне.

Результаты современных исследований подтверждают имеющуюся взаимосвязь почерка с некоторыми психическими особенностями человека. По мнению многих психологов, в почерке больше, чем в любой другой двигательной активности человека, проявляется его психическая сущность. Дело в том, что неосознанное напряжение определенных групп мышц сопровождает все душевные движения человека. Так, если человек находится в каком-то стойком эмоциональном состоянии или есть стойкая тенденция в поведении, то это проявится в стойком напряжении отдельных мышечных групп. Различия же в тоне различных мышечных групп будут источником различий и в расположении линий на бумаге, что проявится в своеобразии почерка [4]. К тому же за долгую историю человечества некоторые геометрические понятия превратились в символы, к которым люди относятся по-разному, принимая или отвергая их.

Например, “острые углы”, как правило, ассоциируются с упорством, резкостью, неуступчивостью, что зачастую отражается в написании букв; но если упорство и резкость неприятны, человек будет избегать в письме острых углов, потому что знает об этой ассоциации. Почерк зависит также от типа нервной системы, что подтверждается современными исследованиями по профессиональному отбору людей [4]. Ведь для письма, как и для всякой работы, человек затрачивает определенную энергию, и ее можно истратить на эту работу больше или меньше. Одно и то же можно написать большими или маленькими буквами и можно при этом нажимать на бумагу с большей или меньшей силой. А зависеть это будет от “энергетического блока” мозга, с которым связаны аффекты и общая активность коры, что проявляется в соответствующем типе высшей нервной деятельности человека.

Графологический анализ широко используется в практике кадровой работы промышленно развитых стран. Например, в оценочных центрах США при подборе новых работников широко используется графологический анализ анкеты претендента. В этой связи все чаще используют графологические бюро, специализирующиеся на анализе профессиональных и личных качеств претендентов на различные управленческие должности по их почерку. Графологический анализ явился для компаний и правительственных учреждений более простым, дешевым, а главное, верным способом отбора, чем традиционные психологические тесты. Например, графологическое бюро Ш. Курц в Нью-Йорке, состоящее из пяти сотрудников, анализирует до трехсот черт характера, принадлежащих обладателю одного почерка. Наибольшую известность этому бюро принесла характеристика, выданная им в 1980 г. Р. Рейгану во время его первой президентской кампании: “Этот человек не склонен к глубоким взвешенным размышлениям. По складу ума он не мыслитель. Ему ближе решение ситуационных задач”.

Отечественные психологи обратились к почерку в 20–30-е годы, когда была установлена связь почерка с типом телосложения человека и были проведены исследования по установлению характерных различий между почерками астеников и пикников. Крупнейший русский графолог Д. Зувев-Инсаров разработал систему графологических признаков, посредством которых по почерку можно установить пол, возраст, образование, род занятий и дать некоторые характерологические оценки индивида. Однако в 30-е годы графологии было отказано в праве на существование, и исследования прекратились.

11.1

КРАТКИЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ ОЧЕРК О ГРАФОЛОГИИ

Слова улетают, написанное остается.

Латинская пословица

Признание вероятности соответствия образа письма личным качествам пишущего встречается в литературе с древних времен. Об этом упоминают в своих сочинениях Аристотель, Светоний, Дионисий Галикарнский, однако отдельных сочинений по этому предмету не было ни у древних авторов, ни в средние века [12].

Первое сочинение по графологии “О способах узнавания образа жизни, характера и личных качеств человека по письму его” написал в 1622 г. К. Бальдо – ученый итальянец, живший в Болонье. После К. Бальдо в истории сохранились упоминания о двух французах, любителях графологии, которые искусно разбирались в почерках. Имена их, однако, неизвестны.

В конце XVIII в. знаменитый физиогномист И. Лафатер, лютеранский пастор из Цюриха, упоминает подробно в своих сочинениях о почерках людей, назвав их графическими портретами. И. Лафатер обращал внимание на особенности выведения букв, их изгибы и угловатости, закругления, излишние черты, росчерки.

В 1872 г. появилась книга “Тайны письма”. Ее автором был аббат Ипполит Мишон, который и считается основателем графологии. В течение 35 лет И. Мишон изучал автографы знаменитых людей Франции, что нашло отражение в его последующих сочинениях “Система графологии”, “Практический способ графологии”, “История Наполеона, выясненная из его почерка”. В 1879 г. аббат организовал журнал “Графология”, а затем и первое графологическое общество [3].

И. Мишон сформулировал первый закон графологической науки: “Всякий почерк, как и всякая речь, является прямым существенным интеллектуальным и моральным проявлением человека. Знак следует за движением души и изменяется, когда изменяется душа. Он подвижен, как подвижны наша натура, наш характер, наши страсти, и он неподвижен, как неподвижны наши способности, наш дух, наши склонности” [12].

Воззрения И. Мишона продолжил и творчески преобразовал его последователь Крепье-Жамен, который, основываясь на психологии движения, изложил свои взгляды следующим образом: “Каждое пишущее движение и, следовательно, каждый почерк, выполненный рукой на любом языке, в любой стране, в любое время, имеет семь характерных черт, или графических особенностей”. Это – направленность, размер, форма, структура, непрерывность, нажим и скорость.

В пределах каждой из этих графических особенностей имеются графические типы, количество которых велико настолько, насколько различаются пишущие движения. В пределах каждой особенности типы разделяются на виды, прямо вытекающие из первых [12].

Например, **по направленности строки** почерки могут быть ровными и неровными, восходящими и нисходящими, выпуклыми и вогнутыми, извилистыми, наклонными, выпрямленными и т. д.

По размеру почерки могут быть крупными, мелкими, низкими, уплотненными, приподнятыми, повышенными, растянутыми, сжатыми, с промежутками и т. д.

По непрерывности почерки бывают связанными, разорванными, сгруппированными, расширенными, гладиолусоподобными, нитевидными, нюансированными, скачкообразными, монотонными, нестройными и т. п.

По форме почерки бывают спонтанными или искусственными, простыми или упрощенными, усложненными, декорированными, впечатляющими, гармоничными или дисгармоничными.

По структуре различаются почерки четкие и нечеткие, упорядоченные или неупорядоченные, аккуратные или небрежные, с подправлениями или незавершенные.

По нажиму почерки могут быть с легким или с большим нажимом, веретенообразными или палицеобразными, тусклыми, насыщенными или бесцветными.

По скорости почерки бывают медленными или быстрыми, ритмичными или замедленными, согласованными или сдержанными и т. п.

При определении в каждой из этих особенностей типов получают психологические доминирующие признаки. Так, крупный почерк означает гордость, мелкий указывает на мелочность, гармоничный свидетельствует о ясности ума, тяжелый указывает на энергию и волю и т. д.

Графологией интересовались многие известные писатели – И. Гете (который был другом И. Лафатера), О. де Бальзак, В. Скотт, Э. По, Жорж Санд, А. Дюма, а У. Шекспир еще в XVI в. вложил в уста одного из своих персонажей такую фразу: “Дайте мне почерк какой-либо женщины – и я расскажу вам о ее характере” [12].

Крепье-Жамен, развивавший идеи аббата Мишона, опубликовал ряд работ по графологии: “Возраст и пол в почерке” (1925), “Элементы почерка мошенников” (1925), “Азбука графологии” (1940). После Крепье-Жамена в эту науку внесли свой вклад такие французские графологи, как Сен-Моран (“Основы анализа почерка”), Р. Трийа (“Метод практической графологии”), В. Эгар (“Графология по линиям почерка”) и др.

Сен-Моран, основывая свою графологическую систему на астрологических принципах, высказала интересную мысль о “розе ориентаций”. Пишущие люди, по ее мнению, сориентированы по направлению вверх или вниз, вправо или влево [9]. Ориентация вверх означает духовность, идеализм, мысль, интеллектуальный поиск; вниз – физическую активность, настоящее, материальный план; вправо – положительную активность, будущее, предпринимательский дух, стремление помочь другим; влево – отступление, прошлое, торможение, замкнутость и отрицательную активность.

Кроме Франции графология получила развитие во многих других странах мира. Так, в Германии ею занимался философ Л. Клагес (“Графология”, 1943), в Швейцарии – графолог М. Пульвер (“Символизм почерка”).

В Голландии имеются две профессорские кафедры (в университетах Лейдена и Утрехта) и два графологических общества (в Амстердаме и Гааге).

В США созданы Институт почерка (Нью-Йорк) и Американское графологическое общество [12].

11.2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА В ГРАФОЛОГИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ ПРОШЛОГО

*Почерк является видимым рельефом мысли.
аббат Мишон*

Общие замечания

Опрокинутый влево почерк	– упрямство, сдержанность, осторожность, слабая воля, нерешительность
Аккуратные буквы	– нормальность
Высокие буквы	– аристократизм
Ветвистые буквы	– смелость
Слитые буквы	– мечтательность

Крупный почерк	—	откровенность
Наклоненный вправо почерк	—	увлекающаяся натура и живость ума
Угловатые буквы	—	эгоизм
Закругленные буквы	—	доброта
Бледные буквы	—	слабость воли
Сжатый почерк	—	скупость
Твердый почерк	—	сила воли, энергия
Опускающийся почерк (строчки)	—	пессимизм, недостаток энергии
Размашистый почерк	—	расточительность
Поднимающийся почерк (строчки)	—	энергия, сила воли, самолюбие, оптимизм
Раздельные буквы	—	рассудительность
Мелкий почерк	—	эгоизм, замкнутость
Ровные буквы	—	спокойствие
Жирные буквы	—	порочность
Тонкие буквы	—	ученость
Сплетенные буквы	—	дипломатичность
Отчетливые буквы	—	скептицизм

По замечанию Мишона, почерк, наклон которого направо составляет 45 или 55 градусов, принадлежит людям, не допускающим над собою никакого давления.

Вертикальный (90 градусов) почерк имеют люди, умеющие владеть собою, сдержанные.

Почерк, наклоненный влево (иногда до 125 градусов), характеризует умение в совершенстве владеть собою.

Если почерк испещрен петлями, полукругами, дугами, то это обозначает самонадеянность, беспечность.

Если в почерке буквы изолированы, то это обозначает поэтическую натуру, самостоятельность, отсутствие практичности.

Если буквы частью изолированы, частью связаны — признак как первых, так и вторых наклонностей.

Подпись

Если при писании оставляется слева широкое поле и не дописывается строчка или она заканчивается штрихом, причем буквы ставятся раздельно, то это обозначает широкую натуру. Если же пишущий поступает наоборот, то это обозначает скупость.

Подпись без вычурности указывает на рассудительность и смелость.

Подпись с витиеватым росчерком указывает на сумасбродство натуры, горячность и часто недалекость.

Паутинообразный росчерк характеризует ловкость в делах, замкнутость.

Росчерк в виде штопора — наблюдательность, хитрость; зигзагообразный — энергию; в виде черты — живость натуры.

Отсутствие росчерка обозначает ум, наблюдательность, самостоятельность.

Надписывание адресов на конверте

Имя и фамилия, расположенные ближе к левой стороне конверта: осторожность, осмотрительность, проницательность, хитрость и успех.

Имя и фамилия, расположенные ближе к правой стороне конверта: бесхарактерность, нерешительность, взбалмошность, отсутствие бережливости.

Последние буквы отчества сжаты и опускаются вниз: распушенность, иногда расточительность.

Красиво и правильно расположенный адрес: изящество, щегольство, кокетство, любовь к внешнему блеску.

Заглавные буквы

Высокие — гордость, тщеславие, смелость, предприимчивость, хвастливость, иногда сила воли.

Большие и узкие — сдержанность, умеренность.

Широкие с завитком — материализм, деятельность, склонность к преувеличению, расточительность.

Витиеватые — тщеславие, излишества, фантазии.

Большие заглавные одинаковой величины с маленькими — скрытность, сдержанность, деловитость наряду с лицемерием, притворством и малодушием.

Поля

Маленькие поля слева — бережливость, мелочность, склонность к семейной жизни.

Широкие слева — деятельность, отсутствие мелочности.

Левый край постепенно расширяется — щедрость, расточительность.

Левый край суживается — эгоизм, скупость, самообладание.

Направление строк

Прямые строчки — спокойствие, уверенность, сила воли, умеренность, рассудительность, развитое чувство долга.

Восходящие кверху — честолюбие, тщеславие, храбрость, решительность, деятельность, доверчивость, самоуверенность, успех.

Идущие книзу — отсутствие инициативы, апатия, пессимизм, неуверенность, сентиментальность, неудачи.

Волнообразные — хитрость, ложь, изворотливость, такт, коммерческие наклонности, ловкость.

Наклон букв

Почти лежащий — невоздержанность, вспыльчивость, сентиментальность.

Косой — сердечность, участливость.

С сильным нажимом — строгий взгляд на жизнь.

Наклон наоборот — неестественность, чопорность, хитрость, деспотизм, скрытность, недоверчивость.

Наклон в разные стороны — каприз, неуверенность, внутренний разлад, развитое чувство юмора.

Общий вид почерка

Мелкий — наблюдательность, хладнокровие, спокойствие, скрытность, остроумие, заботливость.

Круглый — гордость, самолюбие, предприимчивость, деятельность, решительность, стремление к господству.

Выходящий выше строчек — идеализм, нежность.

Выходящий ниже строчек — материализм, практический ум, коммерческие наклонности, тщеславие.

Узкий — сдержанность, скупость, исполнительность, жестокость.

Широкий — беспечность, общительность, непринужденность, щедрость.

Беглый, неравномерный — эгоизм, вспыльчивость, зависть, ревность, недовольство, чувственность.

Без нажима — бесхарактерность, утонченная чувственность, уступчивость, нерешительность.

Дрожащий, угловатый — нервность, неуверенность, обидчивость, меланхоличность.

Сильно угловатый — эгоизм, стойкость, упрямство, резкость, деятельность.

Неразборчивый — нервность, беззаботность, сумасбродство, деятельность.

Очень витиеватый — тщеславие, любовь к внешнему блеску, неудовлетворенность.
Простой и ясный — предусмотрительность, благоразумие, самостоятельность, спокойствие, решительность, уверенность в делах, успех.

Точка

Толстая — материализм, чувственность, развитые инстинкты.
Малозаметная — робость, нежность.
Похожая на запятую — любопытство.
Отсутствие точки — покорность, бесхарактерность.
Похожая на тире — фантазия, мечтательность, энтузиазм.

Еще о подписи

Только фамилия — бесхарактерность, скромность, учтивость.
С прибавлением росчерков — тщеславие, гордость, самолюбие, сознание собственного достоинства.
Оканчивающаяся острым штрихом и точкой — недоверие и осторожность.
“Крючки” впереди и после подписи — большая недоверчивость.
Сжатая и скученная — правдивость, любовь к ясности.
Волнообразная — увлекающаяся натура, чувственность, иногда талантливость.
Зигзагами с острыми углами — непреодолимая энергия.



Графологический тест-игра

Напишите несколько строчек. Подсчитайте сумму баллов, набранных вами по приведенным далее признакам почерка.

Размер букв:

Очень маленькие — 2.
Просто маленькие — 7.
Средние — 17.
Крупные — 20.

Наклон букв:

Левый наклон — 2.
Легкий наклон влево — 5.
Правый наклон — 14.
Резкий наклон вправо — 6.

Направление почерка:

Строчки ползут вверх — 16.
Строчки прямые — 12.
Строчки ползут вниз — 1.

Размашистость и сила нажима:

Легкая — 8.
Средняя — 15.
Очень сильная — 21.

Характер написания слов:

Склонность к соединению букв и слов — 11.
Склонность к отдалению букв друг от друга — 18.
Смешанный стиль — 15.

Общая оценка:

Почерк старательный, буквы выведены аккуратно — 13.
Почерк неровный, некоторые слова читаются с трудом — 9.
Почерк небрежный, неразборчивый, буквы написаны кое-как — 4.

38–51 балл — такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем, пожилых.

52–63 балла — так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные.

64–75 баллов — этот почерк принадлежит людям нерешительным, мягким, кротким, с утонченными манерами. Они часто немного наивны, но не лишены чувства собственного достоинства.

76–87 баллов — это почерк людей, отличающихся прямотой и откровенностью, они общительны и впечатлительны.

88–96 баллов — люди с таким почерком отличаются честностью и добропорядочностью, имеют сильную, устойчивую психику, они инициативны, решительны и смекалисты.

97–109 баллов — это индивидуалисты. Они вспыльчивы, обладают быстрым и острым умом, отличаются независимостью в суждениях и поступках и в то же время обидчивы и часто с ними трудно общаться. Это люди одаренные, склонные к творчеству.

110–121 балл — это почерк людей без чувства ответственности, недисциплинированных, грубых и заносчивых.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЧЕРКА КАК МЕТОД ПСИХОДИАГНОСТИКИ

Грация требует округленных движений.

О. де Бальзак

Как показали исследования многих зарубежных и отечественных авторов, в том числе и известных почерковедов 20–30-х годов Д. Зуева-Инсарова и В. Берлова, между графологическими и морфологическими оценками индивида существует высокий коэффициент корреляции, особенно в оценке взаимоотношений личности с социальной средой, которые являются чрезвычайно важными компонентами общего поведения человека. Легкость сближения с людьми, потребность в общении, непринужденность поведения в новой среде, разговорчивость и откровенность — качества, отличающие шизотима от циклотимического типа (или, иными словами, астеника от пикника). Разделить эти и противоположные свойства, по утверждению В. Берлова, с достаточной степенью точности можно на основе анализа почерка.

Одним из графологических признаков, позволяющих судить о преобладании перечисленных черт поведения, служит округлость или заостренность букв письма. Так, профессор Р. Черановский, исследуя почерк у представителей различных конституций, установил, что почерк пикника резко выделяется округлостью вершин, плавным характером перехода от изгиба к изгибу и характеризуется сравнительно небольшим количеством изгибов [13]. У атлетоидов и астеников, объединяемых, согласно Э. Кречмеру, некоторой общностью свойств темперамента, кривые, наоборот, имеют резкий угловатый характер, вершины этих кривых вытягиваются и виден резкий переход от одного взмаха к другому. Если сопоставить автограф Бисмарка, типичного шизотима, и подпись Вс. Иванова, с ярко выраженной пикнической конституцией (прямоугольное лицо, короткая шея и т. д.), то увидим поразительное сходство с соответствующими типическими кривыми [1].

На основе исследований, непосредственно касающихся связи между почерком и телосложением (Жислин, Гаарер, Липман, Энке), приходим к следующим выводам.

Почерк пикника характеризуется отсутствием отдельно выведенных букв, а слово представляет собой одно слитное, плавное целое, состоящее из одной-двух сложных кривых линий, буквы одной величины, формы и имеют один наклон, закруглены. Общее впечатление легкости, непринужденности, плавности письма, отсутствие микрографии. Отмечается сходство почерков пикников.

Почерк астеника характеризуется одним или несколькими из следующих свойств [1]:

- разделенность слова на несколько частей, на буквы или части букв, между собой не соединенные;
- если буквы соединены, то причудливо, неравномерно;
- отдельные буквы неравномерны, неправильны по величине, форме, наклону, не закруглены, заострены;
- иногда буквы равномерны и закруглены, но отмечается излишняя тщательность и аккуратность в выведении отдельных букв;
- известная “детскость”, неправильность, неуверенность почерка;
- микрография;
- окаменелость почерка, его независимость ни от эмоций, ни от скорости письма;
- необычный наклон букв.

Почерк атлетика в отличие от почерков астеников-“мыслителей” и пикников-“собеседников” более вариативен и в значительной степени связан с ролью, которую атлетоид-“практик”

выбирает для себя в том или ином случае. Перевоплощения “практика”-атлетика из одной роли в другую проявляются и в соответствующем почерке [11].

При исследовании почерка пикников и астеников отмечаются также резкие различия в нажиме, в ритме давления, в характере кривых, выражающих силу нажима. С психологической точки зрения Энке объясняет характер почерка пикников отсутствием интрапсихического напряжения, результатом чего является и “легкость” письма. У астеника обратное соотношение психических свойств выражается в почерке, как бы отражающем это постоянное внутреннее напряжение. Профессор Л. Гуревич находит и *физиологическую трактовку свойств почерка*: у пикников ясно выражена способность к быстрой смене иннервации и денервации, и в письме отмечается быстрая денервация после нажима; у астеников вследствие недостаточности экстрапирамидной системы и преобладания корковых механизмов денервация несвоевременна, что дает и постоянный характер мышечного тонуса при письме. Таким образом, высокая корреляция по характерологическим чертам, выделяющим шизоидные и циклоидные компоненты поведения, находит определенное объяснение как в психологических свойствах представителей такого почерка, так и в психофизиологических особенностях построения и характере письма [1].

Подводя итог исследований, В. Берлов отметил: почерковедение имеет все шансы к тому, чтобы если и не развиться в самостоятельную дисциплину, то стать одним из хороших методов психологии... Одно бесспорно: из анализа почерка можно извлечь ряд указаний о некоторых типических формах поведения, о некоторых особенностях структуры личности. При бедности характерологических методов диагностики отказываться или пренебрегать графологическими приемами нельзя. Каковы границы этого применения, какие именно черты поведения и психологические качества особенно легко могут быть вскрыты методами графологии и какие из этих качеств особенно ярко выражаются в почерке, — вопрос дальнейших исследований [1].

В 20-х годах XX в. исследователи (П. Рашбург и Г. Трошин) установили определенную связь между уровнем интеллектуального развития учащихся и успешностью навыка письма. Психомоторика в виде почерка, как и общее интеллектуальное развитие, чаще всего отражает общую успешность в социализации ребенка. Хотя и возможны исключения из этого правила, но они больше касаются экстремальных фактов, а не традиционных, обычных вариантов развития человека. Быстрота и точность списывания прямо связаны с общей успеваемостью ученика, отмечает профессор Н. Обозов [10]. У слабоуспевающих учащихся письмо в 3 раза чаще имеет в почерке дрожание и неуверенные черты, причем это не связано с неврологической симптоматикой.

Взрослые интеллектуально одаренные авторы показывают в почерке общую координированность, кривые линии имеют различные радиусы кривизны на незначительном пространстве. Письмо у них быстрое и легкое, связеобразование букв разнообразное и комбинированное.

Почерк с надавливанием выражает утверждение своих позиций и энергии, когда пишущий подчеркивает часто и неосознанно свою силу, заявляя тем самым о своей личности, присутствующей здесь, утверждающей право быть и продемонстрировать, в том числе в почерке, свое сильное “Я”. Люди, заявляющие о своей личности, чаще имеют почерк прямой и высокий.

Волевые качества проявляются в общей координированности и ровности почерка: букв, связей между ними, в строках, в полях и т. д. Этим качествам соответствует тщательность выполнения основных буквенных комплексов, включая сложные буквы “ж”, “ю”, “м”, “з”, “ф”. При прочих равных условиях преобладание углообразований над дугообразованиями — признак позитивных волевых качеств.

Недоверчивость, осторожность, осмотрительность проявляются в часто встречающихся горизонтальных штрихообразованиях в конце слов, под и над подписями. Излишне часто встречающиеся точки и тире как бы ограничивают собственное “Я”, ограждая его от возможного “вторжения” извне.

Украшение почерка необычными по рисунку дугами, петлями, завитками соответствует предрасположенности авторов к украшенности в одежде, витиеватости речевых оборотов, в явном самовыделении из окружающих. В рисунке букв у них просматриваются намеренно выделенный нажим и старательность исполнения необычных элементов букв и слов. Кроме того,

длинные черты букв (р, д, у, з) часто своими концами задевают нижележащую строку или же поднимаются вверх, цепляя вышележащую строку. У этих высоких букв, особенно в росчерках, появляются неуклюжие спиралеобразные завитки [10].

Для почерка нервнобольных людей характерны незаконченность, небрежность выполнения буквенных рисунков. Письмо их имеет часто противоположный наклон букв даже в одном слове: левый, прямой и правый. Существенным признаком психических или неврологических нарушений является неравномерность интервалов между словами. Для каждого слова как бы свое большее или меньшее пространство. Одни слова открыты для прочтения, а другие прячутся, т. е. они формально есть, но автор их скрывает между другими словами. Строки чаще всего центростремительны, падают вниз по направлению от верхнего края листа бумаги к пишущему. В их почерке обильно встречаются знаки пунктуации, часто не требуемые грамматическими правилами. В письме встречаются ошибки начертания букв, так называемые аграфические начертания. Так, к рисунку некоторых букв прибавляется лишняя палочка, штрих, чаще всего в буквах “т” и “ш” или, наоборот, буквы не дописываются.

Имеют также значение неровности уровня написания букв по верху и по низу: одни буквы приподнимаются над общим строем больше чем нужно, а другие “проваливаются” вниз, необычная размашистость письма, когда одно слово занимает одну треть страницы. Это часто бывает более очевидным при общем состоянии возбуждения автора.

При наиболее серьезных формах нервно-мозговых заболеваний наиболее важное значение имеют аграфические ошибки, в том числе перестановка не только букв, но и удвоение слогов, многочисленность поправок, выпадение из слова букв, например, при прогрессивном параличе мозга. Для почерка психически больных характерно употребление малопонятных знаков-символов. Часто встречается либо крайняя небрежность письма, либо излишняя тщательность написания букв [10].

Уроки графологии

Далее приведены наблюдения и результаты исследований, сформулированные профессором Н. Обозовым для практики графологического изучения почерка [10; 11].

Проявление некоторых состояний в почерке

Хорошее настроение, подъем душевных и физических сил выражается в появлении новых штрихов, в большей закругленности букв, в украшении их дополнительными выразительными элементами. Наоборот, сниженное настроение и слабый жизненный тонус обнаруживаются в уменьшении размеров букв и в меньшей твердости очертаний. Создается впечатление, что нет сил писать.

В момент, когда человек отвлечен (сам или его отвлекают), последняя буква слова получается незаконченной и неправильной. Незавершенность, искажение обычной формы букв и слов, пропуск знаков препинания возможны при спешке, волнении, т. е. во всех случаях колебания и неустойчивости внимания.

При сильных перепадах настроения, самочувствия и активности почерк изменяется значительно, но не по существу. Настроение — это общее состояние оптимизма — пессимизма. Оптимизм — это радужность, эйфория восприятия событий текущего момента, их положительная переоценка. Пессимизм — это серо-черное видение мира, с акцентами на безнадежность попыток сделать что-либо хорошее. Пессимизм — явная недооценка своих возможностей и перспектив положительного разрешения жизненных проблем.

Самочувствие бывает хорошее, среднее и плохое, что определяется физическим здоровьем человека. Различные соматические отклонения от нормы (сердечные, сосудистые, желудочно-кишечные, мышечные) могут вызывать общий упадок сил.

Активность — состояние повышенного возбуждения на фоне хорошего соматического здоровья.

Отдельно следует отметить категорию людей, которых называют метеопатами. Метеопаты — люди чрезвычайно зависимые от общих погодных условий (давления, температуры, солнечности, пасмурности и других физических условий погоды).

У метеопатов внешние физические условия в большей мере влияют на почерк, в частности на такие его особенности:

- размер букв (их увеличение или уменьшение по сравнению с обычной величиной);
- рисунок некоторых букв, вариативных для автора чаще, чем другие (у каждого свои устойчивые и неустойчивые формы начертания букв);
- толщину линий, что зависит от активности, настроения, самочувствия (толще, более выражена, четче или тоньше);
- направление строк (подъем к концу строки или опускание строк, или ровный их характер; при повышенной активности, хорошем настроении строки “бегут” в верхний правый угол и, наоборот, снижение активности и пессимистичность ведут к опусканию строки слева направо в нижний правый угол).

Факсимиле, или подпись, как сейчас чаще говорят, — выразительный сгусток, квинтэссенция особенностей почерка человека. У деловых и талантливых людей, находящихся в хорошем тоне и на подъеме своих достижений, подпись и, главное, ее концовка (росчерк) закруглены раковинообразно или спиралевидно.

Наоборот, у людей менее деловых и уверенных в себе подпись очень короткая и росчерк незавершенный, как бы оборванный в самом начале своего движения. В размашистости подписи автора просматривается его экспансивность, уверенность, желание утвердить свое собственное “Я”, свою позицию. Пространство, которое “захватывает” подпись, демонстрирует притязания в межличностных отношениях: “быть над другими” или “под другими”, повелевать или подчиняться.

Отсутствие в подписи росчерка — признак не только неуверенности, но и душевной простоты, доверчивости. Наоборот, недоверчивость автора подписи, его осмотрительность и настороженность проявляются в большом росчерке часто с тире и точками.

Точки и тире ограничивают пространство и завершают действие автора: только так и ничего больше, на этом можно поставить точку и тире.

При большой энергичности человека в росчерке — нажим вниз, что показывает остаточность его силы, для которой нет пределов выражения.

Таким образом, существуют определенные связи между психологическими качествами человека и его почерком. Но как более строго определять эти связи? Для этого необходимо ознакомиться с азами графологического исследования.

Порядок исследования почерка:

- схватывание общего впечатления от почерка в целом и немедленное, без особых раздумий, немногословное фиксирование впечатления;
- научно-аналитическое исследование с определением равномерности — неравномерности букв, слов и строк, степени нажима, промежутков между буквами и словами, расположения текста на бумаге и т. д.;
- сравнение первого впечатления (о половозрастной принадлежности, телосложении, темпераменте и характере) с аналитическими данными.

Изучать в почерке надо все:

- все знаки, буквы и росчерки;
- особое внимание следует обращать на поля, линии строк, слов, закругления и углы, конечные штрихи, подчеркивания сверху и снизу, черточки, место и частоту точек, знаков препинания, знаков ударения (что в настоящее время встречается очень редко), начертание вопросительных и восклицательных знаков, их частоту и место встречаемости в тексте.

Для более глубокого понимания особенностей автора желательно сравнивать почерк в течение долгого времени, и если это связано с заболеванием, то до него.

Важным приемом определения сознательной и неосознанной регуляции почерка является письмо с открытыми и закрытыми глазами. Письмо с закрытыми глазами всегда обнаруживает существенные расстройства почерка, выступающие с полной очевидностью. То, что каждый нормальный человек стремится писать в рамках общепринятых ограничений и норм написания, очевидно. Когда зрительный контроль снимается, сознательное регулирование ослабляется и в большей мере проявляются скрытые и бессознательные особенности человека: агрессивность, неуверенность, страх, зависимость от обстоятельств, оптимизм, радость и полнота жизни, инфантильность, энтузиазм и др.

При анализе почерка и составлении психографологической характеристики можно использовать экспертные оценки по специальным шкалам. Экспертов должно быть не менее трех, и желательно, чтобы их почерки также различались, так как субъективная симпатия, неосознаваемая экспертом, будет больше к своему типу начертания букв, слов и вообще похоти почерка.

Для выявления характера почерка необходимо уметь:

- выделять основные особенности элементов письма;
- определять их взаимную связь;
- выделять основные и второстепенные признаки почерка.

Для обучения технике определения особенностей почерка можно сделать следующее:

- попросить испытуемых написать несколько раз одну и ту же фразу и попытаться выделить основные и второстепенные признаки их почерка;
- попробовать скопировать всю эту серию одной фразы, что приучит выделять в своем и чужом почерке основные элементы;
- рекомендуется писать испытуемым и самому фразы из хорошо знакомых слов и мало знакомых, что позволит определить основные и второстепенные элементы. У основных элементов больше автоматизма;
- при написании одной и той же фразы нужно пробовать писать ручкой, карандашом, изменяя опору ручки на все пальцы кисти, меняя положение бумаги.

В результате этих опытов-тренировок удастся выделить:

- основные элементы и связи почерка, которые мало от чего зависят;
- временные элементы, зависящие от состояния в данный момент по сравнению с почерком в другое время;
- случайные элементы, порождаемые условиями опыта — карандаш и ручка, положение бумаги, необходимость копирования чужого почерка.

Методы изучения почерков:

- самонаблюдение (опыты во всех вариантах на себе);
- наблюдение за пишущими и сравнение почерков;
- коллекционирование образцов с распределением их на группы — по возрасту, полу, должности, профессии, психологическим особенностям.

Необходимо отдельно анализировать почерк и содержание письма, так как последнее может существенно влиять на оценку графики почерка.

Формальные особенности почерка и их анализ

1. Правильность — неправильность.
2. Симметрия — асимметрия.
3. Выразительность формы.
4. Размашистость, скорость и сила нажима.
5. Ширина, угол наклона, пастозность почерка.
6. Формы связеобразований и степень связности.
7. Содержательность или беглость, упрощенность, небрежность.
8. Направление почерка.
9. Расчлененность почерка.
10. Направление строки, форма заглавных букв и поля.

Правильность почерка. Признаки, исходящие из анализа тех элементов письма, которые графология называет “геометрической выдержанностью”, легко объясняются известными

фактами о двигательной сфере: походке и позе, жестах и мимике, характере речи. Правильность всех внешних проявлений, в том числе и почерка, показывает высокие взаимосвязи и находит адекватное психологическое объяснение.

Под правильностью почерка понимаются приблизительное равенство, сбалансированность, гармония всех элементов письма: размер букв, сила нажима, угол наклона, соотношение заглавных и прописных букв, связность — расчлененность и др. Почерк без этого неправильный. Мерой правильности почерка является ширина поля, в пределах которого происходят отклонения отдельных элементов почерка от средней для него нормы. Отклонение от этого среднестатистического образца по всем или отдельным элементам свидетельствует о степени неправильности. Следовательно, рассчитывая отклонения по всем элементам, можно количественно выразить правильность почерка.

Симметрия — асимметрия почерка. Предполагает наличие двух условий для проявления: ритмичности распределения графических импульсов и беспрепятственности их протекания. Таким образом, почерк с нарушенным ритмом является асимметричным. Критерием оценки ритма служит графическое распределение, под которым понимается соотношение между плоскостями, заключенными как в пределах отдельной буквы, так и в пределах целого слова, промежутками между этими буквами и словами. Симметричность почерка зависит от равенства расстояний между строчками или от пропорциональности соотношений надстрочных и подстрочных частей букв.

Выразительность формы. Мерой выразительности почерка является его своеобразие, особенность, непохожесть или, наоборот, банальность, шаблонность (одинаковость форм), каллиграфичность. Выразительный почерк всегда легко выделить среди других образцов, запомнить. Выразительность — это характер в графике. Характер интересен и выразителен, когда он неповторим, оригинален, бросается в глаза. Это необычность наклона букв, их разнообразие написания (печатные буквы и здесь же прописные), росчерки и другие необычные элементы букв. Банальность, шаблонность, каллиграфичность — враги формы, выразительности.

Размашистость, скорость и сила нажима. Крупным считается почерк, высота букв которого превышает 3 мм (кроме букв “в”, “з”, “б”, “р”, “ф”, которые соответственно еще крупнее). Скорость почерка отражается в его стройности. Чем выше скорость письма, тем чаще появляются “смазанности” начертания букв, которые в обычной ситуации более четкие, понятные. Скорость сказывается на увеличении наклона. При обычном наклоне слева направо “правизна” его становится еще большей. При прямом наклоне почерка он также начинает “заваливаться” вправо. Если при обычном, неторопливом письме наклон букв левый, то почерк “выпрямляется”, т. е. становится более прямым. Если автор использует надстрочные знаки, то они опережают буквы. Гирляндический почерк — также следствие торопливости и вообще привычки писать быстро. Гирляндический почерк предполагает разнообразие и легкость связеобразований букв; линия букв, как клубок ниток, свободно скользит по строке. Силу нажима при письме шариковой ручкой определить труднее, чем при перьевом письме. Между тем густота пасты и “вминание” на бумаге просматриваются, что говорит о силе нажима. Особенно заметен нажим по восходящим и нисходящим штрихам, большей их ширине, чем по горизонтальным.

Исключительно сильный нажим при письме предполагает, что автор испытывает сильное психическое напряжение. Сильное надавливание является признаком агрессивности или амбициозности личности. Агрессивность, как и амбициозность, могут осознаваться слабо. Агрессивность — проявление неудовлетворенной потребности и спонтанной неуправляемой активности личности. Амбициозность же — качество демонстрируемого самовыражения собственного “Я”, желания выделяться среди других.

Исключительно легкий нажим может означать неуверенную, робкую, колеблющуюся и пассивную личность. Но это же может свидетельствовать о гибкости и подвижности мышления, легкой переключаемости с одной задачи на другую. Не случайно каждый пишущий отдает предпочтение той или иной ручке, карандашу. Одни предпочитают “густые” шариковые баллончики, яркие пасты, мягкие карандаши, дающие контрастный рисунок почерка, другие — баллончики с тонким острием письма, бледные карандаши. Выбор инструмента и получаемое удовлетворение или неудовлетворение от письма показывают степень агрессивности и амбициозности.

Равномерное надавливание при письме обусловлено уравновешенностью нервных процессов, когда возбуждение и торможение сбалансированы и человека трудно вывести из равновесия. К уравновешенным типам темперамента по Гиппократу – Павлову относятся сангвиники и флегматики. Сангвиник при наличии сильной, работоспособной нервной системы легко переходит к другой деятельности, к общению с другими людьми и ко всему этому уравновешен в поведении, что, казалось бы, делает его идеальным типом человека. Но в отличие от холерика и меланхолика он недостаточно чувствителен ко всем внешним изменениям обстоятельств и, главное, другим людям. Флегматик также имеет сильную нервную систему, и его уравновешенность еще более выражена, чем у сангвиника. Он невозмутим, переживания его поверхностны. Флегматик спокоен даже в сложных ситуациях, невозмутим, устойчив, придерживается выработанного распорядка, нетороплив и основателен. Все эти характеристики темперамента находят выражение в почерке, в том числе в равномерности нажима.

Если на протяжении 10–20 строк, что соответствует 4–5 минутам, не наблюдается отклонения от первоначально взятого темпа, нет стремления ускорить окончание начатого письма или нет изменений в аккуратности, то это дает право сделать заключение об известной равномерности в расходуемой энергии. И чем дольше выдерживаются эти параметры равномерности и аккуратности, тем более вероятна уравновешенность нервной системы.

Ширина, угол наклона, пастозность почерка. Различают почерк широкий, узкий и средних. Ширина почерка определяется отношением ширины основания графического знака к его высоте. Рассчитывается среднее значение соотношения ширины и высоты минимум 10 букв. Формула расчета пропорции букв такая:

$$a = \frac{b}{n} \quad (\text{если } b > n, \text{ то } \frac{b}{n} > 1; \text{ если } b < n, \text{ то } \frac{b}{n} < 1),$$

где b – ширина букв; n – высота букв.

Таким образом, если соотношение ширины к высоте больше единицы, то почерк широкий, а если это соотношение меньше единицы, то почерк узкий и убористый. Значение коэффициента a , близкое к единице, свидетельствует о пропорциональном размере букв и почерка.

Угол наклона в современных почерках находится в пределах 30–130° и имеет тенденцию к выпрямлению. Но более частый и обычный имеет правый уклон, т. е. превышает 90°. Правосторонний уклон лучше способствует скорописи. Держание ручки между указательным и средним пальцем вызывает более прямое штрихообразование и прямой почерк.

Пастозность, блеклость или “пастельность” почерка зависит не только от инструмента письма и силы нажима на ручку (карандаш или другое орудие письма), но и от расположения ручки. При удаленном держании ручки от ее пишущего конца (при вытянутых пальцах) почерк будет более пастозный, “тестообразный” и расплывчатый. Наоборот, при близком держании ручки к пишущему концу наблюдается значительное утолщение всех штрихов, при перьевой ручке – залив петель. При близком держании ручки почерк становится острым и размеры его меньше, чем при вытянутых пальцах.

Формы связеобразований и степень связности. Характер связи букв может быть различным от ясных до трудноразличимых.

Принято различать четыре основные формы связи букв в почерке:

- двойное углообразование (связь букв угловая по верху и по низу буквенных образований);
- аркадическая связь, когда сверху преобладают дуги, а снизу чаще встречаются углы;
- гирляндинская связь, когда сверху буквы связаны углами, а снизу – дугами;
- двойная дугообразная связь, когда дуги связывают буквы по верху и по низу. Такая связь трудноразличима и в целом проявляется ее смазанность.

Двойную дугообразную связь разделяют на три подгруппы почерков:

- каллиграфический, “школьный” вариант почерка;
- смешанный аркадически-гирляндинский, когда есть элементы углов и дуг сверху и снизу;
- нитевидная связь, слабо заметная, но ближе к дугам, чем к углам.

Яркость и определенность выявления связи постепенно “затухает” от первой группы связи (двойной углообразной) к двойной дугообразной. Математически между углом и дугой не мо-

жет быть установлено никакой промежуточной геометрической формы, и в этом смысле нет постепенного перехода между углом и дугой. Дискретность или дизъюнктивность математических исчислений не может дать инструмента для описания континуальных или непрерывных процессов. Между тем чисто графическое рассмотрение этих форм связеобразований в почерке, несомненно, устанавливает такие переходные ступени от угла к дуге.

Письмо как одно из проявлений двигательной активности человека демонстрирует сложный процесс континуальности психики. А связеобразование, ускоряющее и облегчающее письмо, естественное для человека, ставит нерешаемые задачи для математики.

Принято различать связи устойчивые, или уравновешенные, и неустойчивые, или неуравновешенные. Это проявляется в том, что почерк может иметь связность и отрывы отдельных графических элементов друг от друга, чередующихся с известной правильностью или закономерностью. С одной стороны, все элементы образуют как бы устойчивый, уравновешенный комплекс. С другой стороны, может просматриваться тенденция к обособленному написанию не только отдельных букв, но и штрихов и при этом встречаются сливающиеся в одну непрерывную линию все элементы букв и слов. Постоянство как свойство темперамента и характера “отпечатывается” в почерке автора.

Содержательность или беглость, упрощенность, небрежность. Почерк может представлять для автора не только средство передачи, отображения нужной информации. Он может быть самостоятельной деятельностью, даже произведением “искусства”, когда в почерк вкладывается “душа”.

Углы относятся к линейным фигурам, что создает линейный характер письма. Дуги создают впечатление площадки и соответственно плоскостной характер письма.

Содержательность почерка возрастает с увеличением художественности, изящества в очертании углов и дуг, когда они достаточно мягко подчеркивают контур букв и их красоту.

Содержательность ухудшается, когда в почерке обнаруживается беглость и небрежность написания букв и их связей. Упрощение элементов, их незавершенность делает почерк невыразительным. Это бывает тогда, когда для автора письмо — только лишь средство передачи информации и не больше. Любые украшения автор считает “архитектурными излишествами” и пустой тратой времени. Не следует путать содержательность почерка как графического мастерства и содержание смысла написанного.

Направление почерка. Почерк может быть направлен вправо или влево, судя по тому, в какую сторону смотрят надстрочные и подстрочные петли, завитки и росчерки.

Расчлененность почерка. Соотношение протяженности слов и промежутков между словами отражает равномерность — неравномерность письма. Промежутки могут быть большие, средние и малые. Большие промежутки — признак расточительности автора, а малые свидетельствуют об осторожности и экономности пишущего.

Направление строки, форма заглавных букв и поля. Строки в рукописном тексте могут принимать семь направлений:

- строго горизонтальное (выдержанное в первоначальных рамках);
- направленное вверх (постепенно и равномерно поднимающееся вверх);
- наклоненное вниз (постепенно и равномерно опускающееся вниз);
- дугообразное с изгибом дуги вверх (когда чуть раньше чем с половины строки идет закругление ее вверх);
- дугообразное с изгибом дуги вниз (когда закругление начинает проявляться с половины строки, но вниз);
- ступенчатое с направлением ступеней вверх (когда автор периодически пытается удержать строку в горизонтальном направлении, но это удается ему ненадолго, пока он вновь не обнаруживает отклонения);
- ступенчатое с направлением ступеней вниз.

Направление строки и его вариации свидетельствуют либо о постоянстве особенностей почерка, либо о состояниях, которые автор не контролирует или пытается удерживать в общепринятых рамках. Общее направление вверх указывает на оптимизм или подъем состояния автора. Направление вниз отражает пессимизм и упадок самочувствия. Линейность строки вверх или вниз фиксирует ригидность состояния и нежелание его менять. Дугообразный из-

гиб указывает на полную потерю самоконтроля. Ступенчатость показывает периодические попытки восстановить общепринятую норму горизонтального письма.

Обычно все вариации, кроме первой, вскрываются в экстремальных условиях: спешка, эмоциональные факторы, “выбивающие” автора из нормального состояния.

Заглавные буквы бывают строго пропорциональны прописным или резко выделяются автором. Идея “красной строки” — желание подчеркнуть существенность новой мысли в новом предложении. Аналогия очевидная, если учесть, что автору хочется подчеркнуть значение новой и интересной мысли: абзацем, дефисом (черточкой) или еще каким-либо образом, что зависит от его фантазии и художественного дара.

Формально заглавные буквы различают по трем простым параметрам:

- первая палочка-штрих заглавной буквы существенно превышает высоту остальных штрихообразований, ее образующих (|||);
- общая большая высота заглавной буквы по сравнению со всеми остальными строчными буквами;
- большая ширина при такой же или большей высоте заглавной буквы по сравнению со строчными.

Заглавную букву иногда оформляют различными графическими украшениями, отсутствующими у строчных букв.

Поля встречаются ровные и зубчатые, неровные. Зубчатость, ступенчатость полей свидетельствует о желании с их помощью подчеркнуть мысль, выделить или затушевать ее. Это так же, как и особенность или обычность заглавной буквы.

Левое поле чаще ровнее правого, но если и правое выдержано, как и левое, то это указывает на хорошую самоорганизацию автора вплоть до крайнего педантизма и супераккуратности [10].

Графологическое заключение при приеме на работу

Графология, как мы выяснили, является психодиагностическим методом, определяющим общие черты личности и обуславливаемые ими способности, поддающиеся специальному прогнозированию.

Этот метод, впрочем, так же спорен, как и другие методы тестирования. Неоспоримо, однако, желание кадровиков, особенно западных, которые должны составлять собственное мнение о большом количестве претендентов, применять графологию как вспомогательный диагностический метод наряду с анализом документов, изучением рекомендаций и личной беседой.

Используя графологические методы, сотрудники кадровых служб должны иметь в виду, что составление графологического заключения без согласия кандидата нарушает его личные неимущественные права, поскольку графология обычно затрагивает присущие только конкретному тестируемому личные качества и в некоторой степени доступно раскрывает третьему лицу свойства и особенности личности, которые невозможно определить другими методами. Поэтому допустимость составления графологических заключений работодателем или работником по кадрам необходимо подтвердить согласием кандидата.

Как согласие кандидата на составление графологического заключения можно рассматривать подачу им написанной от руки биографии вместе с другими документами о приеме на работу. Документы претендента помогают работодателю составить представление о личности вербующегося, его знаниях, профессиональном опыте и чертах характера. Оценке подлежат не только факты сообщенной биографии, но и общий внешний вид представленных документов, а также собственно почерк.

Почерк, таким образом, является наиболее личной, недвусмысленной частью документов кандидата, доверяемой работодателю для оценки или обсуждения. При этом нужно помнить, что документы представляются только для оценивания личностных качеств кандидата в рамках его трудовой деятельности и в случае производственной необходимости.

Хотя работодателю и не запрещено пользоваться услугами третьего лица при экспертизе и оценке документов, все же будет правильнее проводить графологическую экспертизу на предприятии, поскольку работодатель должен соблюдать основное положение кадровой работы — конфиденциальность.

В целом при составлении графологического заключения о претенденте следует придерживаться определенных правил.

1. Составление графологического заключения без согласия вербующегося является нарушением его общечеловеческих и личных неимущественных прав.
2. Пересылка или передача кандидатом написанной от руки биографии и других документов при приеме на работу признается ограниченным согласием вербующегося на графологическую оценку.
3. Ограниченное согласие предполагает оценку личностных качеств кандидата только в рамках его трудовой деятельности и в случае производственной необходимости.
4. При решении вопроса о приеме вербующегося на работу ранее составленное графологическое заключение излагается строго конфиденциально в качестве приложения к личному делу и не должно находиться в нем открыто.
5. Вербующийся имеет право узнать, было ли сделано графологическое заключение, однако сообщать ему результаты необязательно.
6. Графологическое заключение принадлежит работодателю. При отрицательном решении вопроса о приеме на работу претендент имеет право потребовать уничтожения результатов графологической экспертизы.



Графологические тесты

Еще в 20-х годах Д. Зуев-Инсаров предложил экспериментальные процедуры изучения почерка. Как известно, лабораторный эксперимент наряду с некоторой искусственностью условий и стимулов имеет преимущество. Оно, в частности, состоит в том, что лучше контролируются переменные, влияющие на ход исследования и поведение человека.

Можно использовать несколько субтестов для выработки опыта графологических исследований [10].

СУБТЕСТ “ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ”

При анализе почерка можно использовать приведенные далее общие противоположные характеристики.

1. Высокомерие	3210123	Кротость
2. Чувствительность	3210123	Толстокожесть (тупость)
3. Страстность	3210123	Равнодушие
4. Сила воли	3210123	Бесхарактерность
5. Искренность	3210123	Лживость
6. Энергия	3210123	Лень
7. Высокий интеллект	3210123	Низкий интеллект
8. Оптимизм	3210123	Пессимизм
9. Эгоизм	3210123	Альтруизм
10. Активность	3210123	Пассивность
11. Здоровье	3210123	Болезненность
12. Сангвиничность	3210123	Флегматичность
13. Педантизм	3210123	Небрежность
14. Жадность	3210123	Щедрость
15. Ум	3210123	Глупость
16. Талантливость	3210123	Бездарность
17. Воинственность	3210123	Трусость
18. Деспотизм	3210123	Податливость
19. Живость	3210123	Медлительность
20. Скупость	3210123	Расточительность
21. Холеричность	3210123	Меланхоличность
22. Экспансивность	3210123	Сдержанность

Инструкция. Необходимо выбрать выраженность признака по шкале со средним значением нуль (0) и ближе влево или вправо зачеркнуть соответствующий балл.

СУБТЕСТ “ОРГАНИЗОВАННОСТЬ – РАБОТОСПОСОБНОСТЬ”

Задание. Испытуемому диктуется несколько фраз с содержанием многобуквенных слов (нижеподписавшиеся, сосредоточенный, континуально-дискретный, аналитико-синтетический и т. п.). Рекомендуется выбирать фразу, в которую входят редко употребляемые слова, чтобы исключить мышечную память. Писать надо с максимально возможной скоростью.

Учитывается тщательность выполнения буквенных комплексов, для чего фразы этого теста сравниваются с обычным по-

черком испытуемого. При этом оцениваются допущенные графические сокращения, смазывание основных штрихов.

Следствие. Присутствие аграфических ошибок (нарушений обычных очертаний букв), смазанность, нивелировка слогов и слов. Отсутствие обычной для автора четкости буквенного рисунка указывает на нерациональность и неуспешность ускорения темпа работоспособности в ущерб тщательности выполнения спешного задания. Учитывается количество смазанных штрихов.

СУБТЕСТ “ГРАФИЧЕСКАЯ ВЫНОСЛИВОСТЬ”

Задание. Требуется в быстром темпе исписать несколько страниц писчего линованного листа бумаги.

Учитывается разница почерка первого листа с почерком последующих страниц с точки зрения сохранения размера почерка (высота, ширина), равносильности нажима, характера связи между буквами, выхода строки за линейку листа и общая координация письма.

Следствие. Степень увеличения размеров почерка, его размашистость, усиливающаяся импульсивность нажима, выход строк за линейки листа, дрожание штрихов, нарушение или извращение связывающих штрихов. Падение общей координации (пропорциональности) указывает на степень утомляемости пишущего. Первые признаки усталости отражаются в почерке, который становится крупнее, размашистее, при сильной утомляемости появляется дрожание волосных штрихов букв.

СУБТЕСТ “РАСЧЕТЛИВОСТЬ”

Задание. Испытуемые должны заполнить два листа нелинованной бумаги каким-либо текстом путем переписывания его без каких-либо оговоренных правил.

Учитывается размещение текста с точки зрения его расположения в пространстве чистых листов; какие при этом остаются поля сверху и снизу, слева и справа; сжатость и размашистость почерка.

Следствие. Умеренная экономия бумаг (в смысле заполнения ее пространства) выражается в чувстве меры к оставляемым

полям, в умеренном разгоне почерка. Все это говорит о присутствии хорошей самоорганизации и нормальной расчетливости. Отсутствие полей, особенно сверху и снизу листа, сжатость почерка, желание как бы уместить больше на малом пространстве, стесненность букв, особенно в последних строках, говорит об излишней расчетливости. А в случае недостаточности места, чтобы поместить последние фразы, использование для этого полей и даже междустрочного пространства указывает на преувеличенную расчетливость, доходящую до нецелесообразной скупости.

СУБТЕСТ “САМОРЕГУЛЯЦИЯ”

Задание. Предлагается писать нормально и с закрытыми глазами, за счет чего выключаются зрительный контроль и сознательная регуляция.

Учитывается разница почерков под контролем зрения и без него; сравнение геометрической выдержанности и общей координации письма; изменение направления строк.

Следствие. Изменение ровности уровня букв (поверху и понизу), равномерности нажима, размера почерка в сторону размашистости, увеличение размера букв (в состоянии сильного

утомления почерк становится крупнее) указывают на импульсивность автора, неустойчивость и неравномерность саморегуляции. При этом необходимо учитывать общую выдержанность обычного письма и степень отклонения его при написании с закрытыми глазами. Падение линии строк и дрожание волосных штрихов букв указывают на общую нервно-психическую истощенность. Это подтверждается тем, что в депрессивных состояниях дрожание штрихов — обычное явление. Например, у самоубийц, оставляющих посмертные записки, всегда присутствуют падение линии строки и дрожание штрихов.

СУБТЕСТ “СДЕРЖАННОСТЬ”

Задание. Испытуемые должны в максимальном темпе обвести несколько слов, исполненных чужим почерком.

Учитывается отступление в сторону от точек соприкосновения с обводимыми штрихами букв; непокрытие линий и выступающие линии чужого письма.

Следствие. Чем меньше перечисленных отступлений, тем выше внимательность, терпение, выше волевая выдержанность.

СУБТЕСТ “ЗРИТЕЛЬНАЯ ПАМЯТЬ”

Задание. Испытуемые должны написать фразу обычным почерком. Написать ту же фразу почерком, копирующим чужое письмо (имея его перед глазами). Воспроизвести по памяти образец чужого почерка.

Учитывается степень идентичности почерка в двух последних опытах.

Следствие. Способность сохранить образы чужого почерка — признак хорошей зрительной памяти.

СУБТЕСТ “ИНИЦИАТИВА”

Задание. Члены группы должны последовательно друг за другом написать собственную фразу на одном листе. Каждый самостоятельно придумывает афоризм, суждение.

Учитывается расположение фраз одна за другой и интервал между ними.

Следствие. Если фразы “жмутся” друг к другу, это свидетельствует о неразвитой самостоятельности. Выделение собственной фразы из “потока” чужих говорит об инициативе и самостоятельности. Излишнее выделение своей фразы и по смыслу, и по особому ее оформлению указывает на самостоятельность, вычурность, самолюбование.



Это любопытно

ВАШ ПОЧЕРК РАСКРЫВАЕТ ВАШУ ДУШУ

За несколько дней до того, как Саддам Хусейн совершил вооруженное вторжение в Кувейт, израильская пресса получила отзыв о его почерке. “Автор почерка — подозрительная, агрессивная и нестабильная натура... Трудно предсказать его дальнейшие шаги. Он готов сделать все что угодно во имя достижения своих целей, — говорится в исследовании, которое сделано по заказу израильской секретной службы “Моссад”. — Он упрям и не в состоянии объективно оценивать трудности, с которыми сталкивается. Он индивидуалистичен, не может работать в коллективе и с большим трудом принимает рекомендации...”

Графология помогла израильцам в 1960 г. захватить нацистского военного преступника Адольфа Эйхмана, а также узнать о палестинском партизанском лидере Абу Джихаде до того, как Израиль послал командос, уничтоживших его поблизости Туниса в 1988 г., сообщили хорошо информированные лица. Весьма влиятельная ежедневная израильская газета “Гаарец” назвала графологию чудодейственным методом разведки “Моссад”.

Графология давно используется во Франции и Германии, однако в большинстве других западных государств к графологии по-прежнему относятся так же, как и к предсказаниям по ладоням и чайным листьям. В Израиле графология является жизненно важным способом проверки потенциальных служащих.

Будущие разведчики, сотрудники корпораций и рабочие сборочных линий — все обязаны пройти анализ почерка до того, как получат работу. “Когда наша страна зарождалась, люди приезжали в нее со всех концов света и, естественно, не имели общего языка. У нас не было методов отбора. Почерк стал критерием, по которому можно было судить о людях”, — рассказывает проживающий в Иерусалиме графолог Глазар Алфи.

Израильское правительство и представители частного сектора доверяют графологии, рассматривая на то, что она скажет им все о том или ином претенденте на должность, начиная от уровня его личной честности и надежности и заканчивая его личными амбициями и вредными привычками.

Графология может узнать, способен определенный человек работать в коллективе или же он рожден стать боссом. Графология помогает отбирать энергичных, созидательных и независимых людей, считают предприниматели.

“В Израиле графологию используют буквально все. Практически невозможно получить работу без нее”, — говорит Анна Корен, одна из наиболее известных израильских специалистов в области графологии, имеющая клиентов во всем мире.

За 40 долларов любой израильский предприниматель может проверить человека, которого он планирует нанять, на чест-

ность и добросовестность. 60-часовой анализ, в ходе которого дается оценка примерно 160 характерным особенностям натуры человека, стоит до полутора тысяч долларов, сообщает А. Корен. С помощью увеличительного стекла и компьютера А. Корен может определить, обладает ли тот или иной проверяемый логикой, хорошей памятью, способностью к концентрации усилий, пунктуальностью, самоконтролем и хорошим здоровьем.

Ни язык, ни слова, фигурирующие в образце почерка, не имеют значения для графологии.

Гитан Вертхаймер, отвечающий за набор служащих в корпорации “Искар”, утверждает, что он просто не может представить себе жизнь без графологии: “Мы ее используем в отношении кого угодно — от рядового рабочего до ученого. В Израиле любого рода компании, как и правительство, все чаще прибегают к услугам графологов”.

Основоположник израильской графологии Арие Нафтали помог разведке “Моссад” установить личность А. Эйхмана, проанализировав почтовую открытку, написанную им. Затем агенты секретной службы “выкрали” А. Эйхмана и доставили его из Аргентины в Иерусалим в 1960 г., где над ним был организован судебный процесс. Спустя два года он был повешен.

В недавно увидевшей свет книге, написанной двумя экспертами по израильской разведке, рассказывается, что Арие Нафтали проанализировал почерк Абу Джихада для “Моссад”. Он охарактеризовал Абу Джихада, чье настоящее имя Халиль аль Вазир, как исключительно умного человека, прекрасного организатора с точным, аналитическим умом. “Я не был удивлен, узнав, что израильская разведка использовала графологию в качестве подспорья. Это совершенно законный метод. И я убежденный сторонник его применения”, — говорит Майкл Маркс, коммерческий директор британской фирмы “Херон интернэшнл”. Этот базирующийся в Лондоне конгломерат использовал услуги А. Корен через ее лондонский филиал на протяжении четырех лет, организуя проверки персонала старшего и среднего ранга.

Давид Левисон, бизнесмен, который нередко использует графологию при проверке кандидатов на рабочие места на своей фабрике по производству изделий из металла, однажды нанял личного шофера, не прибегнув к графологическому анализу, потому что его надежный аналитик в это время был в отпуске. По возвращении графолога Д. Левисон передал ему образец почерка водителя, и специалист рекомендовал ему немедленно уволить шофера. Исследование почерка показало, что, находясь за рулем, тот проявляет безрассудство. Уволенный водитель погиб в результате автодорожного происшествия на следующей неделе.

(Культурная жизнь за рубежом. — 1990. — 27 ноября)

Список использованной литературы

1. Берлов В. Исследование почерка как метод психодиагностики личности // Вестн. Казан. ин-та организации труда. — 1924. — № 5.
2. Графология, или Учение об индивидуальности письма / Сост. Н. Ахшарумов, Ф. Тишков. — Рига, 1894.
3. Графология: Определение характера по почерку: Курс в семи уроках / Сост. А. Варинард; Пер. с фр. — Одесса, 1889.
4. Гуревич Л. Характер и почерк: Размышления о графологии // Знание — сила. — 1975. — № 2.
5. Зуев-Инсаров Д. Строение почерка и характер. — М.; П., 1922.
6. Китов А. Экономическая психология. — М., 1987.
7. Маяцкий В. Графология. — М., 1907.
8. Мергенштерн Н. Внутренний мир в почерке у псевдолюдей. — СПб., 1915.
9. Моблан Э. Исследование почерка по методу Сен-Моран; Пер. с фр. — Париж, 1988.
10. Обозов Н. Графологический и психологический анализ почерка // Персонал. — 1992. — № 3—6.
11. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми: Учеб. пособие. — 5-е изд., стереотип. — К., 1999.
12. Фуа П. Графология в повседневной жизни: Пер. с фр. — Париж, 1980.
13. Черановский Р. Строение тела и моторика // Вопросы науки о поведении. — М., 1927.
14. Щёкин Г. Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1991.

Приложение

ПСИХОБИОГРАФИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Биографический и психографический методы исследования человека широко применяются в науках, изучающих индивидуальный жизненный путь личности и систему ее отношений к окружающему миру.

В социологии и психологии указанные методы используют при изучении личных документов (анкет, переписки, дневников, автобиографий), которые представляют один из главных источников понимания и реконструкции жизненного мира личности. В практике кадровой работы, как отмечалось, к личным документам относятся листки по учету кадров, автобиографии, характеристики, объяснительные и докладные записки. Например, при приеме на работу важное значение имеет правильная интерпретация документов, представленных работником. Так, при ознакомлении с анкетными данными принимаемого на работу необходимо учитывать:

- внешний вид заполнения личного листка по учету кадров и автобиографии, разборчивость почерка и ясность изложения;

- пропущенные или оставленные без ответа вопросы;
- перерывы в работе, особенно если они превышают установленный срок;
- противоречивость указанных в анкете сведений;
- как часто претендент менял место работы и по каким причинам (разочарование в работе или в профессии, конфликты с руководством или с коллективом, бесперспективность, увольнение за нарушение и т. д.);
- причину, по которой человек стремится поменять работу (желание переквалифицироваться, перебраться поближе к месту жительства, больше получать, работать именно в этой организации и т. п.);
- причины, по которым кандидат ушел с последнего места работы.

Изучение анкетных данных позволяет не только составить общее представление о работнике, но и заранее подготовить уточняющие вопросы для последующей беседы и возможного исследования личности работника биографическим или психографическим методом.

ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ БИОГРАФИЧЕСКИМ МЕТОДОМ [1]

Биографический метод представляет собой метод синтетического описания человека как личности и субъекта деятельности. Этот метод — исторический и одновременно генетический и психологический, так как позволяет проследить динамику жизненного пути. Предметом биографического метода является жизненный путь личности, а источниками биографической информации — изучаемый человек и события окружающей его среды.

Характеристику личности с помощью биографического метода составляют по разделам:

1. Данные жизненного пути.

2. Ступени социализации (ясли, сад, школа, вуз и т. д.).
3. Среда развития (места жительства и т. п.).
4. Интересы и любимые занятия в разные периоды жизни.
5. Состояние здоровья (в том числе перенесенные заболевания).

Исследование личности биографическим методом проводят в такой последовательности. Испытуемому предлагается формализованная биографическая анкета (см. далее) и дается следующая инструкция: «Прошу вас как можно подробнее рассказать историю вашей жизни: в какой семье вы родились, как прошло ваше детство, как жила ваша семья, как ее члены относились друг к другу. Каковы ваши самые ран-

ние воспоминания? Желательно рассказать о времени, когда вы учились в школе: что вам нравилось и не нравилось. Как в это время складывались ваши отношения с родителями? Кто были ваши друзья? Чем вы интересовались и что думали о будущей жизни? Расскажите о вашей взрослой жизни: как вы выбирали профессию, как проводили свободное время. Расскажите о том, что представляется вам на-

иболее интересным и важным. Каковы ваши жизненные планы?»

Обработка результатов предполагает составление таблицы личностного развития, куда в хронологическом порядке выписываются из всех заданных вопросов даты, упомянутые испытуемым, события, связанные с этими датами, и переживания, сопровождающие их.

ПРОТОКОЛ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ф. И. О. _____ Дата _____

Профессия _____

ХРОНОЛОГИЧЕСКАЯ ТАБЛИЦА ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ

Основная дата	Событие	Переживания
1	2	3

Далее ответы обрабатывают методом контент-анализа¹.

Интерпретация результатов предполагает анализ:

- социальной ситуации развития личности;
- основного фона эмоциональных переживаний в разные периоды развития;
- ценностных ориентаций, направленности, интересов, тенденций, среды общения, социальной активности личности;
- основных конфликтов и движущих сил развития личности.

ФОРМАЛИЗОВАННАЯ БИОГРАФИЧЕСКАЯ АНКЕТА

Дата рождения _____ Место рождения _____

Отец: _____
(Ф. И. О.)

Год рождения _____ Образование _____ Профессия _____

Мать: _____
(Ф. И. О.)

Год рождения _____ Образование _____ Профессия _____

1. Переезжали ли вы на новое место жительства?

№ п/п	Куда?	Когда?	С кем?

2. Какие общественные поручения вы выполняли?

№ п/п	Общественное поручение	Организация	Когда?

3. Приходилось ли вам выступать по радио _____
по телевидению _____
в прессе _____
на собраниях _____

(если приходилось, то укажите, в какой период жизни, в каком году и сколько раз).

4. Участвовали ли вы в выставках научного, технического, художественного творчества, смотрах, конкурсах, спортивных соревнованиях, КВН? (Если участвовали, то перечислите и укажите, в каком году.)

5. Назовите ваши любимые и нелюбимые школьные предметы в разных классах. (Если их несколько, перечислите в порядке привлекательности.)

Класс	Любимый предмет	Нелюбимый предмет
1		
⋮		
10		

¹ Контент-анализ — метод изучения документов, состоящий в качественно-количественном анализе их содержания, т. е. в систематической и надежной регистрации единиц содержания в документах, а также количественной обработке данных.

6. Участвовали ли вы в каком-либо кружке, секции и в каком году?

7. Перечислите ваши любимые занятия и увлечения, а также укажите, в какие годы это было?

8а. Назовите ваши любимые литературные произведения.

№ п/п	Название произведения, автор	Когда прочитали впервые?	Сколько раз читали?
-------	------------------------------	--------------------------	---------------------

8б. Подчеркните названия произведений, над которыми вы размышляете до сих пор и содержание которых заново переживаете.

8в. Назовите ваши любимые фильмы (документальные, художественные, научно-популярные).

№ п/п	Название фильма	Когда смотрели впервые?	Сколько раз смотрели?
-------	-----------------	-------------------------	-----------------------

Подчеркните названия фильмов, которые произвели на вас наибольшее впечатление, о которых вы долго думали.

8г. Назовите ваши любимые театральные спектакли.

№ п/п	Название спектакля	Когда смотрели впервые?	Сколько раз смотрели?	Режиссер	Театральный коллектив
-------	--------------------	-------------------------	-----------------------	----------	-----------------------

Подчеркните названия спектаклей, которые произвели на вас наибольшее впечатление.

8д. Перечислите, какие художественные выставки вы посещали и в каком году. (Если вы многократно посещали какой-то художественный музей, то укажите, в какие годы.)

9. Совершали ли вы поездки за пределы места жительства (походы, экскурсии, командировки, путешествия)? (Если совершали, то укажите куда, с кем и в каком году.)

10. Когда, чем, как долго вы болели и где: дома или в больнице?

11. Назовите хотя бы инициалы людей, с которыми вы поддерживали дружеские отношения, проводили досуг, к которым обращались за советом, помощью, поддержкой и укажите позицию старшинства: старше ">"; младше "<"; ровесник "=".

№ п/п	Инициалы	Пол	Возраст	Род занятий	Когда это было?	Позиция старшинства
-------	----------	-----	---------	-------------	-----------------	---------------------

12. Укажите периоды или моменты собственной жизни, которые считаете счастливыми и несчастными. Датировать их и кратко опишите, почему вы так расцениваете эти периоды.

(Ориентировочно счастливый период можно понимать как отрезок жизни, когда все задуманное удавалось совершить. Вы переживали чувство удовлетворения собой, делами, окружающим миром, у вас преобладало радостное настроение и вы жили насыщенной жизнью. Противоположное — как несчастливый период.)

Напишите собственное мнение о счастливых и несчастных периодах.

13. Кратко опишите или хотя бы перечислите факты собственной жизни, которые считаете событиями. Укажите даты событий и отметьте, когда вы осознавали значимость этих событий для вашей судьбы — сразу, через некоторое время или сейчас? Напишите, что вы понимаете под событием.

14. Каковы ваши представления и прогнозы относительно собственного будущего? Как вы представляете себе будущую учебу, карьеру, личную жизнь, досуг, быт? Каковы пределы обозримости будущего для вас? На какое время (месяцев, лет) вы можете предвидеть собственную судьбу в целом и по отдельным ее направлениям? Обратите внимание, что вопрос не о ваших жизненных планах, а о представлении и предсказании хода жизни, который, вероятнее всего, произойдет в будущем.

ПСИХОГРАФИЧЕСКАЯ СХЕМА ИЗУЧЕНИЯ РАБОТНИКА [2]

В заключение перечислим основные факторы, которые обычно учитывает человек, оценивая другого. При этом поставим себя в положение руководителя или работника по кадрам, которому известны не только личностные и деловые качества, анкетные данные сотрудника, но и многие другие сведения, почерпнутые им из личных бесед, наблюдений за поведением работника в различных ситуациях, отдельных его замечаний и т. д.

Изучая личность, следует помнить, что отрицательная информация влияет на наше мнение гораздо сильнее, чем положительная. Существуют приемы для повышения уровня объективности собственных суждений о людях. Эти приемы основываются на углубленных и дифференцированных оценках составляющих диапазона черт личности. Одним из таких приемов является психографическая схема, помогающая систематизировать информацию о конкретной личности.

I. Персонографические сведения и внешние данные

Общие персонографические сведения: фамилия, имя, отчество, год и место рождения, национальность, социальное положение, образование, трудовой стаж, участие в общественной жизни, правительственные награды. При несомненной важности эта информация еще не дает полного представления о личности и ее душевном складе. Вместе с тем персонографические сведения являются наиболее объективным материалом, который служит неопровержимым доказательством наших первоначальных предположений о человеке.

Внешние данные: рост, комплекция, речевые особенности, выразительные движения (миимика, жесты), особенности «оформления» внешности. Безусловно, эти данные также влияют на наше эмоциональное принятие или непринятие определенного человека. Здесь сказываются предубеждения и стереотипы, которые очень трудно преодолеть.

Несомненно, выражение лица человека и склад его характера взаимосвязаны. Чтобы убедиться в этом, достаточно взглянуть на работы известных художников-портретистов. Однако внешний облик человека, его фотография, даже меткая и удачная, сами по себе не могут быть исчерпывающим источником сведений о манере человека одеваться, хотя одежда часто дает определенное представление о некоторых чертах личности.

Более надежные сведения о характерологических особенностях человека можно получить, наблюдая его в движении, в деятельности. Такие проявления двигательной активности, как мимика, жесты, походка, содержат достоверную информацию о типе нервной системы их обладателя, о многих его социальных качествах. Неслучайно писатели, создавая тот или иной персонаж, большое значение придают выразительным движениям героя.

Познание человека человеком — сложная психологическая задача, решение которой не может быть сведено к простому декодированию внешних признаков, так как связи между внешним поведением и внутренним миром личности сложны и многообразны. Всякий, кто берет на себя ответственность за толкование этих связей, должен помнить, что даже в наиболее объективном суждении о другом человеке присутствует доля субъективизма.

II. Направленность личности, ее нравственно-психологические и деловые качества

Наиболее объективные, решающие и неопровержимые данные о личности человека дают его действия и поступки.

К критериям общей направленности личности относятся целеустремленность, принципиальность, правдивость, скромность, справедливость и коллективизм.

Чтобы правильно распознать и оценить эти качества в человеке, необходимо учитывать множество действий и поступков, вскрыть их причины и соотнести с другими личностными проявлениями. Это можно осуществить при дальнейшем анализе, который должен опираться на возможно более полный объем сведений о человеке. Важнейшим критерием является участие человека в жизни коллектива.

Деловые качества целесообразно оценивать по конкретной работе, учитывая следующие моменты:

- прилежание (насколько добросовестно работник относится к исполнению повседневных обязанностей);
- качество работы (тщательность и точность выполнения);
- объем работы (количественная характеристика выполненной работы);

- сотрудничество (способность и готовность работать с другими);
- умственная реакция (способность усваивать новое, ориентироваться в непривычных ситуациях);
- дисциплина труда (способность работать с максимальной отдачей независимо от вида полученного задания);
- аналитическая способность (способность оценить проблему, получить и взвесить необходимые факты и прийти к определенному решению);
- планирование и организация (умение спланировать и организовать свою работу так, чтобы наиболее эффективно использовать время);
- знания (глубина профессиональных знаний и понимание всех ступеней своей работы);
- адаптация (умение приспосабливаться к переменам);
- средства выражения (умение ясно и логично выразить мысли в устном, письменном и графическом виде);
- выдержка (способность сосредоточиться и работать с высокой производительностью в напряженных условиях);
- творческая способность и находчивость (практически доказанная способность к выдвижению оригинальных идей, принятию правильных решений);
- инициатива (степень активной заинтересованности в выполнении порученной работы);
- надежность (степень уверенности руководителя в том, что работник выполнит задание).

III. Отношение к людям

Характер человека наиболее рельефно проявляется в его отношении к другим. Особое значение это имеет в отношении личности руководителя.

Следовательно, в работе с кадрами этому аспекту межличностного общения необходимо уделять особое внимание. При этом необходимо учитывать:

- характер отношения к окружающим: склонность идеализировать или критиковать людей; интерес или безразличие к людям; предпочтение людей, равных или неравных по служебному положению или интеллектуальным данным; склонность властвовать или подчиняться;
- формы отношения к людям вообще — вежливость, грубость, откровенность, искренность, дипломатичность, лживость;
- формы отношения к членам своего коллектива — дружеское, формальное, пренебрежительное;
- степень утонченности и сознательности доминирования и подчинения — раболепство, страх, угроза, внушение, авторитет.

IV. Отношение к труду

Приведем психологические предпосылки формирования отношения к труду:

- наличие потребности в труде (трудолюбив или ленив; какой вид труда предпочитает и каким занимается);
- ритм работы (регулярный, равномерный, с порывами; в зависимости от настроения);
- отношение к работе (по обязанности, любви, инстинктивное);
- степень сознательности по отношению к труду (специалист или дилетант; произвольность и случайность в выборе труда, профессии; удовлетворенность своей профессией, работой);
- потребность в умственной деятельности и любовь к ней, творческая деятельность.

V. Характеристика семьи и воспитание

Как известно, личность формируется под сильным, а иногда и преимущественным влиянием семьи. Поэтому знание особенностей семейной обстановки, в которой воспитывался человек, может многое объяснить в его характере и поведении. Следует обратить внимание на следующие факторы:

- социальное и экономическое положение;
- состав семьи;
- взаимоотношения членов семьи;
- тон общения (авторитарность некоторых членов семьи (кого именно), равноправие и т. д.);
- интеллектуальная, творческая и этическая атмосфера;
- недостатки семейного воспитания — безнадзорность, грубость, деспотизм родителей, неуважение к ребенку, неприятие трудовых навыков; антиобщественные нравы в семье (неуважение к труду, цинизм, стяжательство, потребительское отношение к жизни); плохой пример родителей или старших членов семьи (пьянство, аморальность, нетрудовые доходы).

VI. Дарования и умственные способности

Дарования: музыкальные; в области пластических искусств; литературные; лингвистические (какими языками и в какой степени владеет); талант оратора; математический; склонность к исследовательской работе; склонность к изобретательству, конструированию.

Умственные способности: наблюдательность, быстрота понимания, память (зрительная, слуховая и др.), фантазия, остроумие, широта взглядов, объективность суждений.

Склад ума: методический, практический, аналитический и др.

VII. Обучение

Формы обучения:

- школа (общеобразовательная, специализированная и т. п.), занятия в кружках;
- частные уроки (иностранный язык, музыка и т. п.);
- выбор профессии (факторы, повлиявшие на выбор: личное убеждение, советы родителей и учителей, популярность профессии и т. д.);
- учеба в вузе (техникуме) — любимые дисциплины, успеваемость и т. д.;
- учеба в аспирантуре (докторантуре);
- самообразование.

VIII. Эмоциональная сфера

Темперамент и настроение:

- степень чувствительности к приятному и неприятному;
- степень нервной возбудимости (аффективность) — раздражительность; способность переживать гнев, страх, опасность; способность рисковать собой и своим благополучием;
- преобладающее настроение — скука, грусть, тоска, недовольство, чувство бодрости, веселость, благодушие;
- изменчивость настроения (капризность и т. п.);
- способность увлекать других своими чувствами, желаниями.

Чувства:

- этические — чувство долга; справедливость; тактичность; добросовестность; честность;
- эстетические — чувство красоты, гармонии; тонкость художественного вкуса; чувство симметрии; чувство возвышенного.

IX. Воля и ее проявления

Воля выражается в сознательных действиях, которые направлены на достижение поставленных целей, требующих преодоления определенных препятствий. К наблюдаемым критериям волевого поведения относятся:

- уравновешенность, самообладание, сдержанность;
- умение подавлять свои чувства или во всяком случае их внешнее выражение.

X. Общение

Характеристики:

- потребность в общении (критерии общения: цель; необходимость; отшельничество);
- потребность в одиночестве (периоды одиночества и их мотивы: например, склонность к самоанализу, самонаблюдению);
- форма и степень общения — эмоциональное (обмен чувствами); интеллектуальное (обмен научной, культурной и другой информацией); волевое (стремление к сотрудничеству, соперничеству, лидерству);
- пути удовлетворения — личное общение; общение на расстоянии (телефон, переписка);
- широта потребности в общении, круг общения.

XI. Досуг

Характеристики:

- связь занятий на досуге с основной работой;
- увлечения (хобби) — конструирование, филателия и др.;
- чтение (серьезное, легкое);
- искусство (литературная деятельность, живопись, хореография, театр и т. д.);
- спорт (виды и степень);
- игры (неспортивные).

XII. Отношение к материальным благам

Характеристики:

- стремление к материальному благополучию, интенсивность и характер — корыстолюбие; алчность; скупость; бережливость; расчетливость; расточительность;
- отношение к деньгам (цель или средство);
- отношение к вещам.

XIII. Отношение к нравственности

Степень развитости нравственного сознания: критерии собственных и чужих нравственных поступков; признание морали (общественной, личной); совесть; объем нравственного сознания (какие стороны жизни подчинены нравственному сознанию).

XIV. Отношение к семье

Характеристики:

- склонность к семейной жизни — потребность, равнодушие, неприязнь;
- форма семейных отношений — солидарность, авторитарность, равенство, духовное состояние семьи (грубость, примитивность семейных отношений, одухотворенность, высота требований), количество семей.

XV. Отношение к себе

Отношение к собственной физической и психической жизни:

- интерес к ней (степень сосредоточенности на ней; ищет ли во всем личную выгоду; занят собственными переживаниями или забывает себя; поступает ли личными интересами; способен ли на самопожертвование);
- форма интереса — забота о здоровье (мнителен и т. п.); стремление к удовольствиям — умеренность, употребление стимуляторов (табак, алкоголь), наслаждение в бурной деятельности; потребность в удобствах и комфорте; опрятность, чистоплотность, отношение к своей наружности;
- степень сознательности и утонченности переживаний (преобладают чувственные или духовные);
- чувство меры.

Отношение к собственной личности:

- интерес к собственной личности;
- формы интереса — оценка собственной личности (тщеславие, честолюбие, карьеризм, скромность, склонность к самоуничтожению, умаление достоинств); стремление к самосовершенствованию, саморазвитию, самовоспитанию; желание бороться с недостатками или уверенность в их неизменности; неприятие критики; отношение к смерти (страх смерти);

- степень осознанности своего “Я” (грубость или утонченность самоанализа), понимание сложности собственной личности;
- склонность к самосовершенствованию (неудовлетворенность собой).

Проявление психической жизни вовне: самостоятельность; настойчивость; упрямство; решительность; энергичность; предпринимчивость; внушаемость; склонность к подражанию, автоматизм; легковерие; любовь к порядку, пунктуальность;

аккуратность, обязательность; педантичность; усидчивость, терпение; застенчивость, стыдливость; трусость (храбрость).

XVI. Отношение к природе

Этот вопрос имеет особое значение, поскольку идея воспитания гармоничного и гуманного человека предполагает любовь к природе в качестве важного социально-психологического компонента личности.

Приведенную схему могут использовать руководители первичных трудовых коллективов, работники по кадрам, постоянно действующие комиссии по аттестации работников. Применение схемы будет способствовать планомерному накоплению как положительной, так и отрицательной информации об аттестуемых, что повысит уровень объективности оценки их деловых и личностных качеств.

Кроме того, документированность наблюдений позволит исключить факты произвольных суждений о работниках, сделанных под влиянием настроения или наиболее свежей информации, обладающей иллюзией точности и достоверности. Таким образом, станут практически невозможны случаи беспринципности в составлении персональной документации.

Объективную развернутую характеристику можно составить только коллегиально в результате длительного наблюдения за характеризруемыми, регистрации их поступков в различных конкретных ситуациях. Желательно, чтобы в подготовке таких документов участвовал квалифицированный психолог.



Список использованной литературы

1. *Исследование личности биографическим методом: Практикум по экспериментальной и прикладной психологии* / Под ред. А. Крылова. — Л., 1990.
 2. *Кузьмин Е., Волков И., Емельянов Ю.* Руководитель и коллектив. — Л., 1974.
 3. *Щёкин Г.* Что может рассказать личный листок по учету кадров // Персонал. — 1991. — № 1–6.
-

Покой — это молчание тела.
О. де Бальзак

Часть IV

Грамматика языка тела



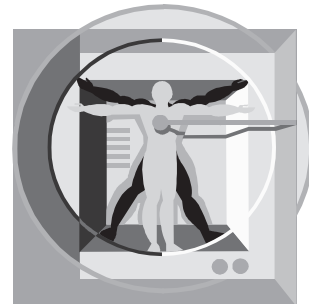
МАУП



МАУП

Раздел 12

НАБЛЮДЕНИЕ – ОСНОВНОЙ МЕТОД ВИЗУАЛЬНОЙ ПСИХОДИАГНОСТИКИ



*Посеешь привычку — пожнешь характер,
посеешь характер — пожнешь судьбу.*
Народная мудрость

12.1 ЧТО МОЖЕТ НАБЛЮДЕНИЕ?

По тому, как человек входит в помещение, как обращается с вопросами, как ожидает приема, можно судить о его общительности, самообладании, решительности, осторожности и других характеристиках личности. При этом необходимо учитывать естественность или наигранность, демонстративность поведения. Этому способствует правильная организация наблюдения.

Наблюдение относится к одному из основных эмпирических методов психологического исследования. Состоит наблюдение в преднамеренном и целенаправленном восприятии психических явлений с целью отыскания смысла этих явлений, который непосредственно не дан [7]. Существуют различные приемы и методики наблюдения за поведенческими реакциями человека, позволяющие опытному наблюдателю проникнуть во внутренний смысл тех или иных внешних проявлений. При этом искусство полного понимания “бессловесных” сообщений собеседника приобретает в процессе обучения и постоянных тренировок [2]. Поэтому каждому руководителю, а тем более сотруднику кадровой службы, рекомендуется ежедневно уделять не менее 10 минут познавательному “чтению” жестов других людей. Для этого можно использовать общественные и деловые встречи, а также телевидение: попробуйте понять, что происходит на экране, следя только за изображением, каждые пять минут включая звук, чтобы сравнить речевые сообщения и “прочитанные” вами жесты [12].

В визуальной психодиагностике **метод наблюдения**, который еще называют спланированным восприятием, используют при изучении личностей работников, характера взаимоотношений в производственном коллективе, его социально-психологического климата и решении других задач. Результаты наблюдения могут быть представлены в виде дневниковых записей или по специально разработанной схеме, а также фиксироваться в особом протоколе. Еще надежнее будут данные, записанные на видеомэгнитофон, а потом коллективно проанализированные участниками исследования. Основное достоинство метода наблюдения заключается в том, что он представляет данные о реальном, естественном поведении и деятельности работников, а не их мнение об этом. Например, знакома ли вам наука жестов? Перед тем, кто решил ею заняться, открывается широкий простор для наблюдений, поскольку людей выдают движения тела [14].

Немного предыстории. Одним из первых интерес к коду жестов проявил Ч. Дарвин. Его труд “Выражение эмоций у человека и животных” (1872) не утратил значения и сейчас. С тех пор ученые выявили более миллиона сигналов человеческого тела. По мнению видных ученых, каждое “послание”, адресованное партнеру, состоит лишь на 7 % из слов, на 38 % — из интонаций, остальные 55 % информации передаются языком жестов. Считается, что в диалоге слова несут сообщение, а контакт устанавливается благодаря жестам. Женщине не нужно говорить мужчине, что он ей нравится: достаточно взгляда. Жесты можно угадать даже по интонациям голоса. В жизни человек редко задумывается над своей жестикуляцией. Например, скажите собеседнику, что его движения опровергают сказанное им, и он смутится.

В понимании языка жестов основная роль принадлежит интуиции. Говорят, что женщина в этом смысле — вне конкуренции. У нее обширное поле для “тренировок” — дети. В первые два года жизни малышей, когда они выражают свои желания только жестами, она обретает необыкновенную наблюдательность, привыкает чутко улавливать и понимать язык невербальных сигналов. Согласно исследованиям слепых от рождения, т. е. тех, кто не имеет возможности изучать жесты через подражание, установлено, что жесты делятся на врожденные, приобретенные и наследственные. Большое количество жестов обусловлено воспитанием, средой и особенностями обычаев и нравов. Наиболее доступным средством коммуникации является язык жестов. Существуют ключевые выражения, например улыбка, нахмуренные брови. Кивок головой почти везде означает “да” (даже слепорожденные сопровождают кивком утвердительный ответ, что доказывает его врожденный характер). Покачивание головой слева направо, означающее “нет” — это навык, приобретенный, по всей вероятности, в раннем детстве. Понаблюдайте за ребенком, когда его кормят: насытившись, малыш отворачивается от соски или ложки.

Еще один универсальный жест — пожимание плечами — передает речевой смысл “не понимаю” и состоит из трех частей: приподнимаются руки с раскрытыми ладонями, затем плечи, а потом и брови.

Но не всегда жесты легко разгадать. Одно и то же движение в разных странах порой приобретает особое значение. Во Франции кружок, образованный большим и указательным пальцами, означает “нуль”, в Японии — “деньги”, в средиземноморских странах — это синоним слова “гомосексуалист”, а в США и всех англосаксонских странах — “Да”.

Жесты нельзя толковать в отрыве от другой информации. Если кто-то почесывает затылок, это может означать, что у него чешется голова, но в то же время это может означать и сомнения, колебания, неуверенность, стремление припомнить что-то, смущение собственным враньем. Что выбрать в этом случае? Важно одно: чтобы угадать истинный смысл жеста, нужно рассматривать его в контексте.

У языка движений тела собственная лингвистика и пунктуация. Любой жест равнозначен слову. А слово может иметь несколько значений. Следовательно, жест, за исключением особых случаев, нельзя отделять от общего поведения.

Вы хотели бы понять мысли и чувства собеседника? Воспользуйтесь интуицией, она позволит вам проникнуть в содержание жеста и соотнести его со словесным выражением. Скажем, перед вами сидит человек, вид которого свидетельствует о том, что его обуревают сомнения: ладонь — на лице, указательный палец прижат к щеке и обращен к виску, средний — на губах, большой — подпирает подбородок. Голова опущена, ноги скрещены. Смысл позы негативен. “Мне не нравится то, что вы говорите, я с вами не согласен”.

Продолжим изучение. Спросите, что он думает. Если он ответит: “Ничего хорошего”, то это будет соответствовать тому, что заключается в его жестах. Оба языка дополняют друг друга. Но если он заявит: “То, что вы говорите, просто замечательно”, — будьте осторожны, ваш собеседник неискренен, так как жесты опровергают слова. Налицо расхождение двух языков. О таких противоречиях писал З. Фрейд. Его пациент, которому предстояла женитьба, без конца повторял, как он счастлив, а сам то снимал, то надевал подаренное невестой кольцо. Доктор не удивился, когда брак “счастливчика” вскоре распался...

Тот, кто разбирается в языке жестов, всегда связывает их со словами. Ему известно, что чем выше положение человека в социальной иерархии, тем богаче его словарный запас. Чем он популярнее и сильнее, тем скуперее он в жестах. Наоборот, люди, наиболее низких социальных слоев, говорят меньше, а жестикулируют больше. Возможны ли у них расхождения? Иногда,

крайне редко и при определенных условиях... Но с умелыми политиками дело обстоит иначе. Безукоризненно владея телом, они прибегают к “посланиям”, которые кажутся точными и искренними. Это качество часто путают с обаянием. Еще ярче умение использовать жесты проявляется у дикторов телевидения, адвокатов, актеров. Каждое движение выверено и отработано так, чтобы придать разговору желаемый вес и значимость. Это настоящие профессионалы. Естественно, их намного труднее уличить в обмане, чем кого-либо другого.

Как же научиться правильно толковать жесты? Наблюдайте за окружающими — в кафе, на работе, в электричке, упражняйтесь в умении принимать и разгадывать многочисленные “послания”, витающие вокруг. Вначале неизбежны ошибки и “непопадания”, но, потренировавшись, вы добьетесь успеха. Наконец, обратите внимание на наиболее сложный объект — на себя. И вы обнаружите, что многие ваши жесты нуждаются в усовершенствовании. Попробуйте поработать над собой, и в любых обстоятельствах и при любых контактах вы будете чувствовать себя “в своей тарелке”. Но вначале проверьте свои способности по предлагаемому далее тесту.

Тест-игра



О ЧЕМ ГОВОРЯТ МИМИКА И ЖЕСТЫ

- Вы считаете, что мимика и жесты — это:**
 - спонтанное выражение душевного состояния человека в тот или иной конкретный момент;
 - дополнение к речи;
 - предательское проявление подсознания.
- Считаете ли вы, что у женщин мимика и жесты более выразительны, чем у мужчин:**
 - да;
 - нет;
 - не знаю.
- Вы здороваетесь с очень хорошими друзьями так:**
 - радостно кричите: “Привет!”;
 - сердечным рукопожатием;
 - слегка обнимаете друг друга;
 - приветствуете их сдержанным движением руки;
 - целуете друг друга в щеку.
- Какая мимика и какие жесты, по вашему мнению, означают во всем мире одно и то же? Дайте три ответа. Когда:**
 - качают головой;
 - кивают головой;
 - морщат нос;
 - морщат лоб;
 - подмигивают;
 - улыбаются.
- “Выразительнее” всего такая часть тела:**
 - ступни;
 - ноги;
 - руки;
 - кисти рук;
 - плечи.
- Какая часть вашего лица наиболее выразительна, по вашему мнению? (Дайте два ответа):**
 - лоб;
 - брови;
 - глаза;
 - нос;
 - губы;
 - углы рта.
- Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, в первую очередь вы обращаете внимание:**
 - на то, как на вас сидит одежда;
 - на прическу;
 - на походку;
 - на осанку;
 - ни на что.
- Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в вашем представлении это означает следующее:**
 - ему есть что скрывать;
 - у него некрасивые зубы;
 - он чего-то стыдится.
- У собеседника вы прежде всего обращаете внимание:**
 - на глаза;
 - рот;
 - руки;
 - позу.
- Если ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, это для вас признак:**
 - нечестности;
 - неуверенности в себе;
 - собранности.
- Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?**
 - да;
 - нет;
 - не знаю.
- Мужчина первым заговаривает с женщиной по такой причине:**
 - первый шаг всегда делают именно мужчины;
 - женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;
 - он достаточно мужествен для того, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.
- У вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют “сигналам”, которые можно уловить из его мимики и жестов. Больше вы поверите:**
 - словам;
 - “сигналам”;
 - он вызовет у вас подозрение.
- Поп-звезды иногда посылают публике “сигналы”, имеющие однозначно эротический характер. По-вашему, за этим кроется:**
 - фиглярство;
 - они “заводят” публику;
 - это выражение их собственного настроения.

15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Ваши ощущения:
 а) смотрю совершенно спокойно;
 б) реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;
 в) закрываю глаза при особо страшных сценах.
16. Можно ли контролировать свою мимику?
 а) да;
 б) нет;
 в) только отдельные ее элементы.
17. При интенсивном флирте вы “изъясняетесь” преимущественно:
 а) глазами;
 б) руками;
 в) словами.
18. Считаете ли вы, что большинство наших жестов:
 а) “подсмотрены” у кого-то и заучены;
 б) передаются из поколения в поколение;
 в) заложены природой.
19. Если у человека борода, для вас это признак:
 а) мужественности;
 б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;
 в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.
20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них различаются. Вы согласны с этим?
 а) да;
 б) нет;
 в) только у пожилых людей.

С помощью таблицы подсчитайте количество набранных вами очков.

Вопрос	Варианты ответов			Вопрос	Варианты ответов		
1	а — 2	б — 4	в — 3	9	а — 3 г — 1	б — 2	в — 2
2	а — 1	б — 3	в — 0	10	а — 3	б — 2	в — 1
3	а — 4 г — 2	б — 4 д — 4	в — 3	11	а — 0	б — 3	в — 1
4	а — 0 г — 1	б — 0 д — 0	в — 1 е — 1	12	а — 1	б — 4	в — 2
5	а — 1 г — 4	б — 2 д — 2	в — 3	13	а — 0	б — 4	в — 3
6	а — 2 г — 2	б — 1 д — 3	в — 3 е — 2	14	а — 4	б — 2	в — 0
7	а — 1 г — 2	б — 3 д — 0	в — 3	15	а — 4	б — 0	в — 1
8	а — 3	б — 1	в — 1	16	а — 0	б — 2	в — 1
				17	а — 3	б — 4	в — 1
				18	а — 2	б — 4	в — 0
				19	а — 3	б — 2	в — 1
				20	а — 4	б — 0	в — 2

77–56 очков. Bravo! У вас отличная интуиция, вы обладаете способностью понимать других людей, у вас развиты наблюдательность и чутье. Но вы слишком полагаетесь на эти качества, слова имеют для вас второстепенное значение. Если вам улыбнулись, вы готовы поверить, что вам объясняются в любви. Ваши “приговоры” слишком поспешны, и в этом кроется для вас опасность попасть пальцем в небо. Делайте на это поправку, и у вас есть все шансы научиться разбираться в людях. А это очень важно и на работе, и в личной жизни, не так ли?

55–34 очка. Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но вы не умеете использовать эту информацию, например, для того, чтобы правильно строить свои взаимоотношения с окружающими.

Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные вам слова и руководствоваться ими. Например, кто-то скажет вам: “Мне с вами совсем не скучно”, но сделает при этом кислую мину. Тем не менее, вы поверите словам, а не выражению лица, хотя оно весьма красноречиво. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения!

33–11 очков. Увы, язык мимики и жестов для вас — китайская грамота. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что вы на это не способны, просто вы не придаете этому значения, и очень напрасно! Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на жестах окружающих, тренируйте наблюдательность. Помните пословицу: “Тело — это перчатка для души”. Понимать душу другого — верное средство не попасть в капкан одиночества.

12.2 ВЫРАЗИТЕЛЬНЫЕ ДВИЖЕНИЯ И ЭМОЦИИ

В результате эволюции за определенными психическими состояниями человека закрепились характерные двигательные выражения [17]. Моторный компонент обязателен при любой эмоциональной реакции. Определить особенности внешнего проявления эмоциональных состояний можно по мимике, пантомимике, физиологическим реакциям (сосудистым, дыхательным, секреторным), вокальным характеристикам речи, “дистанции” общения и др.

Мимика – язык лица

Мимика бывает богатой, живой, вялой, бедной, маловыразительной, напряженной, спокойной. Иногда наблюдается амимия. Такие специфические эмоциональные состояния, как горе, страх, интерес, печаль, удивление, наблюдаются уже у младенцев. Согласно метрической шкале лицевой психомоторики Л. Квинта, произвольно поднимать брови ребенок может к 4 годам, нахмуривать брови – к 7 годам, а непроизвольно нахмуривать брови при гневе – к 7 месяцам [17].

Выражение лица играет важную роль в межличностном общении. По определению К. Изарда, эмоции, отражающиеся на лице, “слышны лучше, чем речь” [6].

Глаза – язык взгляда

Взгляд тесно связан с мимикой и речью и часто является средством установления контакта [1]. Однако разные нации по-разному используют взгляд. В этой связи современные этнографы делят цивилизации на две в зависимости от направленности взгляда.

У одних народов взгляд при разговоре направлен в глаза собеседника. Это арабы, латиноамериканцы, европейцы (хотя длительность взгляда у них различна: так, шведы и русские смотрят дольше и больше, чем, например, англичане). У других народов невежливо смотреть прямо в глаза, поэтому взгляд направлен в сторону. Направленный прямо в глаза взгляд европейцев воспринимается многими восточными народами как бестактность, дерзость, невежливость, а взгляд представителей этих народов в сторону воспринимается европейцами как стеснительность или неискренность. Таким образом, контакт начинается уже на несловесном (невербальном) уровне и уже на этом уровне может начинаться взаимное непонимание людей разных культур [1].

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации, потому что они занимают центральное положение в человеческом организме, а зрачки ведут себя полностью независимо [14]. Поэтому когда вы разговариваете с людьми или ведете переговоры, научитесь смотреть в зрачок, и зрачок расскажет вам правду о мыслях человека.

Жесты — язык рук

Жест, будучи выразительным движением, “предупреждает слово, как молния предупреждает гром” [3]. Ученые полагают, что многие жесты являются биологическими и известны уже у высших животных. Жест часто может заменить фразу, слово. Некоторые жесты являются сигналами: поцелуй, рукопожатие, прикосновение и др.

Наблюдения лингвистов, этнографов, антропологов, педагогов и психологов показали, что жест является необходимым элементом общения в странах Латинской Америки, в Италии, Испании. Северные народы используют жест меньше. Почти не используют жест в Японии. Русские жестикулируют больше, чем финны, но меньше, чем французы [1].

Существует классификация жестов по их роли в звуковой речи: *практические*, *мифические* (*символические*) и *ритмические*. Кроме того, различают жесты условные, указующие, подчеркивающие, показывающие и эмоциональные [17]. При этом жестикуляция может быть живой или вялой, бедной или богатой, маловыразительной или естественной, спокойной или порывистой, робкой или энергичной. Специалист по жестам русских Т. Николаева определяет следующие типы жестов [11]:

- *условные*, т. е. принятые у того или иного народа в разных ситуациях общения; например, “высунуть язык” — у русских это жест поддразнивания, у индийцев — гнев, у китайцев — угроза, а у народа майя — мудрость;
- *неусловные*, т. е. понятные всем без объяснения — указывающие, показывающие (или изображающие) и эмоциональные;
- *подчеркивающие*, т. е. не имеющие значения сами по себе, но помогающие понять, уяснить мысль;
- *ритмические*, проявляются тогда, когда говорящий подчеркивает не отдельные места речи или слова, а всю речь. Сюда же относятся жесты неуверенности, колебания, когда говорящий не знает, как точно выразить то, что он хочет сказать (пожимание плеч, разведение руками и т. д.).

Пантомимика — язык тела

Выразительные движения изредка слагаются из жестов, из мимики — часто, из поз же — всегда [17]. **Осанка, походка, поза** имеют огромное значение в создании облика человека: например, отрицательные эмоции как бы “сжеживают” фигуру, а положительные — ее “развертывают”. Поза у человека бывает однообразной, разнообразной, стереотипной, естественной, искусственной, грациозной; позы могут меняться постепенно, быстро, замедленно, порывисто, плавно. **Общий вид** характеризуется как напряженный, расслабленный, подобранный, скованный, естественный, величественный, приниженный, подавленный, развязный, разболтанный, сутулый, сгорбленный, стройный, без резких особенностей [17].

Дистанция общения — язык территории

Американский антрополог Э. Холл — один из родоначальников в области изучения пространственных потребностей человека. В начале 60-х годов XX в. он ввел термин “проксимика” (от лат. — близость). Его исследования привели к новому пониманию человеческих взаимоотношений [14].

Под территорией понимается пространство, которое человек считает собственным, как будто это пространство является продолжением его физического тела.

Например, расстояние общения у русских меньше, чем у большинства восточных народов. А если сравнить русских и испанцев, то окажется, что у русских дистанция больше. Официальная зона общения русских определяется обычно расстоянием, равным длине двух рук, протянутых для рукопожатия, а зона дружеская — длине двух согнутых в локтях рук. Расстояние между собеседниками у народов, не пользующихся рукопожатием, определяется поклонами и поэтому намного больше (даже больше европейской официальной зоны) [1].

Классификация эмоций

К основным, или фундаментальным, эмоциям относятся врожденные. Приведем их краткое описание в соответствии с классификацией К. Изарда [6].

Интерес. Это избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности. Интересы людей характеризуются преимущественно постоянством и силой. Сильный и устойчивый интерес побуждает человека к активности, преодолению препятствий, делает деятельность приятной.

Радость. При чувстве радости лицо “расцветает”, становится улыбочивым: уголки губ поднимаются, вокруг глаз собираются характерные морщинки. Радость не только упрочивает социальные связи, но и усиливает восприимчивость, увеличивает мотивацию, способствует формированию уверенности и мужества; она успокаивает и отвлекает.

Удивление. Кратковременная и очень неопределенная эмоция, выводящая нервную систему из состояния, в котором она в тот или иной момент находится, и приспособляющая к новым условиям. Мимика удивления проста и легко воспроизводима (широко раскрытые глаза и рот).

Дистресс. Печаль, страдание, горе — это проявления дистресса, наиболее часто встречающейся отрицательной эмоции (Г. Селье, 1950). Типичными признаками являются моторная заторможенность, подавленность, нежелание действовать, беспокойство, “несчастное” выражение лица.

Отвращение. Проявляется “брезгливой” мимикой, языком “лодочкой”, отворачиванием головы, наморщиванием носа. Отвращение часто вызывает реакцию гнева и как бы оправдывает ее.

Гнев. Выражается у человека сдвинутыми бровями, оттопыренными губами, выставленной вперед нижней губой, стиснутыми кулаками, сильной жестикуляцией. При более сильной “вспышке” гнева (ярости) глаза “выкатываются” из орбит и сильно блестят, лицо краснеет, расширенные ноздри дрожат, дыхание затруднено, голос становится хриплым. Губы оттягиваются на одну сторону, оскаливаются зубы, изо рта появляется пена. Волосы часто “встают дыбом”.

Презрение. Характеризуется откидыванием головы назад, нахмуриванием бровей, опусканием век, иронической улыбкой; жесты приобретают характер отталкивания; в голосе появляются насмешливые интонации, сарказм.

Страх. Эта эмоция может проявиться уже у новорожденного. Однако адекватно имитировать выражение страха не удастся ни одной возрастной группе. Наиболее общие характеристики выражения страха — побледнение — покраснение кожных покровов, прерывистое дыхание, широко раскрытые глаза, дрожание конечностей, изменение тембра голоса.

Стыд. Это социальная эмоция, надстроенная, как полагают некоторые исследователи, над врожденным страхом. Стыд переживается как страх осуждения. Со стыдом тесно связаны робость и застенчивость. Многие ученые считают, что это различные проявления одной и той же эмоции. Стыд характеризуется такими физиологическими реакциями, как сердцебиение, покраснение кожи, иногда спазмы в желудке. Для робких людей характерна реакция избегания социальных контактов.

Чувство вины. К. Изард различает чувства стыда и вины: стыдно бывает из-за любых ошибок, а чувство вины возникает при нарушении моральных и этических норм. Внешне человек, переживающий вину, менее выразителен, чем человек, охваченный чувством стыда. Испытывая вину, человек низко опускает голову, отводит глаза, иногда искоса бросая взгляды на обвинителя, краснеет [6; 17].

12.3

ПРИЕМЫ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА ПОВЕДЕНЧЕСКИМИ РЕАКЦИЯМИ ЧЕЛОВЕКА

Существуют различные приемы и способы наблюдения и интерпретации поведенческих реакций людей, на основании которых с известной степенью условности можно судить о типологических особенностях личности, о некоторых признаках психопатических черт характера, особенностях интеллектуальной сферы человека, степени его эмоциональной возбудимости.

Приведем сокращенный вариант *методики наблюдения за поведенческими реакциями человека в процессе общения*, предложенной В. Марищуком и В. Рыбалкиным [8; 9].

Оценка путем наблюдения типологических особенностей личности. Изучая типологические особенности человека, можно прийти к выводу о силе, подвижности и уравновешенности нервных процессов на основании поведенческих реакций.

О силе возбудительного процесса судят по умению преодолевать трудности в работе, упорству в достижении цели, стремлению к самостоятельности в поступках, способности быстро мобилизоваться в случае неудачи и другим показателям. Основанием для отнесения к “слабому” типу являются противоположные показатели.

О силе тормозного судят по степени сдержанности в поступках и в разговоре даже при психотравмирующей ситуации, по умению хранить интересные новости, неторопливости в принятии решений, скупой пантомимике и другим показателям.

О подвижности нервных процессов судят по преимущественно быстрому темпу деятельности; легкости и активности в установлении контактов; быстроте адаптации в новой обстановке; живой речи, мимике, общей подвижности.

Оценка особенностей интеллектуальной сферы. Объектом оценки в этом случае является не отсутствие знаний по тому или иному вопросу, а умение оперировать имеющейся информацией и логично излагать мысли. В ситуации общения внимание может быть обращено на следующие алогизмы: отсутствие системности в изложении материала; поверхностный анализ фактов и явно необоснованные заключения, их примитивность; категорические, но необоснованные утверждения; неспособность понять переносный смысл шуток, пословиц; абсурдные выводы и заявления и т. д.

Признаки психопатических черт характера:

- бессмысленное упрямство, отсутствие эффекта от бесед и взысканий; чрезмерно неустойчивое поведение, постоянные явно легкомысленные поступки;
- частые конфликты, немотивированная злобность;
- позерство, выраженный эгоизм, бравирование угрозами самоубийства; самоунижение, неадекватная пугливость;
- выраженная неупорядоченность и неорганизованность в поведении; извращенный, гипертрофированный педантизм.

О **повышении эмоциональной возбудимости** судят по ярким мимическим реакциям (в частности, хоботковому рефлексу — губы вытянуты трубкой), выраженной пантомимике, сильному тремору (дрожание рук, ног, щек, век), выраженным позным реакциям (особенно

скованности), заметным изменениям артикуляции речи, суетливости, несдержанности и другим признакам. Условные оценки внешних проявлений эмоций приведены в табл. 30.

Изучение организаторских способностей. При этом внимание обращается на умение планировать работу; распорядительность; умение организовать и распределить людей; требовательность; умение контактировать как с руководителями, так и с коллегами и подчиненными; умение прислушиваться к другим мнениям и извлекать из них полезное для выполнения задания; способность контролировать выполнение намеченного плана работы; умение предвидеть исход принимаемых решений и способность увлечь за собой других.

Существуют также другие визуальные методы определения эмоциональных и иных психофизиологических состояний человека. Так, Е. Зинченко разработана методика экспертного визуального определения эмоциональных состояний рабочих на производстве, которая вполне приемлема и доступна для применения в области управления персоналом и оптимизации отношений в трудовых коллективах. Подробнее эта методика описана в приложении, где изложена также методика оценки психической активации, интереса, эмоционального тонуса, напряжения и комфорта.

Таблица 30

Условные оценки внешних проявлений эмоций
по пятибалльной шкале [9]

Характер внешних эмоциональных проявлений	Условная оценка
<i>Мимика</i>	
1. Спокоен, мимика уверенности, дыхание ровное	5
2. Слегка взволнован, нахмурен лоб, приподняты брови, уголки губ слегка приподняты, губы сжаты, дыхание учащенное, но ритмичное	4
3. Заметно взволнован, брови высоко подняты, зубы стиснуты, уголки губ опущены, дыхание учащенное и неритмичное	3
4. Сильно взволнован, зубы стиснуты, желваки на щеках, рот неестественно открыт, уголки губ опущены, заметная асимметрия мимики, резкое учащение дыхания	2
5. Очень напряжен, оскал зубов, губы вытянуты трубкой или выполняют сосательные движения	1
<i>Скованность</i>	
1. Координированные "легкие" движения	5
2. Координированные движения, но с некоторыми заметными усилиями	4
3. Движения заметно напряженные, плечи слегка приподняты, некоторая "неуклюжесть"	
4. Заметная скованность, отдельные движения сопровождаются всем телом, раскоординированность движений	1-2
<i>Тремор</i>	
1. Тремор отсутствует	5
2. Небольшой тремор пальцев	4
3. Заметный тремор рук	3
4. Тремор рук и ног	2
5. Тремор рук, ног и лица	1
<i>Вазомоторные реакции</i>	
1. Обычная окраска лица	5
2. Слегка покраснел или побледнел	4
3. Заметно покраснел или побледнел	
4. Покрылся пятнами	1-2



Практическое занятие

Изучение и оценка эмоциональной устойчивости¹

В психологической практике под эмоциональной устойчивостью иногда понимают устойчивость или, напротив, подвижность эмоциональных реакций, выраженность, яркость их проявления, что правильнее называть эмоциональностью, эмоциональной лабильностью.

В психологии труда термин «эмоциональная устойчивость» обозначает способность человека к сохранению устойчивости психических и психомоторных процессов, к поддержанию профессиональной эффективности в условиях сильных психогенных воздействий.

Эмоциональная устойчивость противостоит напряженности — эмоциональному состоянию, характеризующему временным понижением устойчивости психических и психомоторных процессов, падению профессиональной эффективности при сильных эмоциях.

Напряженность не следует путать с *эмоциональным*, или *психическим*, *напряжением* — стеническим состоянием, для которого характерны мобилизация функциональных резервов, волевые усилия на преодоление трудностей, или с эмоциональным возбуждением, возникающим в ответ на эмоциогенные воздействия иногда и не в связи с волевыми актами. Некоторые авторы вместо термина «эмоциональное напряжение» применяют термин «операциональная напряженность», понимая под ним позитивное состояние с доминированием процессуального мотива. Это понятие противопоставляется *эмоциональной напряженности* как негативному состоянию, описание которого соответствует приведенному ранее.

Эмоциональная устойчивость — это личностное качество, связанное с социально обусловленными ценностными ориентациями (направленностью), определяющими мотивы к преодолению последствий психогенных воздействий, стремлением противостоять напряженности. Эмоциональная устойчивость зависит от

силы нервных процессов. Слабость возбудительного и тормозного процессов обычно совпадает с низкими показателями эмоциональной устойчивости. Зависит она и от индивидуальных особенностей эмоциональной сферы. Повышенная эмоциональность, выраженность, избыточность эмоциональных реакций, личностная тревожность способствуют развитию состояния напряженности, которая, как отмечалось, обычно свидетельствует о недостаточно высокой эмоциональной устойчивости. Последняя характеризуется некоторой динамичностью. С одной стороны, она может снижаться вследствие неблагоприятного функционального, психического состояния, недостаточной подготовленности к предстоящей деятельности, неуверенности в ее успехе. С другой стороны, хорошая профессиональная и специальная психологическая подготовка, адаптация к вероятным психогенным факторам, повышение чувства уверенности в своих силах определяют повышение эмоциональной устойчивости.

Кроме того, выделяют эмоциональную устойчивость при выполнении какой-либо определенной профессиональной, спортивной или иной деятельности в связи с хорошей подготовкой к ней, адаптацией к ее условиям. Например, иногда говорят об эмоциональной устойчивости летчика, спортсмена, оперативного работника. Такие свойства часто имеют взаимный перенос, но могут и не иметь его. Так, боксер, который характеризуется высоким самообладанием на ринге, может не проявить высокой эмоциональной устойчивости при обучении технике пилотирования, и наоборот. Однако все эти свойства, как правило, непосредственно зависят от общего уровня эмоциональной устойчивости, характеризующей личность в ее наиболее общих чертах.

Цель занятия — научиться оценивать эмоциональную устойчивость и прогнозировать напряженность.

МЕТОДИКА

Эмоциональная устойчивость оценивается путем сопоставления показателей различных видов деятельности, устойчивости психических и психомоторных процессов до и после достаточно сильного эмоциогенного воздействия. При этом учитываются внешние проявления эмоций и изменения в физиологических реакциях.

Целесообразно около 20–25 % участников занятия привлечь в качестве испытуемых, выполняющих какую-либо деятельность на аппаратуре операторского типа; остальные выступают в роли экспериментаторов. Испытуемые проходят исходное обследование избранными тестами и путем регистрации материалов наблюдения. Затем осуществляется эмоциогенное воздействие, вновь проводится тестирование, регистрация данных наблюдения, которые целесообразно повторить и в восстановительном периоде (через 10–15 мин отдыха).

В эксперименте особенно важно на фоне избранной деятельности стимулировать эмоциональный ответ, выбрав соответствующий эмоциогенный фактор.

Внешние проявления и физиологические сдвиги свидетельствуют о выраженных эмоциональных реакциях в ответ на эмоциогенные воздействия. Однако об эмоциональной устойчивости следует судить лишь с учетом происходящих на их фоне изменений в устойчивости психических и психомоторных процессов в какой-либо оцениваемой деятельности. При этом

можно проводить различное тестирование, важно лишь, чтобы исходные данные были взяты в спокойном состоянии, а повторные — после эмоциогенного воздействия.

Данные наблюдения за внешними проявлениями эмоций и некоторыми физиологическими реакциями оцениваются по пятибалльной шкале (5 — наивысший показатель, 1 — наиболее низкий).

Для характеристики деятельности вместо перечисленных далее тестов можно использовать различные реальные профессиональные действия, физические упражнения. Иными словами, подобранные тесты должны характеризовать основные психологические и психомоторные процессы в вероятной деятельностью испытуемых.

Например, при обследовании специалистов профессий операторского профиля применялся следующий набор тестовых заданий: на кратковременную память (слова и числа); на оперативную память (сложение в уме чисел); на устойчивость внимания (по таблицам с кольцами Ландольдта); на концентрацию внимания (тест перепутанных линий); на переключение и распределение внимания (по красно-черным таблицам с буквами); на составление слов из слогов (вербальный тест); на сенсомоторную координацию. Ухудшение большинства результатов тестирования после эмоциогенного инструктирования являлось важным показателем низкой эмоциональной устойчивости.

¹ См.: *Практикум по инженерной психологии и психологии труда*: Учеб. пособие. — Л., 1983. — С. 130—137.

ПРИЕМЫ И ТЕСТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭМОЦИЙ

1. Повышение чувства ответственности за выполнение того или иного задания, формирование личного к нему отношения, высокой заинтересованности в успехе, например, путем эмоциогенного инструктирования.
2. Поощрение успеха действия наградой.
3. Организация соревновательной обстановки, угроза оказаться хуже всех.
4. Неожиданные, различные по силе и направленности воздействия (сильные звуки, яркие вспышки света, холодные прикосновения, падения и т. д.).
5. Неприятные воздействия, например звуки при движении бритвы по стеклу, длительное завывание сирены.
6. Неприятные зрелища, психотравмирующие картинки, фото, муляжи тяжелых травм, осмотр реальных травм, ожоговых поражений и т. п.
7. Прослушивание рассказа, вызывающего тяжелые переживания, неприятные чувства.
8. Просмотр психотравмирующих кадров из фильмов, пьес.
9. Прослушивание траурной музыки, вокальной речи, радиопередачи на эмоциональные сюжеты (звуки падающих бомб, взрывы и т. п.).
10. Установка на неотвратимость болевого воздействия, например удары током в случае ошибки в каком-либо психомоторном действии.
11. Искусственные затруднения, например помехи, близкие по содержанию к выполняемой деятельности.
12. Трудности выполнения заданий в виде резкого ограничения или дефицита времени, координационной сложности движений, усложнения распределения и переключения внимания.
13. Дефицит информации, необходимой для выполнения заданной деятельности.
14. Действия, связанные с реальной опасностью (парашютные прыжки, опасные спортивные упражнения и пр.).
15. Длительная монотония, гипокинезия, сенсорная депривация.
16. Жажда, пищевая депривация, жара и пр.
17. Внушение различных эмоций в гипнозе.
18. Самовнушение печали, горя, страха.
19. Вызывание конфликта между чувствами и побуждениями, например, ассоциативный эксперимент с остро переживаемыми словами, относящимися к психотравмирующей ситуации.

Возможные внешние проявления эмоций как итог эмоциогенного воздействия

1. Изменения в мимике вплоть до появления симптомов орального автоматизма (табл. 31).
2. Изменения в позе и пантомимике, скованность, тремор: дрожание рук, ног, щек, век (табл. 32).

Таблица 31

Условные оценки изменений в мимике

Наблюдаемый показатель	Условная оценка, очков
Выражение уверенности, легкое стеническое возбуждение	4–5
Выражение некоторой тревожности, озабоченности (несколько приподняты брови, сморщен лоб, слегка раскрыт рот или слегка стиснуты зубы)	3–4
Выражение сильного напряжения (зубы стиснуты, желваки на щеках, оскал зубов, губы закусены, асимметрия мимики, неестественно широко раскрыты или сужены глаза)	2
Выражение очень сильного напряжения, чрезмерной тревожности (губы вытянуты трубкой, подергивание нижней губы слева или справа, сосательные движения губами, закусывание губ до синяков)	1

Таблица 32

Условные оценки изменений в позе, скованности

Наблюдаемый показатель	Условная оценка, очков
Легкие, хорошо координированные движения, соразмерные усилия	4–5
Небольшое напряжение мышц, небольшая несоразмерность усилий в сторону их повышения, некоторая резкость движений	3–4
Излишнее общее напряжение мышц, предопределяющее развитие скованности (асимметрия позы; движения рук сопровождаются движениями всего тела, когда в этом нет необходимости; плечи неестественно приподняты, локти “как крылья”; понижены координация и точность движений)	2
Чрезмерное напряжение, напряженность (общая заторможенность или, напротив, импульсивная хаотическая двигательная активность; резкое понижение координации и точности движений; нарушение навыков)	1

- Изменения в фонации и артикуляции речи: несвойственные тому или иному человеку тембр речи, тон (“дает петуха” или, напротив, начинает басить); хрипота из-за волнения; “заглатывание” слов; растягивание пауз между словами; неадекватные ударения на отдельных слогах; заикание и др.
- Поведенческие реакции: повышенная суетливость; “бегающие” зрачки или, напротив, “окаменелый” взгляд в одну точку; резкость в обращении, неоправданная грубость; не-

адекватная активность или, наоборот, астенизация, подавленность; вопросы и ответы с чрезмерной эмоциональной окраской, часто не по существу.

Возможные физиологические реакции при сильных эмоциях

- Сильное покраснение (побледнение) кожных покровов, в отдельных случаях цианоз (синий цвет губ и кожи возле губ) из-за чрезмерного волнения (табл. 33).

Таблица 33

Условные оценки некоторых физиологических реакций при эмоциях

Наблюдаемый показатель (без физических нагрузок)	Условная оценка, очков
Небольшое покраснение (побледнение) кожных покровов; небольшое учащение пульса (на 8–12 ударов), дыхания (на 4–8 циклов); небольшое повышение артериального давления (по нормотоническому типу на 8–12 мм); небольшое повышение кожной электропроводимости	4–5
Заметное покраснение (побледнение) кожных покровов; учащение пульса на 14–30 ударов, дыхания (на 8–14 циклов); повышение артериального давления (на 15–20 мм); небольшое потоотделение; различия в показателях температуры на висках, на сторонах ладони (на 1–3 °С); повышение температуры на лбу и висках до 1 °С; небольшое расширение (сужение) зрачков	3–4
Покраснение (побледнение) пятнами; обильное потоотделение (особенно на затылке, шее); значительное учащение пульса, изменение его ритмичности; нарушение ритмичности дыхания с относительным сокращением фазы выдоха; выраженная реакция артериального давления; увеличение различий температуры на сторонах ладони (до 3–4 °С); выраженное расширение зрачков	2
Значительное изменение ритмичности пульса, искажение структуры дыхательных циклов с резким уменьшением фазы выдоха и непроизвольными остановками дыхания; реакция артериального давления по гипертоническому или гипотоническому типу; пилomotorные реакции (“гусиная кожа”, волосы “дыбом”); сильный тремор; частые позывы на диурез, позывы на непроизвольную дефекацию	1

- Заметное расширение (сужение) зрачков при стабильном освещении.
- Пилomotorные реакции (“гусиная кожа”, волосы “дыбом”) при стабильных внешних температурных условиях.
- Выраженные изменения в ритмике дыхания (особенно информативное сокращение фазы выдоха и паузы относительно вдоха как показатель повышения напряжения).
- Резкое повышение (без физической нагрузки) частоты пульса и понижение ритмичности сердечных сокращений (при подсчете трех десятисекундных отрезков различия в частоте — более 2–3 сокращений).
- Изменение реакции кровяного давления по гипертоническому или гипотоническому типу (вплоть до появления фе-

номена бесконечного тона) при условии, что на дозированную физическую нагрузку был нормотонический ответ (систолическое давление несколько повышалось, а диастолическое — слегка понижалось).

- Выраженные изменения в кожно-гальванической реакции (повышение электрокожной проводимости), обильное потоотделение (у здорового человека без физической нагрузки), особенно обильный профузный пот на шее, за ушами.
- Частые позывы на диурез, повышение перистальтики кишечника вплоть до неэтичного исхода.
- Изменение дермографизма (по размеру и цвету).
- Увеличение различий между температурой на висках, на лбу и тыльной стороне ладони.

Обработка и анализ результатов

- При обработке результатов тестирования сопоставить показатели до и после эмоциогенного воздействия. При улучшении результата условная оценка +1 очко, при сохранении — 0, при понижении — -1 очко. Окончательный результат определяют алгебраическим сложением полученных очков:

Очки	+7	+6	+5	+4	+3	+2	0	+1	-1	-2	-3	-4	-5
Оценка, баллов	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3

При наличии меньшего количества недостаточно информативных тестовых показателей можно составить подобную таблицу и с меньшим количеством исходных данных. Например: +5 = 9 баллов; -5 = 1 балл и т. д.
- Вывести общую оценку эмоциональной устойчивости путем сопоставления результатов исследования внешних проявлений, физиологических реакций при сильных эмоциях и изменений в устойчивости психических процессов с учетом наиболее низких показателей и суммы баллов (табл. 34).

Таблица 34

Общая оценка эмоциональной устойчивости

Условная оценка показателей по шкале			Контрольная сумма баллов	Условная оценка эмоциональной устойчивости и вероятность эмоциональной напряженности в сложных условиях деятельности
девяти-балльной	пятибалльной			
Устойчивость психологических показателей	Внешние проявления эмоций	Физиологические реакции при эмоциях		
8–9	5	5	18–19	Эмоциональная устойчивость на наивысшем уровне
7–9	4–5	4–5	16–17	Высокая эмоциональная устойчивость
7–9	2–3	1–3	10–15	Эмоциональная устойчивость удовлетворительная. Вероятно развитие заболеваний психогенного генеза
5–6	2–4	3–4	10–14	Эмоциональная устойчивость удовлетворительная. Вероятно развитие напряженности
6–7	2–3	2–3	9–13	То же
2–4	1–2	1–2	5–8	Низкая эмоциональная устойчивость. Высокая вероятность развития напряженности
1–2	1–2	1–2	3–4	Очень низкая эмоциональная устойчивость. Напряженность неизбежна

Контрольные вопросы

1. Чем различаются эмоциональная напряженность и эмоциональное напряжение (возбуждение)?
2. Назовите приемы стимулирования эмоционального напряжения.
3. Назовите показатели вегетативных реакций, удобные для регистрации в условиях эксперимента при изучении эмоциональной устойчивости.
4. Назовите и проанализируйте вероятные особенности поведения лиц с низкой эмоциональной устойчивостью (в профессиональной деятельности, в быту).

12.4

УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ
НАБЛЮДАТЕЛЬНОСТИ

Важные данные для правильной организации наблюдения в ситуациях общения представлены в новом психологическом направлении — *нейролингвистическом программировании* (НЛП) [10]. По мнению авторов этого направления, у различных людей информация, получаемая из внешнего и внутреннего мира, может быть представлена визуально, аудиально или кинестетически. Так, у одних в речи преобладают слова, характеризующие визуальную сторону переживаемого, у других — кинестетическую, у третьих — аудиальную. Это означает, что для одного человека мир — это прежде всего то, что он может увидеть, для второго — определенное эмоциональное настроение, а мир третьего наполнен звуками. Характеристики этих людей существенно различаются и если у каждого из них развита только одна из названных систем, то общение между ними напоминает разговор на разных языках. Но они и не подозревают об этом. Правда, в жизни “чистые” типы встречаются редко, и поэтому взаимопонимание между людьми в большей или меньшей степени эффективности все же возможно.

Для того чтобы степень эффективности общения была оптимальной, необходимо четко представлять себе, к какой системе относится ваш собеседник. Ведущая информационная система распознается по предикатам, т. е. по словам, описывающим тот или иной процесс. Умение слышать предикаты собеседника и пользоваться всеми их модальностями поможет специалисту-наблюдателю войти во внутренний мир человека. Перечислим предикаты различных модальностей:

- **визуальные** — видеть, яркий, туманный, отчетливо, расплывчатый, мелькать, темный, ясный, ракурс, перспектива и т. д.;
- **аудиальные** — слышать, звучать, громкий, тихий, звенеть, скрипеть, кричать, скрежетать и т. д.;
- **кинестетические** — чувствовать, притрагиваться, теплый, гладкий, мягкий, орудовать, хватать, тугой, тяжелый и т. д.

Однако не все в субъективном опыте человека им осознается. Как правило, компетентный наблюдатель получает ответ на свой вопрос раньше, чем он прозвучит. Наиболее простой способ стать компетентным — это наблюдать за движением глаз человека, когда тот о чем-либо думает. Например, движение глаз вверх означает, что извлекаются визуальные образы. В случае визуальной и аудиальной систем можно понять, воспринимает ли человек что-либо, что он уже видел или слышал, или строит новый образ; представляет ли он себя в этот момент внутри ситуации, о которой думает, или как бы со стороны, снаружи. В первом случае его взгляд направлен вверх и вправо (с точки зрения наблюдателя), а во втором — вверх и влево. На рис. 33 приведены различные определения внутренних состояний человека по движениям глаз (рисунок дан для праворуких, у левшей все наоборот) [10].

Зная особенности субъективного восприятия человеком внешнего мира, компетентный коммуникатор может не только проникнуть в некоторые “тайны” его личности, но и построить взаимодействие с ним на понятном и доступном ему языке (т. е. общаться в рамках пре-



Рис. 33. Определение внутренних состояний по движениям глаз

(с точки зрения наблюдателя): $B_{\text{конс}}$ — визуально конструируемые образы;
 $B_{\text{всп}}$ — визуальные воспоминания (неподвижный, ушедший в себя взгляд также свидетельствует о том, что задумавшийся извлекает зрительные образы); $A_{\text{конс}}$ — аудиально конструируемые звуки или слова; $A_{\text{всп}}$ — вспоминаемые звуки или слова; K — кинестетические представления (внутренние и скелетно-мышечные ощущения, чувства);
 A — аудиальные представления

имущественной информационной системы собеседника). Умение правильно использовать основные приемы нейролингвистического направления помогает в работе руководителям (при отдаче распоряжений и докладах об их исполнении), специалистам по обучению (при выборе оптимальной формы изложения материала: словесное, моторное, наглядное), сотрудникам кадровых служб и другим специалистам, чья деятельность непосредственно связана с людьми.

Приведем конкретные упражнения для развития психологической наблюдательности у руководителей и специалистов в области работы с персоналом [15].

УПРАЖНЕНИЕ 1

Материал. Изображения рта при различных эмоциональных состояниях (рис. 34): а — нормальный; б — нежный; в — скорбный; г — очень недовольный; д — упрямый; е — упрямый и недовольный; ж — внимательный; з — недовольный и внимательный; и — злобный и насмехающийся.

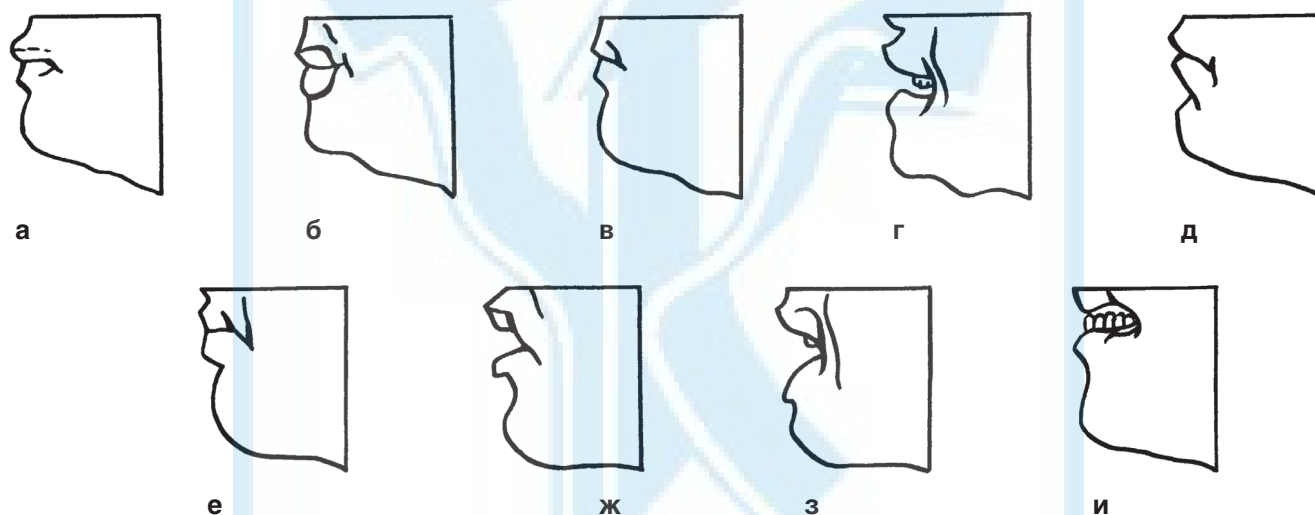


Рис. 34. Изображения рта при различных эмоциональных состояниях

Процедура. Последовательно рассмотрите рисунки с изображением мимики рта (см. рис. 34) и определите, какое именно эмоциональное состояние передает изображенная на нем мимика. Свои наблюдения запишите в таблицу.

№ п/п	Мимика рта	Предъявление		
		первое	второе	третье
1				
2				
.				
.				
9				

Подведение итогов. Итоги подводят на основании записей таблицы при первом, втором и других предъявлениях. В первую графу таблицы запишите правильные значения того или иного мимического выражения. Затем сравните результаты своих наблюдений с предложенным эталоном. Оцените точность узнавания мимических выражений, динамику точности результатов наблюдения от предъявления к предъявлению. При этом можно определить процентное отношение правильно указанных мимических выражений к общему количеству предъявлений.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Материал. Несколько наборов одинаковых рисунков с изображениями мимики лица (рис. 35).

Процедура. Необходимо объединиться в пары. В каждой паре партнеры получают одинаковые наборы рисунков (см. рис. 35) и садятся друг к другу спиной. Третий выступает в роли ассистента и садится так, чтобы видеть рисунки каждого из партнеров.

Инструкция партнерам. Один из партнеров должен назвать словом любое из изображений мимики лица и показать его на своем рисунке так, чтобы видел ассистент и не видел другой партнер. Последний должен найти на своем рисунке мимическое выражение, названное другим, и показать его ассистенту. Ассистент протоколирует ответы с помощью таблицы.

Номер пробы	Номера рисунков, называемых первым партнером	Номера рисунков, указываемых вторым партнером
1	I-II	II-II
2	III-I	III-III

Каждая пара делает 4–6 проб, после чего партнеры меняются ролями. Упражнение целесообразно выполнить несколько раз.

Подведение итогов. Партнеры подсчитывают, сколько раз у них совпали характеристики мимических выражений, кто из партнеров имеет лучший результат. В итоге устанавливается, есть ли положительная динамика результатов от упражнения к упражнению.

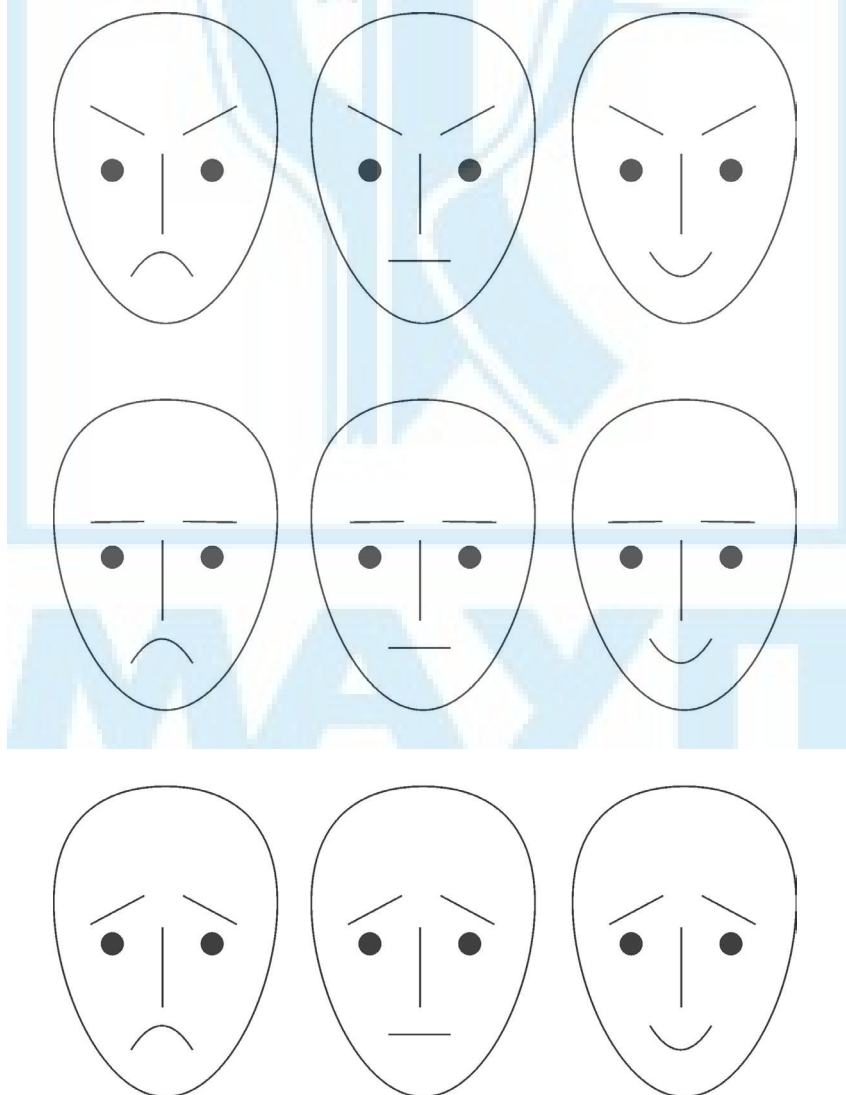


Рис. 35. Изображения мимики лица

УПРАЖНЕНИЕ 3

Цель. Выявление индивидуального и группового словаря для обозначения эмоциональных состояний.

Материал. 15–20 фотографий людей в различных состояниях.

Процедура. Последовательно предъявляются все изображения в течение нескольких секунд (до 5–10 с). Предлагается определить эмоциональное состояние изображенных людей одним или несколькими словами. После выполнения задания подсчитывается количество различных определений и частота каждого из них.

Групповые результаты обобщают на доске, где выписывают актуальные определения, подсчитывают их частоту в группе и устанавливают ранг частотности. Групповые данные соотносятся с существующими представлениями о видах эмоций. Обычно среди самых частых определений оказываются 6–9 основных, или “базальных”, эмоций: радость, гнев, страх, печаль, удивление, отвращение. Сравнив индивидуальные данные с групповыми, делается вывод о субъективных тенденциях в интерпретации [15]: обобщать или выделять особенное в различных стимулах; реагировать на отдельные стимулы так же, как другие, или своеобразно.

УПРАЖНЕНИЕ 4

Цель. Развитие умения понимать другого человека по мимическим движениям лица.

Материал. Изображения мимических выражений лица, передающих различные эмоциональные состояния человека (рис. 36).

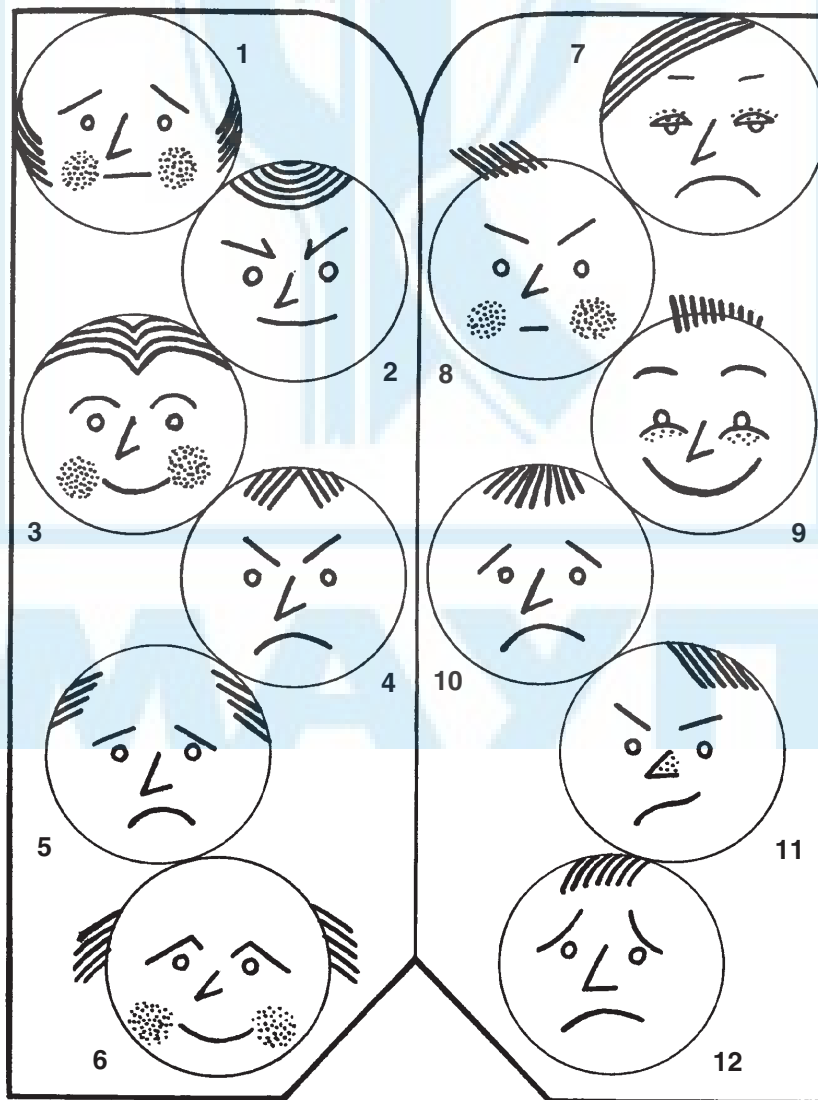


Рис. 36. Мимические выражения лица

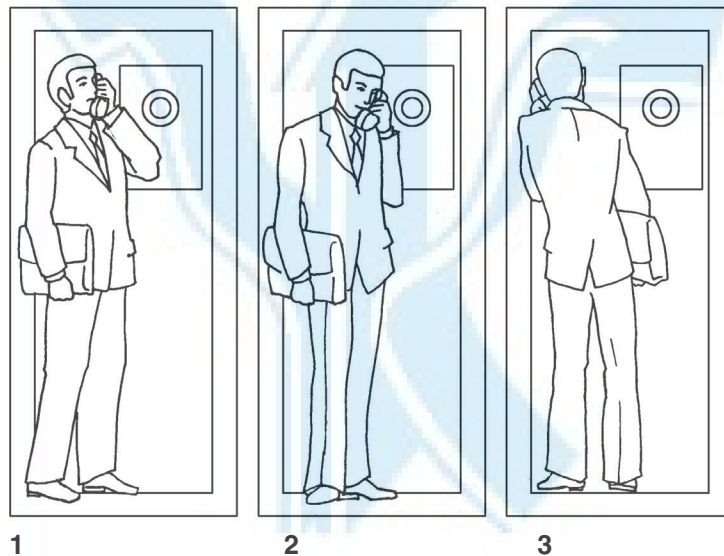
Процедура. Попробуйте расшифровать закодированные художником различные эмоциональные состояния. А теперь сравните с правильными ответами (правильными считаются ответы, находящиеся в одном синонимическом ряду с такими обозначениями переживаний: 1 — безразличие; 2 — враждебность; 3 — веселье; 4 — сильная злость; 5 — грусть; 6 — застенчивая радость; 7 — плохое самочувствие; 8 — злость; 9 — бурная радость; 10 — глубокая печаль; 11 — скепсис; 12 — скорбь).

Подведение итогов. Если вам удалось угадать большинство состояний — значит, задача научиться “читать” по лицам для вас уже не особенно актуальна. Если же результат получится неутешительным (менее половины угадываний), следует уделить вопросу развития наблюдательности серьезное внимание.

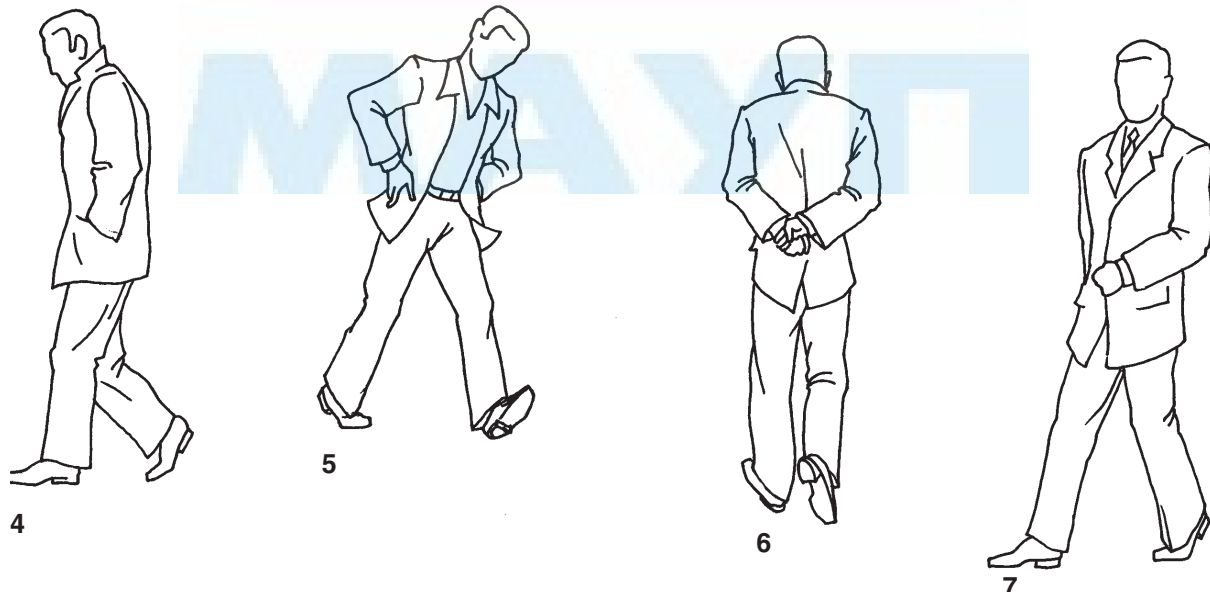
УПРАЖНЕНИЕ 5

Для развития психологической наблюдательности необходимо использовать любые возможные ситуации — деловые встречи, общественные места (например, аэропорт, вокзал, магазин, городской транспорт, почтамт), зрелищные мероприятия, публичные выступления, телевидение и многое другое. Необходимо только внимательно наблюдать за поведением людей в различных ситуациях и научиться правильно интерпретировать внешние сигналы их внутреннего состояния.

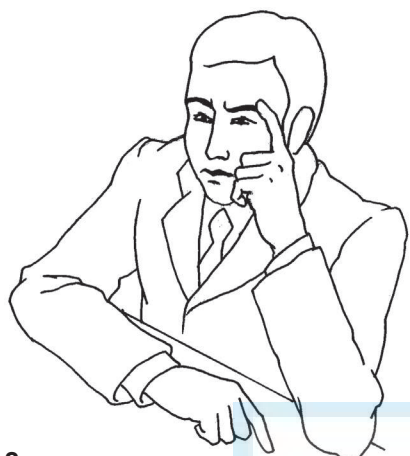
Далее приведены рисунки, отображающие позы людей в различных ситуациях, а также их расшифровка. Но прежде чем прочесть описательные характеристики, попробуйте на основании только рисунков определить состояние человека. Итак, пропустите интерпретацию различных поз и обращайтесь непосредственно к рисуночным тестам. Лишь в случае полной невозможности “прочесть” ситуацию по рисункам вернитесь к описательным характеристикам изображенных поз [12].



ОПИСАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ (ИНТЕРПРЕТАЦИЯ) РИСУНКОВ:
1 — бизнесмен; 2 — муж; 3 — влюбленный;



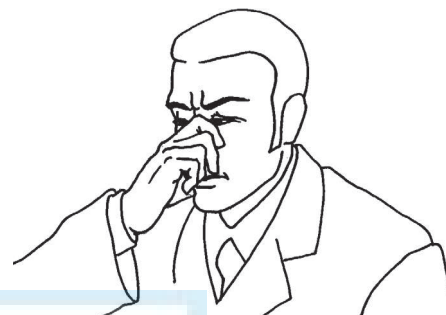
4 — угнетенный человек; 5 — “вспышки энергии”; 6 — озабоченный человек; 7 — задавака;



8



9



10

8 — раздумье; 9 — критическая оценка; 10 — “мне трудно увидеть ответ”;



11



12

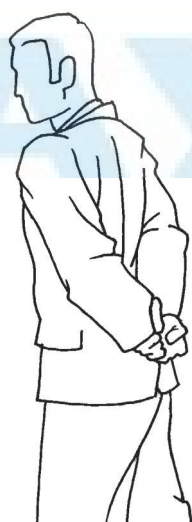


13

11 — удивление; 12 — скука; 13 — скрывает свои намерения;



14



15



16

14 — честность; 15 — жест самоконтроля; 16 — озабоченность;



17

18

19

20

21

17 — девушке скучно (жест — щека, опирающаяся на руку); 18 — девушка сидит в позе “Вы мне интересны”; 19 — девушка стоит в очень закрытой позиции и мужчине вряд ли удастся расшевелить ее; 20 — типичный жест прихорашивания (обратите внимание на палец, засунутый за пояс: как и у мужчин, это означает “все под контролем”); 21 — женщина кого-то ожидает, скорее всего того, кто ей очень нравится

УПРАЖНЕНИЕ 6

Посмотрите на приведенные далее шесть силуэтов сидящих мужчин. Обратите внимание на жесты, наклоны головы, позу в целом. Руки здесь главное, но не единственное, что должно рассказать о каждом типе поведения [4].

Постарайтесь, не читая характеристик поз, “расшифровать” бессловесные сообщения.



1



2



3



4



5



6

Интерпретация: 1 — **готовность к беседе**. Движение рук означает: “Я готов внимательно вас выслушать и побеседовать”; 2 — **владение темой**. Так складывает руки человек, который вполне компетентен при обсуждении темы беседы; 3 — **точность суждений**. Человек привык ценить точность суждений, любит “дойти до сути” и не терпит поверхностных и неряшливых формулировок, которых и сам старается не допускать; 4 — **агрессивность**. Момент агрессии; человек любит ловить собеседника на слове, обличать его в неправоте или во лжи; 5 — **сомнение**. Проявление неуверенности, застенчивости; в таком случае поправляют не только галстук, но и прическу; часто изменяют положение ног, рук, наклон головы; 6 — **отсутствие твердости**. Демонстрация уверенности; на самом же деле уверенности нет, как нет и твердости в отстаивании собственного мнения; будучи уверенным, человек не съезживается, не прячет рук (здесь одна рука спрятана).

Визуальные тест-игры



ПОЛОЖИТЕ РУКУ НА СТОЛ...

Иногда вы кладете руку на стол, не задумываясь. Присмотритесь внимательнее, как вы это делаете, и найдите среди приведенных далее рисунков тот, который соответствует положению вашей руки. Тогда вы сможете узнать кое-что о вашем характере.

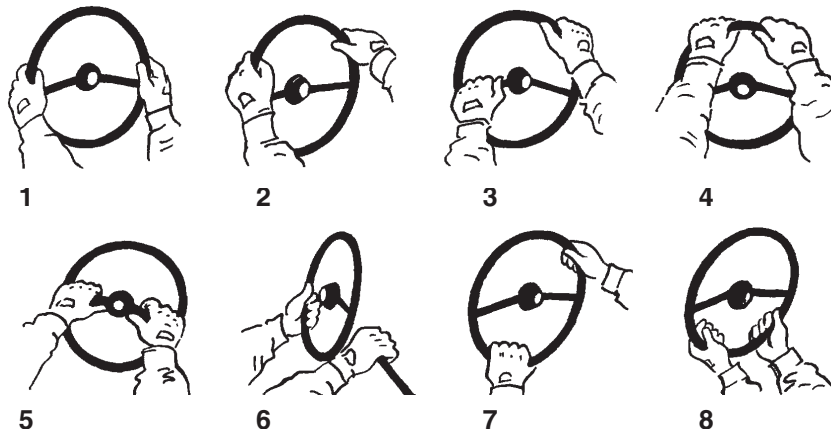
- 1 — человек настойчивый, всегда желающий настоять на своем. Ему безразлично, какими путями идти к достижению своей цели. Этот человек способен быть суровым и беспощадным, чувствительность ему не свойственна, даже чужда.
- 2 — если прижатые пальцы несколько расслаблены, это означает, что человек считает с мнением других, а его упорство и властность умело сочетаются.
- 3 — человек не уверен в себе. В затруднительных случаях он ищет помощи и поддержки у более сильных. Время от времени он предпринимает смелый шаг, однако этому всегда сопутствуют неуверенность и боязнь. Основные черты его характера — робость и застенчивость.
- 4 — человек, ищущий общения. Индивидуальные особенности характера этого человека проявляются только тогда, когда он находит взаимопонимание. Это отнюдь не означает, что по характеру он пассивен и безволен. Скорее, его воля ослаблена. Возле него всегда должен находиться кто-то, кто подскажет ему, как надо поступить в том или ином случае.
- 5 — человек, отличающийся большой глубиной внутренней жизни. Впечатлительность, чуткость, сердечность и желание помочь ближнему — основные черты его характера. Такой человек не обладает достаточной силой воли, чтобы настоять на своем, он легко поддается влиянию других. Когда речь идет о серьезных делах, у него не хватает смелости и инициативы для их осуществления. Жизненный идеал такого человека — спокойствие, сердечная теплота, домашний уют.
- 6 — крепко сжатый кулак свидетельствует о большой внутренней выдержке, умении владеть собой, а также о скрытности характера. С этим человеком, который постоянно держит себя в руках и скрывает свои мысли, трудно найти взаимопонимание.



И еще о руках. Расположение большого пальца вдоль остальных, а не внутри ладони, свидетельствует о честном и доброжелательном характере. С таким человеком всегда можно быть откровенным. Кто прячет большой палец вжатом кулаке, тот ведет скрытный образ жизни. Повседневные житейские заботы доставляют ему много хлопот. Такой человек не ищет контактов с людьми из опасения, что ими могут быть обнаружены слабые стороны его неустойчивого характера. Друзей и доброжелателей у него мало.

РУКИ НА РУЛЕ

Присмотритесь, как водитель держит руки на руле. По положению его рук вы сможете кое-что узнать о его характере.



- | | |
|--|---|
| 1 — человек самоуверен, дисциплинирован, хладнокровен. | 5 — водитель не доверяет себе, склонен к пессимизму. |
| 2 — водителю не хватает уверенности в себе, гложет мысль о возможной аварии. | 6 — типичный спортсмен, слишком самоуверен. |
| 3 — достаточно самоуверенный, веселый и вежливый водитель, который хорошо знает, чего хочет. | 7 — мечтательный человек, неспособный надолго сконцентрироваться. |
| 4 — лихой, упрямый и смелый человек. | 8 — нервный, легко возбудимый человек. |

ЭТИ “РАЗГОВОРЧИВЫЕ” РУКИ

Считается, что руки многое могут сказать о человеке. Далее приведено несколько рисунков рук. Что вы думаете об их обладателях? Чтобы помочь вам, даем 12 возможных вариантов ответа. Каждый из них можно использовать неоднократно или вовсе не использовать. После того как вы подберете варианты ответов ко всем рисункам, определите по приведенной далее таблице общее количество набранных вами баллов. Это поможет вам лучше узнать собственный характер.

Варианты ответов:

- а — человек с такими руками ласковый, нежный;
- б — этот человек энергичный и очень деловой;
- в — артистическая душа; вероятно, хорошо играет на фортепиано;
- г — нервный человек; руки его постоянно должны быть чем-то заняты;
- д — человек любит маленьких детей, быстро находит с ними общий язык;
- е — хорошо рисует;
- ж — быстро и хорошо печатает на машинке;
- з — любит цветы, умеет за ними ухаживать;
- и — не боится даже самой тяжелой работы;
- к — темпераментен, часто жестикулирует;
- л — если у близкого человека неприятность, всегда утешит, успокоит;
- м — очень ловок, порой достигает невозможного.

Номер рисунка	Количество баллов за вариант ответа											
	а	б	в	г	д	е	ж	з	и	к	л	м
1	4	9	8	10	3	7	11	2	12	6	1	5
2	2	11	6	12	1	5	10	4	9	8	3	7
3	8	16	9	15	7	10	14	6	13	11	5	12
4	6	15	11	13	5	12	16	8	14	10	7	9
5	9	20	16	19	10	15	18	11	17	14	12	13
6	10	18	15	20	12	13	17	9	19	16	11	14

Ваш характер в зависимости от количества набранных баллов таков.

30–58 баллов. Не прощаете окружающим их слабости и ошибки. Необъективны: достаточно малейшего разочарования в человеке, чтобы впредь видеть в нем только недостатки.

59–90 баллов. Создали в своем воображении идеал человека и стараетесь этому идеалу соответствовать, хотя в душе понимаете, что это невыполнимо. Не выносите критики и вообще оценки своих действий, поступков. В то же время любите, чтобы вас хвалили, восхищались вами. Сами же скудны на похвалы.

91–125 баллов. Скромны в требованиях к людям. Стараетесь оценивать их объективно, видите их пороки и достоинства, хорошо представляете себе их возможности. Как правило, ваши симпатии или, напротив, неприязнь к кому-либо не влияют на отношения с этими людьми. Цените добропорядочность и сердечность.

126–157 баллов. На выражение симпатий к вам реагируете холодно. Не любите, когда вам делают комплименты или оказывают мелкие услуги. Бываете недовольны, если вас просят об одолжении. Доброжелательность близких кажется вам неискренней.

158–186 баллов. В сущности, вы оптимист. Слепо доверяете людям, доброжелательны. Быстро располагаете к себе окружающих.

Методики визуальной психодиагностики



МЕТОДИЧЕСКАЯ ПРОЦЕДУРА “ПРЕДПОЧИТАЕМЫЙ ТИП СИМПАТИИ (ПТС)” [21]

В структуру отношений симпатии как механизма групповой и межличностной интеграции входят эмоции симпатии, представляющие собой способность сочувствовать, реагировать на чужие как отрицательные, так и положительные эмоции; совокупность стимулов (особенности ситуации, личностные качества других людей), способных вызвать чувство симпатии у партнеров по взаимодействию. Стимулами, вызывающими чувство симпатии, могут быть определенное личностное сходство между взаимодействующими, наличие у объекта симпатии различных социально одобряемых качеств, а также качеств, облегчающих межличностный контакт.

Предлагаемая методика содержит стимульный материал (рисуночный тест), систему тестовых заданий и план интервью. Стимульный материал — это 36 пронумерованных рисуночных портретов лиц разного пола и возраста. Рисунки подобраны так, чтобы различные половозрастные группы были представлены в равной мере. В тесте одинаковое количество (по 6) мужчин и женщин старшего возраста, средних лет и младшего возраста.

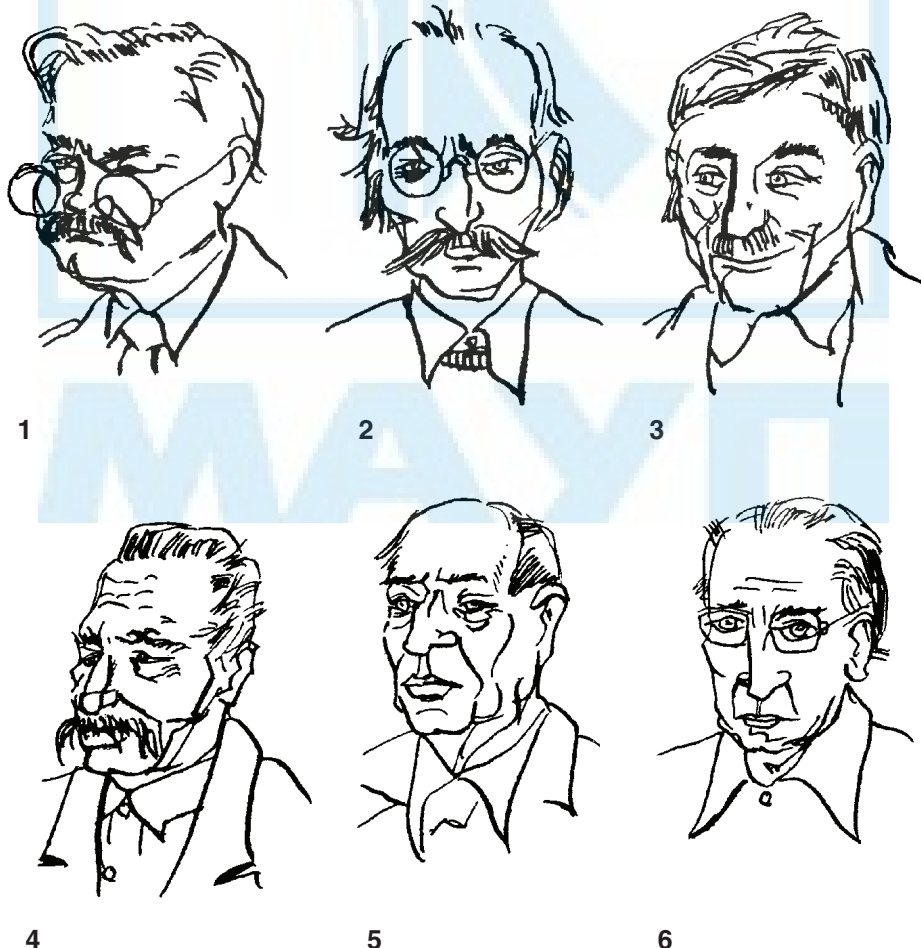
Система тестов включает в себя стандартные и специфические задания. Первые изложены в методике, вторые обычно разрабатывают в процессе исследования или самооценки.

Первое стандартное задание: внимательно рассмотрите рисунки, представьте себе характеры нарисованных людей и выберите среди них человека, который вызывает у вас наибольшую симпатию. После этого предлагается выбрать вто-

рого, третьего и т. д., проранжировав рисунки от наиболее симпатичного до наиболее антипатичного. Порядок каждого рисунка обследуемый фиксирует письменно. Затем предлагается стандартное задание на установление функций произведенного выбора.

Примеры заданий: “Укажите, кто вам больше всего нравится внешне”; “С кем вам было бы веселее всего?”; “Кого более всего ценили бы вы за жизненную мудрость?”; “В кого могли бы влюбиться?”; “С кем было бы желательнее встретить Новый год, провести совместный воскресный пикник, отпуск и т. д.?”; “С кем вы сработались бы легче всего?”; “Кому бы охотнее помогали в делах?”; “Кто может более всего достичь в жизни славы, успеха и т. д.?”; “Кто обладает наиболее интересным внутренним миром?”; “Кем больше всего восхищаются окружающие?”; “Кого бы вы взяли на опасное дело, например в разведку?”

Затем устанавливают ведущие стимулы, вызывающие наибольшую симпатию к тому или иному типу людей. Приведенная методика позволяет дифференцировать предпочитаемые и отвергаемые типы симпатий во взаимоотношениях, а также объективно разобраться в субъективных предубеждениях (установках), что способствует оптимизации межличностных отношений на производстве и в быту, повышению уровня коммуникативной культуры, правильному построению стратегии и тактики взаимодействия с различными типами партнеров по общению.





7

8

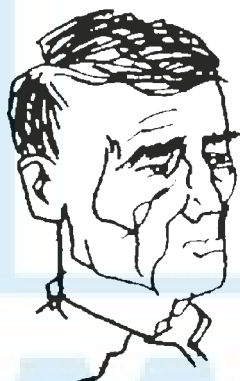
9



10

11

12



13

14

15



16

17

18



19



20



21



22



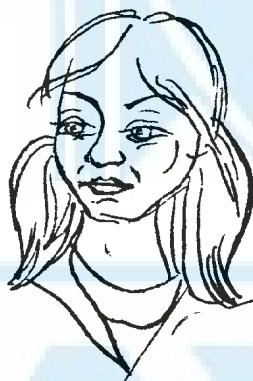
23



24



25



26



27



28



29



30



МЕТОД ЭКСПЕРТНОГО ВИЗУАЛЬНОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ СОСТОЯНИЙ РАБОЧИХ НА ПРОИЗВОДСТВЕ [5]

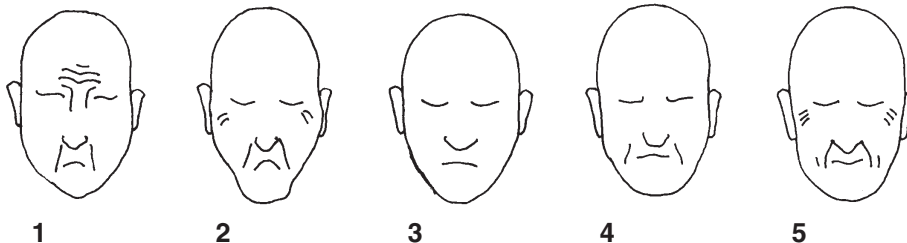
Каждому руководителю современного производства необходимо научиться определять эмоциональное состояние рабочих и управлять им. Но многие руководители начального звена предприятия, мастера, особенно молодые специалисты, выпускники высших и средних учебных заведений, не всегда правильно понимают настроение подчиненных и, естественно, не умеют чутко откликаться на их нужды, что снижает эффективность управления.

Предлагаемая методика разработана на основе опыта психологической квалиметрии и социально-психологического тренинга. Квалиметрия — быстроразвивающаяся наука о количественной оценке качества. Соответственно психологическая квалиметрия — это измерение психологического качества, в данном случае — количественная оценка эмоциональных состояний человека.

Визуальная оценка эмоциональных состояний человека может быть более объективной при формализации комплекса основных внешнеэмоциональных показателей, дающего основание

предполагать наличие у человека определенного эмоционального состояния. Скоординированное совместное наблюдение за эмоциональными состояниями обеспечивает более объективную их оценку, позволяя количественно обрабатывать результаты наблюдения отдельных экспертов.

На основе показателей с наибольшими коэффициентами весомости (рот, глаза, брови, цвет лица, движения рук, дыхание и интонация высказываний) была построена таблица экспертной оценки эмоциональных состояний, которая состоит из пяти баллов семи внешнеэмоциональных показателей эмоциональных состояний (табл. 35). Каждому баллу эмоционального состояния соответствует определенный набор показателей и их содержания, конкретизированного мимическими схемами и фотографиями. Все внешнеэмоциональные показатели обобщаются интегративной оценкой в целостную картину эмоционального состояния с учетом индивидуальных особенностей оцениваемого субъекта.



Обобщенные мимические схемы качеств эмоциональных состояний:

- 1 — сильное отрицательное — сильное неудовольствие, ярость, отчаяние, ужас;
- 2 — слабое отрицательное — слабое неудовольствие, гнев, огорчение, обида, тревога, страх;
- 3 — нейтральное — спокойствие, уверенность; 4 — слабое положительное — слабое удовольствие, удовлетворенность;
- 5 — сильное положительное — сильное удовольствие, радость, восторг

Таблица 35

Экспертные оценки эмоциональных состояний

Внешнеэмоциональный показатель	Качество эмоциональных состояний, баллов				
	Сильное отрицательное	Слабое отрицательное	Нейтральное	Слабое положительное	Сильное положительное
1. Рот	Углы рта сильно опущены, губы сильно сжаты или дрожат	Углы рта опущены, губы сжаты	Нормальный	Иногда в улыбке	Смех
2. Глаза	Очень недовольный, напряженный, омраченный взгляд	Недовольный, напряженный взгляд	Нормальные	Глаза блестят, веселый взгляд	Глаза блестят, очень веселый, восторженный взгляд
3. Брови	Сильно сдвинуты у переносицы, направлены от центра вниз при астеническом состоянии, от центра вверх — при стеническом состоянии	Сдвинуты у переносицы	Нормальные	Спокойные	—
4. Цвет лица	Значительное покраснение или побледнение	Покраснение или побледнение	Нормальный	Нормальный	Нормальный
5. Движения рук	Сильно дрожат, очень напряженные или вялые	Напряженные или вялые	Нормальные	Свободные	Свободные
6. Дыхание	Иногда очень учащенное с частыми задержками	Иногда учащенное, иногда с задержками	Нормальное	Спокойное	Спокойное
7. Интонация высказываний	Очень резкая, недовольная или "подавленная"	Резкая, недовольная, "подавленная"	Нормальная	Веселая, радостная	Очень веселая, радостная

Инструкция эксперту

Эксперт методом включенного наблюдения в эмоциогенной ситуации оценивает эмоциональные состояния в баллах и определяет их причины при сопоставлении с ситуацией. Если причину сразу установить нельзя или мнения экспертов о ней расходятся, то эксперты анализируют ситуацию, вызвавшую эмоциональное состояние, выявляя ее отношение к мотивации рабочего, анализируют организационно-технические условия производственной деятельности и взаимоотношения в группе в сложившейся ситуации, а также физическое и психическое состояние рабочего и его эмоциональные особенности.

Возможны затруднения в дифференцировании выразительных движений, сопровождающих эмоциональные состояния,

и выразительных движений, возникающих по другим причинам: физическому или умственному напряжению, действию различных раздражителей (например, яркого света, пыли), а также различных привычных выражений лица (например, привычка морщиться, хмуриться). В таких спорных случаях после сопоставления выразительных движений рабочего с анализом ситуации и самооценкой собственного эмоционального переживания в данный момент. В заключение эксперты, обобщив сведения, принимают решение об основном эмоциогенном факторе, вызвавшем определенное состояние рабочего.

Процедура оценивания

Эксперт (бригадир, мастер, инженер по технике безопасности и др.) перед сменой или во время ее при выполнении первой ступени оперативного контроля состояния охраны труда и техники безопасности участка, заметив плохое настроение рабочего (балл равен 1 или 2), интересуется, почему оно испортилось, пытается выяснить причину отрицательного эмоционального состояния. Если причину можно устранить сразу, эксперт устраняет ее, визуально проверяя повышение балла экспертной оценки эмоционального состояния. Если причину устранить нельзя, эксперт воодушевляет рабочего, особенно молодого, пытается перебороть его отрицательное эмоциональное состояние, вселяя в него уверенность и визуально проверяя изменение эмоционального состояния.

Если очень плохое состояние (балл равен 1) не улучшилось, рабочего показывают экспертной группе (старшему мастеру,

начальнику смены), которая, убедившись в его неудовлетворительном состоянии, ослаблении внимания и бдительности, принимает решение не ставить его на рабочее место с повышенной опасностью (штамповка на прессе, разливка металла, вождение автомобиля либо мотоцикла и др.) и предлагает ему менее опасную работу в этот день.

Практика повседневного применения метода позволяет каждому эксперту в работе с подчиненными лучше понимать их эмоциональное состояние, уже не входя в группу экспертов, и этим повышать уровень общения с ними и эффективность управления. Метод также позволяет при сопоставлении ситуаций выявлять и устранять некоторые неблагоприятные эмоциогенные факторы и улучшать настроение рабочих, в целом психологическую атмосферу и социально-психологический климат в коллективе.

Выводы

Разработанный метод является достаточным для оценки эмоциональных состояний рабочих непосредственно на рабочем месте; он позволяет путем сопоставления экспертной оценки эмоционального состояния с анализом производственной ситуации выявлять неблагоприятные эмоциогенные факторы на производстве и устранять их, улучшая эмоциональные состояния рабочих.

Тест “Самочувствие, активность, настроение (САН)”¹

При “пространственном” подходе к описанию состояния и разработке соответствующих средств для диагностики состояния центральным является вопрос о наборе характеристик, позволяющих с достаточной полнотой описать состояние. Трудность этого вопроса определяется тем, что гипотетический перечень характеристик состояния очень велик и содержит как универсальные для всех состояний и всех людей характеристики, так и специфические, т. е. характерные только для отдельных состояний или отдельных групп людей. Кроме того, эти характеристики в широких пределах изменяются как по уровню обобщенности, так и по степени изменчивости во времени. Последовательный выбор характеристик для описания состояния (т. е. определения шкал соответствующих психодиагностических методик) требует специального анализа лексических форм этих характеристик, составления перечня этих характеристик, достаточно полно исчерпывающих их разнообразие, определения сходства этих характеристик и факторного или кластерного синтеза обобщенных шкал-свойств состояний. Однако такая программа требует много времени и сил. Более экономный, хотя и менее корректный путь разработки подобных перечней связан с умозрительным выделением шкал, представляющихся разработчику значимыми для описания со-

стояний, и подбором под эти шкалы соответствующих эмпирических индикаторов. В качестве диагностического приема в методиках этого типа используют прямую самооценку (шкалирование) по выделенным шкалам. Факторизация пилотажных данных (если она используется) позволяет уточнить содержание шкал. К этому типу методик относится и рассматриваемый тест САН.

В методике, предложенной В. Доскиным, используется 30 семибалльных биполярных шкал, сгруппированных в три фактора. Обобщенными факторами, которые характеризуют различные аспекты актуального состояния, в тесте САН служат самочувствие, в интегративной форме отражающее физиологическое состояние организма, активность (характеризует актуальный энергетический потенциал целостной, в том числе психической, жизнедеятельности) и настроение — интегративный показатель отражаемого на эмоциональном уровне благополучия внутренних и внешних условий жизнедеятельности. Для каждой из этих шкал подобраны пары антонимов, обычно используемые для характеристики меняющихся со временем свойств состояния. Каждая пара антонимов задает локальную шкалу (субшкалу). Испытуемому предлагается указать свое место на каждой субшкале.

¹ См.: Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические методики. — М.: Изд-во МГУ, 1989.

Тест САН представляет собой карту, состоящую из 30 пар слов противоположного значения. Каждую из трех шкал теста характеризует 10 пар антонимов. Шкала “Самочувствие” содержит характеристики утомления, силы, здоровья, шкала “Активность” — характеристики подвижности, скорости протекания

различных процессов, шкала “Настроение” — характеристики эмоционального состояния человека. Каждая из субшкал является семибалльной: между предьявляемыми парами слов расположены цифры от -3 до +3.

ТЕСТОВАЯ КАРТА

Фамилия, инициалы _____
Пол _____ Возраст _____ Дата _____ Время _____

1. Самочувствие хорошее	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Самочувствие плохое
2. Чувствую себя сильным	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Чувствую себя слабым
3. Пассивный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Активный
4. Малоподвижный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Подвижный
5. Веселый	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Грустный
6. Хорошее настроение	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Плохое настроение
7. Работоспособный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Разбитый
8. Полон сил	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Обессиленный
9. Медлительный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Быстрый
10. Бездеятельный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Деятельный
11. Счастливый	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Несчастный
12. Жизнерадостный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Мрачный
13. Напряженный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Расслабленный
14. Здоровый	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Больной
15. Безучастный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Увлеченный
16. Равнодушный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Взволнованный
17. Восторженный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Унылый
18. Радостный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Печальный
19. Отдохнувший	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Усталый
20. Свежий	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Изнуренный
21. Сонливый	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Возбужденный
22. Желание отдохнуть	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Желание работать
23. Спокойный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Озабоченный
24. Оптимистичный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Пессимистичный
25. Выносливый	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Утомляемый
26. Бодрый	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Вялый
27. Соображать трудно	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Соображать легко
28. Рассеянный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Внимательный
29. Полный надежд	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Разочарованный
30. Довольный	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Недовольный

Ключ

Пары слов, соответствующие категории:

- “Самочувствие” — 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20, 25, 26;
- “Активность” — 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28;
- “Настроение” — 5, 6, 11, 12, 17, 18, 23, 24, 29, 30.

Социально одобряемые (например, здоровый) и неодобряемые (например, больной) дескрипторы расположены попеременно то на правом, то на левом полюсе субшкал. Такое расположение уменьшает вероятность искажения результатов.

Испытуемому дается следующая инструкция: “Оцените свое состояние, отметив на шкале цифру, которая в наибольшей степени отражает ваше состояние в данный момент. Старайтесь пользоваться всем диапазоном цифр, избегая крайних”.

При обработке результатов все оценки по субшкалам переводятся в баллы от 1 до 7: оценка -3 переводится в балл 1, оценка 0 — в балл 4, оценка +3 — в балл 7. Суммарные баллы по трем основным шкалам подсчитываются по ключу в виде среднего арифметического оценок по субшкалам. Наряду со средним арифметическим для каждой шкалы определяется среднеквадратичное отклонение оценок по субшкалам.

Из-за явного (для испытуемого) характера психодиагностической процедуры и цели обследования при обработке и интер-

претации результатов большое внимание уделяется проблеме достоверности результатов. Так, исключаются из рассмотрения тестовые карты, в которых для всех субшкал отмечена одна и та же цифра.

Стандартизацию теста осуществляли на разнообразных выборках (спортсмены-стрелки, студенты, преподаватели вузов, научные сотрудники, врачи неотложной помощи, журналисты, телеграфисты) и в разных условиях проведения теста. На этих выборках были определены тестовые нормы. Так, на выборке из 300 студентов в утренние часы перед занятиями были получены следующие тестовые значения: “Самочувствие” — 5,4; “Активность” — 5,0; “Настроение” — 5,1. На выборке из 85 студентов при тестировании после занятий средние значения составляли: “Самочувствие” — 4,8; “Активность” — 4,5; “Настроение” — 4,6. В помещенной ниже таблице приводится перевод “сырых” баллов в стэны для выборки студентов.

Шкала	Стэны (верхняя граница интервала)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Мужчины</i>										
Самочувствие	40	45	48	51	53	55	57	60	63	70
Активность	37	41	44	47	49	51	54	57	60	70
Настроение	37	44	47	49	51	53	56	59	62	70
<i>Женщины</i>										
Самочувствие	40	46	50	53	55	57	59	62	64	70
Активность	39	43	46	49	51	54	56	58	61	70
Настроение	38	44	48	51	54	56	58	61	64	70

Интерпретация результатов однократного проведения САН основана на сравнении с нормами. Однако значительно информативнее оказывается сравнительный анализ показателей по трем шкалам, а также анализ динамики показателей при многократном проведении теста. Так, установлено, что при повышении утомления показатели активности и самочувствия снижаются по сравнению с показателем настроения, в то время как у отдохнувшего человека все три показателя находятся примерно на одном уровне.

Область применения методики САН очень широка. Методика использовалась в исследованиях по эргономике, физиологии и гигиене труда, при работе со студентами, спортсменами и т. д. С ее помощью можно изучать кривые работоспособности, диагностировать утомление и другие функциональные состояния. Однако слишком обобщенный характер шкал снижает информативность результатов, получаемых с помощью САН.

ОЦЕНКА ПСИХИЧЕСКОЙ АКТИВАЦИИ, ИНТЕРЕСА, ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ТОНУСА, НАПРЯЖЕНИЯ И КОМФОРТНОСТИ [13]

Под психическим состоянием понимается целостная картина психического функционирования в ограниченный промежуток времени. При изучении психических состояний с помощью самооценки продуктивным оказывается факторный метод построения шкал. При исследовании психических состояний широко используют Тест дифференциальной самооценки функционального состояния, построенный на принципе полярных профилей Ч. Осгуда и позволяющий оценивать такие психические состояния, как «психическая активация», «интерес», «эмоциональный тонус», «напряжение» и «комфортность» (в том числе с помощью визуальных методов)¹.

Предлагаемая методика состоит из 20 пар противоположных по смыслу определений, характеризующих названные психические состояния. Цель методики состоит в развитии навыков определения психических состояний человека, что можно использовать для составления общей характеристики психических особенностей работников или просто партнеров по общению. Эту методику можно использовать также для самооценки психических состояний как инструмент для наблюдений.

Каждое психическое состояние оценивается по семибалльной шкале. При этом методика рассчитана на неоднократное обследование, поскольку психические состояния динамичны. Перед началом исследования испытуемый (или наблюдатель) получает следующую инструкцию: «Оцените психическое со-

стояние в данный момент по каждому из признаков, указанных в приведенном далее бланке, обведите кружком соответствующую цифру от 0 до 3 в левой или правой половине каждой строки в зависимости от выраженности признака».

Результаты обрабатывают с помощью шаблонов (ключей) для оценки конкретных психических состояний (см. далее). Шаблоны накладывают на бланк опросника и подсчитывают количество баллов суммированием цифр, находящихся над прорезями под оценками, обведенными кружками. Полученные данные заносят в протокол наблюдений.

Степень выраженности каждого психического состояния обозначают так: «высокая», «средняя», «низкая». Любой испытуемый может набрать по каждой шкале от 3 до 21 балла. При этом высокая степень психического состояния располагается в пределах от 3 до 8 баллов, средняя — от 9 до 15 и низкая — от 16 до 21 балла (относительно психической активации, интересов, эмоционального тонуса и комфортности). Степень выраженности напряжения, напротив, является высокой при количестве набранных баллов от 16 до 21, средней — от 9 до 15 и низкой — от 3 до 8 баллов.

Полученные результаты анализируют путем сопоставления измеренных пяти состояний, а также полученных результатов с данными других исследований. Конечная цель этого сопоставления — структурно выявить динамические, временные, пространственные, системные и другие характеристики и закономерности психических состояний человека.

¹ См.: Тест дифференциальной самооценки функционального состояния / В. Доскин, Н. Лаврентьева, Н. Митрошников, В. Шарий // Вопр. психологии. — 1973. — № 6.

Протокол наблюдений

Фамилия, инициалы _____ Дата _____

Возраст _____. Краткая характеристика актуальной ситуации (обычная нестрессовая, перед выполнением ответственной работы, во время выполнения ответственной работы или задания, связанного с риском, и т. д.) _____

ОЦЕНКА ПСИХИЧЕСКИХ СОСТОЯНИЙ

<i>Психическое состояние</i>	<i>Оценка, баллов</i>	<i>Степень выраженности</i>
Психическая активация		
Интерес		
Эмоциональный тонус		
Напряжение		
Комфортность		
Заключение и рекомендации		

БЛАНК ОПРОСНИКА САМООЦЕНКИ СОСТОЯНИЙ ПСИХИЧЕСКОЙ АКТИВАЦИИ, ИНТЕРЕСА, ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ТОНУСА, НАПРЯЖЕНИЯ И КОМФОРТНОСТИ

Самочувствие хорошее	3 2 1 0 1 2 3	Самочувствие плохое
Активный	3 2 1 0 1 2 3	Пассивный
Рассеянный	3 2 1 0 1 2 3	Внимательный
Радостный	3 2 1 0 1 2 3	Грустный
Усталый	3 2 1 0 1 2 3	Отдохнувший
Беззаботный	3 2 1 0 1 2 3	Озабоченный
Медлительный	3 2 1 0 1 2 3	Быстрый
Сосредоточенный	3 2 1 0 1 2 3	Отвлекающийся
Плохое настроение	3 2 1 0 1 2 3	Хорошее настроение
Бодрый	3 2 1 0 1 2 3	Вялый
Спокойный	3 2 1 0 1 2 3	Раздраженный
Желание отдохнуть	3 2 1 0 1 2 3	Желание работать
Полон сил	3 2 1 0 1 2 3	Обессиленный
Соображать трудно	3 2 1 0 1 2 3	Соображать легко
Безучастный	3 2 1 0 1 2 3	Увлеченный
Напряженный	3 2 1 0 1 2 3	Расслабленный
Выносливый	3 2 1 0 1 2 3	Утомляемый
Равнодушный	3 2 1 0 1 2 3	Взволнованный
Возбужденный	3 2 1 0 1 2 3	Сонливый
Довольный	3 2 1 0 1 2 3	Недовольный

ШАБЛОН ДЛЯ ОЦЕНКИ ПСИХИЧЕСКОЙ АКТИВАЦИИ

Самочувствие хорошее	3 2 1 0 1 2 3	Самочувствие плохое
Активный	3 2 1 0 1 2 3	Пассивный
Рассеянный	3 2 1 0 1 2 3	Внимательный
Радостный	3 2 1 0 1 2 3	Грустный
	7 6 5 4 3 2 1	
Усталый		Отдохнувший

Беззаботный	3 2 1 0 1 2 3	Озабоченный
Медлительный	3 2 1 0 1 2 3	Быстрый
Сосредоточенный	3 2 1 0 1 2 3	Отвлекающийся
Плохое настроение	3 2 1 0 1 2 3	Хорошее настроение
	1 2 3 4 5 6 7	
Бодрый		Вялый
Спокойный	3 2 1 0 1 2 3	Раздраженный
	7 6 5 4 3 2 1	
Желание отдохнуть		Желание работать
Полон сил	3 2 1 0 1 2 3	Обессиленный
Соображать трудно	3 2 1 0 1 2 3	Соображать легко
Безучастный	3 2 1 0 1 2 3	Увлеченный
Напряженный	3 2 1 0 1 2 3	Расслабленный
Выносливый	3 2 1 0 1 2 3	Утомляемый
Равнодушный	3 2 1 0 1 2 3	Взволнованный
Возбужденный	3 2 1 0 1 2 3	Сонливый
Довольный	3 2 1 0 1 2 3	Недовольный

ШАБЛОН ДЛЯ ОЦЕНКИ ИНТЕРЕСА

Самочувствие хорошее	3 2 1 0 1 2 3	Самочувствие плохое
Активный	3 2 1 0 1 2 3	Пассивный
	7 6 5 4 3 2 1	
Рассеянный		Внимательный
Радостный	3 2 1 0 1 2 3	Грустный
Усталый	3 2 1 0 1 2 3	Отдохнувший
Беззаботный	3 2 1 0 1 2 3	Озабоченный
Медлительный	3 2 1 0 1 2 3	Быстрый
	1 2 3 4 5 6 7	
Сосредоточенный		Отвлекающийся
Плохое настроение	3 2 1 0 1 2 3	Хорошее настроение
Бодрый	3 2 1 0 1 2 3	Вялый
Спокойный	3 2 1 0 1 2 3	Раздраженный
Желание отдохнуть	3 2 1 0 1 2 3	Желание работать
Полон сил	3 2 1 0 1 2 3	Обессиленный
Соображать трудно	3 2 1 0 1 2 3	Соображать легко
	7 6 5 4 3 2 1	
Безучастный		Увлеченный
Напряженный	3 2 1 0 1 2 3	Расслабленный
Выносливый	3 2 1 0 1 2 3	Утомляемый
Равнодушный	3 2 1 0 1 2 3	Взволнованный
Возбужденный	3 2 1 0 1 2 3	Сонливый
Довольный	3 2 1 0 1 2 3	Недовольный

ШАБЛОН ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ТОНУСА

	1 2 3 4 5 6 7	
Самочувствие хорошее		Самочувствие плохое
Активный	3 2 1 0 1 2 3	Пассивный
Рассеянный	3 2 1 0 1 2 3	Внимательный

	1	2	3	4	5	6	7	
Радостный								Грустный
Усталый	3	2	1	0	1	2	3	Отдохнувший
Беззаботный	3	2	1	0	1	2	3	Озабоченный
Медлительный	3	2	1	0	1	2	3	Быстрый
Сосредоточенный	3	2	1	0	1	2	3	Отвлекающийся
Плохое настроение	3	2	1	0	1	2	3	Хорошее настроение
Бодрый	3	2	1	0	1	2	3	Вялый
Спокойный	3	2	1	0	1	2	3	Раздраженный
Желание отдохнуть	3	2	1	0	1	2	3	Желание работать
Полон сил	3	2	1	0	1	2	3	Обессиленный
	7	6	5	4	3	2	1	
Соображать трудно								Соображать легко
Безучастный	3	2	1	0	1	2	3	Увлеченный
Напряженный	3	2	1	0	1	2	3	Расслабленный
Выносливый	3	2	1	0	1	2	3	Утомляемый
Равнодушный	3	2	1	0	1	2	3	Взволнованный
Возбужденный	3	2	1	0	1	2	3	Сонливый
Довольный	3	2	1	0	1	2	3	Недовольный

ШАБЛОН ДЛЯ ОЦЕНКИ НАПРЯЖЕНИЯ

Самочувствие хорошее	3	2	1	0	1	2	3	Самочувствие плохое
Активный	3	2	1	0	1	2	3	Пассивный
Рассеянный	3	2	1	0	1	2	3	Внимательный
Радостный	3	2	1	0	1	2	3	Грустный
Усталый	3	2	1	0	1	2	3	Отдохнувший
Беззаботный	3	2	1	0	1	2	3	Озабоченный
Медлительный	3	2	1	0	1	2	3	Быстрый
Сосредоточенный	3	2	1	0	1	2	3	Отвлекающийся
Плохое настроение	3	2	1	0	1	2	3	Хорошее настроение
Бодрый	3	2	1	0	1	2	3	Вялый
	1	2	3	4	5	6	7	
Спокойный								Раздраженный
Желание отдохнуть	3	2	1	0	1	2	3	Желание работать
Полон сил	3	2	1	0	1	2	3	Обессиленный
Соображать трудно	3	2	1	0	1	2	3	Соображать легко
Безучастный	3	2	1	0	1	2	3	Увлеченный
	7	6	5	4	3	2	1	
Напряженный								Расслабленный
Выносливый	3	2	1	0	1	2	3	Утомляемый
	1	2	3	4	5	6	7	
Равнодушный								Взволнованный
Возбужденный	3	2	1	0	1	2	3	Сонливый
Довольный	3	2	1	0	1	2	3	Недовольный

ШАБЛОН ДЛЯ ОЦЕНКИ КОМФОРТНОСТИ

Самочувствие хорошее	3	2	1	0	1	2	3	Самочувствие плохое
Активный	3	2	1	0	1	2	3	Пассивный

Рассеянный	3 2 1 0 1 2 3	Внимательный
Радостный	3 2 1 0 1 2 3	Грустный
Усталый	3 2 1 0 1 2 3	Отдохнувший
	1 2 3 4 5 6 7	
Беззаботный		Озабоченный
Медлительный	3 2 1 0 1 2 3	Быстрый
Сосредоточенный	3 2 1 0 1 2 3	Отвлекающийся
	7 6 5 4 3 2 1	
Плохое настроение		Хорошее настроение
Бодрый	3 2 1 0 1 2 3	Вялый
Спокойный	3 2 1 0 1 2 3	Раздраженный
Желание отдохнуть	3 2 1 0 1 2 3	Желание работать
Полон сил	3 2 1 0 1 2 3	Обессиленный
Соображать трудно	3 2 1 0 1 2 3	Соображать легко
Безучастный	3 2 1 0 1 2 3	Увлеченный
Напряженный	3 2 1 0 1 2 3	Расслабленный
Выносливый	3 2 1 0 1 2 3	Утомляемый
Равнодушный	3 2 1 0 1 2 3	Взволнованный
Возбужденный	3 2 1 0 1 2 3	Сонливый
	1 2 3 4 5 6 7	
Довольный		Недовольный

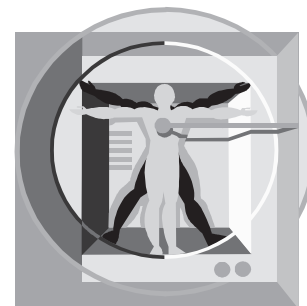


Список использованной литературы

1. Акишина А., Кано Х., Акишина Т. Жесты и мимика в русской речи: Лингвострановедческий словарь. — М., 1991.
2. Бодалев А. Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982.
3. Волконский С. Выразительный человек: Сценическое воспитание жеста по Дельсарту. — СПб., 1913.
4. Горелов И., Енгальчев В. Безмолвный мысли знак: Рассказы о невербальной коммуникации. — М., 1991.
5. Зинченко Е. Метод экспертного визуального определения эмоциональных состояний рабочих на производстве // Психол. журн. — 1983. — № 2.
6. Изард К. Эмоции человека: Пер. с англ. — М., 1980.
7. Краткий психологический словарь / Под ред. А. Петровского, М. Ярошевского. — М., 1985.
8. Марищук В., Рыбалкин В. Рекомендации по изучению некоторых индивидуальных особенностей абитуриентов и курсантов летных училищ средствами физической подготовки. — Ростов н/Д, 1976.
9. Методики психодиагностики в спорте / В. Марищук, Ю. Блудов, В. Плахтиенко, Л. Серов. — М., 1984.
10. Мешанин Ю. Магия мыслей и слов // ЭКО. — 1989. — № 10.
11. Николаева Т. Структура речевого высказывания и национальная специфика жеста // Актуальные вопр. преподавания рус. яз. и лит. — М., 1969.
12. Ньюренберг Д., Калеро Г. Учитесь читать человека как книгу // ЭКО. — 1988. — № 2.
13. Оценка психической активации, интереса, эмоционального тонуса, напряжения и комфортности / Н. Курганский, Т. Немчин и др. // Практикум по экспериментальной психологии. — Л., 1990.
14. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других людей по их жестам: Пер. с англ. — Н. Новгород, 1992.
15. Практикум по общей психологии / Сост. А. Щербаков. — М., 1990.
16. Раншбург Й., Поппер П. Секреты личности: Пер. с венг. — М., 1983.
17. Чистякова М. Психогимнастика. — М., 1990.
18. Щёкин Г. Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1991.
19. Щёкин Г. Визуальные тесты. — К., 1992.
20. Щёкин Г. Психологические методы работы с кадрами. — К., 1989.
21. Эйдемиллер Э., Юстицкий В. Семейная психотерапия. — Л., 1990.

Раздел 13

ИЗУЧЕНИЕ ПРИВЫЧЕК



Привычка, устанавливаясь понемногу и в течение времени, искореняется точно так же понемногу и после продолжительной борьбы с нею.

К. Ушинский

13.1

КОСВЕННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ
И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Косвенное наблюдение отличается от обычного тем, что наблюдатель не непосредственно наблюдает за поведенческими реакциями человека, а лишь за отдельными предметами оформления его внешнего облика либо привычного его окружения. Предметами такого наблюдения могут быть личный автомобиль, предпочитаемые цвета, домашние животные и другие “косвенные черты” психологического портрета наблюдаемого.

Например, некоторые психологические характеристики своих владельцев могут, оказываясь, “выдать” их домашние собаки. Так, французский ветеринар профессор М. Клейн, который уже 15 лет лечит собак, утверждает: покажите мне собаку, и я расскажу о ее владельце больше, нежели психологи [4]. Владельцы пуделей и болонок, по его мнению, так же хитры, как и их собаки, и немного скуповаты. Хозяйева догов заносчивы и смелы, владельцы овчарок лишены чувства юмора и поэтому страшно важничают, владельцы же охотничьих собак искренни и непосредственны.

Известен оригинальный тест за обеденным столом, где даются советы по подбору работников на руководящие должности: вместо того чтобы предлагать кандидатам заполнять длинные анкеты и беседовать с ними, лучше пригласить их к обеду и понаблюдать, как они будут есть. Если человек жадно поглощает пищу — это говорит о его неуравновешенности. Если же человек ест быстро и с пониманием, он и работает так же быстро. Кто во время еды очень интересуется содержанием витаминов в пище, тот на работе уделяет много внимания несущественным мелочам. Неторопливые, основательные едоки — наилучшие организаторы. Люди, лишенные аппетита, большей частью не имеют “аппетита” и к работе.

При этом норвежский ученый О. Линдстрем заявляет, что мало наблюдать, как человек ест, необходимо также замечать, что он ест. Названный исследователь длительное время изучает влияние пищи, в частности овощей, на человеческую психику. По его мнению, салат развивает музыкальность, лук-порей — логическое мышление, морковь и шпинат способствуют развитию меланхолии, картофель же действует успокаивающе. Так что выбор овощей к столу — дело, оказывается, не простое [4].

Итоги других исследований также оказались любопытными. Выяснилось, что кислые блюда в основном предпочитают эгоисты. Люди же, склонные к самопожертвованию, роман-

тически настроенные не могут устоять перед сладостями. Пристрастие к соленому может обнаружить у таких любителей скупость, но может быть и характеристикой работающего, самостоятельного человека.

И в заключение о еде. Как советует опытный американский менеджер по человеческим ресурсам Дж. Уиклиф, при отборе кандидатов на работу следует обратить внимание на следующее: если кандидат при посещении организации задал несколько вопросов о кафетерии, но ни одного о производственном процессе, для наблюдения за которым он должен быть нанят, ищите другого.

“Жаворонки”, “совы” и “голуби”

К вопросу косвенной оценки личностных и деловых качеств работников, в частности их оптимальной работоспособности, относится и такой: “Какие часы рабочего дня наиболее производительны для конкретного человека?” У большинства людей, как установили ученые, в течение суток имеются *два пика повышенной работоспособности*, так называемая двугорбая кривая. Первый подъем наблюдается от 9 до 12–13 часов, второй — между 16 и 18 часами [2]. Однако уже мудрецы Древней Греции заметили, что у некоторых людей работа больше спорится с утра, а у некоторых — вечером, поэтому первых прозвали “жаворонками”, вторых — “совами”, а промежуточный тип — “голубями”. Из лиц, вошедших в историю человечества, к “совам” можно отнести Юлию Цезаря, шведского короля Карла XII, к “жаворонкам” — Петра I, А. Суворова. Исследованиями доказано, что “совы” составляют примерно 33 % всех людей, “жаворонки” — 17 %, а “голуби” — 50 % [3].

Люди, называемые “жаворонками”, рано просыпаются, чувствуют себя бодрыми и работоспособными в первой половине дня. Вечером они испытывают сонливость и рано ложатся спать. Другие — “совы” — засыпают далеко за полночь, просыпаются поздно и встают с трудом, так как наиболее глубокий период сна у них утром. При этом среди работников умственного труда преобладают люди вечернего типа, тогда как почти половина лиц, занятых физическим трудом, относятся к *аритмикам* (или “голубям”).

Ученые предлагают при распределении людей по рабочим местам учитывать индивидуальные особенности ритма работоспособности, особенно для работы в ночные смены. Важность такого индивидуального подхода к человеку подтверждают, например, исследования, проведенные на 30 промышленных предприятиях Западного Берлина, показавшие, что только 19 % из 103 тыс. рабочих соответствуют требованиям, предъявляемым к работникам ночных смен [1].

Как же в рамках визуальной психодиагностики определить принадлежность того или иного работника к соответствующему типу индивидуального ритма работоспособности? При владении методами психологического наблюдения этому может способствовать условное подразделение людей на две основные группы. Это объясняется тем, что ритм работоспособности человека тесно связан с особенностями организма. В этой связи немецкий физиотерапевт Ламперт основное значение придавал реактивности организма, т. е. силе и скорости его реакции на внешние воздействия [1]. Это учение и позволяет в некоторой степени отнести конкретно человека к одной из двух противоположных групп людей.

- **К первой группе — “совы”** — относятся лица с медленной и слабой реакцией на раздражители. Это спокойные, рассудительные люди, которые не спешат делать выводы и стараются достаточно их обосновать, иногда педанты, систематики, склонные к логическим размышлениям, математике, абстрактным обобщениям, инертны, выжидательны, замкнуты. Их отличает хорошее самообладание, расчетливость, излишняя строгость и деспотичность. Работоспособность таких людей часто с утра невелика и достигает максимума во второй половине дня. Удалось также отметить, что у этих людей при острых заболеваниях температура резко не повышается и выздоровление идет замедленно.

- **Вторая группа — “жаворонки”** — объединяет людей, сильно и быстро реагирующих на внешние воздействия, склонных к увлечениям. Эти люди большие энтузиасты. В науке это творцы новых идей. Они указывают новые пути, предоставляя разработку деталей людям, относящимся к первой группе. На все раздражители они реагируют быстрее и острее, чем представители первой группы. Быстро восстанавливают силы и быстро устают, поэтому максимально работоспособны с утра. Они сильно и быстро реагируют на различные инфекции повышением температуры, у них резко меняется общее состояние. Этот тип людей особенно склонен к диабету, ожирению, заболеваниям органов кровообращения. Они более чувствительны к изменению погоды.

Таким образом, “жаворонками” чаще являются обладатели пикнического типа телосложения, “совами” — астенического, а “голубьями”, или аритмиками, — атлетического. При этом необходимо помнить, что правильный учет и оценка особенностей протекания различных психических процессов у конкретных работников важны при планировании и организации управленческой деятельности, создании оптимальных режимов труда и отдыха, организации подготовки и повышения квалификации персонала, оптимизации взаимоотношений на производстве.

Поза спящего — ночной язык человека

Так назвал свою книгу американский специалист в этой области С. Данкелл (Нью-Йорк, 1978). Приведем описанные в ней отдельные позы спящих и их интерпретацию.

Если человек спит на боку, свернувшись “калачиком” и прижимая подушку руками к животу, то о нем можно сказать, что в жизни он слаб и незащищен, постоянно нуждается в помощи и покровительстве более сильных. С. Данкелл образно называет таких людей “бутонами”, не желающими “расцвести”. По его мнению, это люди, подсознательно не желающие расставаться с детством. Они испытывают потребность в покровительстве человека с сильным характером, им приятно, когда о них заботятся. Нерешительные, неуверенные в себе, они избегают ответственности и в равной мере подвержены хорошему и плохому влиянию. По сути, это чувствительные, импульсивные натуры, которые руководствуются в своих поступках минутным настроением, а не здравым смыслом. *Если спящий просто лежит на боку, свернувшись лишь наполовину “калачиком” и слегка разбросав ноги и руки*, то это человек уравновешенный, с большим умением приспосабливающийся к окружающей обстановке.

Те, кто спит на животе, раскинув руки во всю ширину кровати и подогнув одну ногу, обычно уверены в себе, пунктуальны, последовательны в рассуждениях, любят порядок и не терпят неожиданностей. Они расчетливы, предусмотрительны. Обычно их обвиняют в педантичности, отсутствии воображения. Любят навязывать собственное мнение, командовать, руководить.

На спине спит тот, кто в повседневной жизни уверен в себе, силен, спокоен, чувствует себя первым лицом в окружающей среде. Чаще всего так спят дети, находящиеся в семье в центре внимания. Те, кто спит на спине, заложив руки за голову, обычно общительны и сердечны. Они знают о своих недостатках, но предпочитают не думать о них. Это люди светлого ума, они дружески настроены к окружающим и принимают мир таким, каков он есть; правда, последнее у них обусловлено нежеланием усложнять себе жизнь.

Те, кто спит на боку, слегка лишь согнув колени, — люди уравновешенные и покладистые. Они редко конфликтуют, склонны к разумным компромиссам и без особого труда приспосабливаются к житейским условиям и ситуациям. Однако такие люди не обладают достаточной смелостью, энергией и настойчивостью в достижении своих целей, нечестолюбивы, не стремятся блистать в обществе, быть лидерами. Они предпочитают оставаться в тени, особенно если это тень человека, который уважаем и любим ими.

По наблюдениям С. Данкелла, *некоторые спят, свесив одну или обе ноги с кровати*, словно они собрались куда-то бежать. Эти люди и в жизни постоянно находятся в бегах. *Другие спят, зало-*

жив одну ногу на другую. Это говорит о спящем, как о человеке беспокойном, неспособном уяснить, взять в толк смысл происходящих событий. *Тот, кто спит, завернувшись с головой в одеяло* так, что торчит только кончик носа, в жизни прячется в угол, а находясь в обществе, застенчив. Он вообще боится столкновений с жизнью. *Спящий на животе ничком* в жизни не любит неожиданностей, всегда точен и аккуратен, никогда не опаздывает на свидания и на работу. В позе “сфинкс” обычно спят люди, у которых плохой сон, их жизнь не балует и они готовы в любую минуту проснуться и вернуться к невзгодам действительности.

Приведенные наблюдения подтверждают также результаты и других исследований. Так, французский исследователь П. Давийо, изучая позы людей во время сна, пришел к выводу, что *спящие на животе* недовольны своей профессией, а *те, кто спит на спине*, сильные личности и вполне удовлетворены жизнью. *Те, кто спит, согнувшись или прижав к себе подушку*, склонны к тоскливым настроениям и нуждаются в заботе. Пессимисты *укрываются одеялом с головой*.

Смех и его проявления

А. Штангль описывает несколько интересных наблюдений за особенностями смеха, поскольку, как он считает, в смехе человек раскрывается наиболее полно. Так, *смех на -а (ха-ха)* — совершенно открытый, идущий от сердца, облегчающий и беззаботный. *Смех на -е (хе-хе)* — не слишком симпатичный, вызывающий, дерзкий, завистливый. *Смех на -и (хи-хи)* — одновременно скрытный, хитрый, смесь иронии и злорадства. *Смех на -о (хо-хо)* — хвастливо-угождающий, в основе издевательский и протестующий. *Смех на -у (ху-ху)* указывает на скрытый страх, боязливость. Таким образом, смех играет в жизни, и особенно в межличностных отношениях, огромную роль, но только, если смеются “по всем правилам” [6]. Однако, как утверждают американские социологи, 60 % женщин не умеют правильно смеяться. В этой связи в Нью-Йорке открыт специальный институт, где представительниц прекрасного пола учат “очаровательно” смеяться и улыбаться.

И еще несколько заметок о смехе, характеризующем человека.

- Смех громкий, здоровый — хорошее здоровье, открытая натура, сила.
- Грубый смех — эгоизм, грубость, животная натура.
- Смех тихий, мягкий — мягкая натура, слабая воля.
- Отрывистый смех — натура нервная, неуравновешенная.
- Смех от души — веселость, хороший нрав.
- Если смех оканчивается вздохом — слабая воля, склонность к истерии.
- Шипящий смех — злобный нрав, скрытность.
- Очень короткий, негромкий смех — большой ум, сила, воля, замкнутость.

Курение и его особенности

По мнению австралийского исследователя невербальной коммуникации А. Пиза, “процесс курения есть внешнее проявление внутреннего дисбаланса или конфликта внутри человека”. Это один из способов, которым пользуются люди для ослабления нервного напряжения; одна из привычек, проявление которой может многое поведать внимательному наблюдателю.

Приведем наблюдения А. Пиза за разными типами курильщиков, которые он приводит в увлекательной книге “Язык телодвижений”.

Курильщики трубок являются людьми, склонными не принимать скоропалительных решений, умеющими уйти от решения безобидным и социально приемлемым путем. При этом в напряженных ситуациях курильщики трубок всегда обращаются к “трубочным” ритуалам (начинают чистить трубку, выбивать ее, наполнять, продувать и т. д.), что помогает им оття-

нуть время для принятия решения. Поэтому, если вы хотите ускорить решение вопроса с любителем трубки, спрячьте его трубку до начала разговора.

Любители сигарет. Такие люди обычно принимают решения быстрее, чем трубочники. При этом положительно настроенный, уверенный в себе и самодовольный человек будет выпускать дым вверх почти постоянно и, наоборот, негативно настроенный человек, со скрытым или подозрительным характером почти всегда будет направлять струю дыма вниз. Выдувание струи дыма вниз из уголка рта говорит о еще более скверном нраве.

Выдувание дыма через ноздри — признак высокомерного, самоуверенного человека.

Курильщики сигар. Сигары из-за их высокой стоимости и внушительных размеров всегда использовались как средство проявления превосходства и благополучия. Неудивительно, что курящие сигары направляют дым исключительно вверх.

Общие замечания. Постоянное сбрасывание пепла с конца сигареты или сигары свидетельствует о тяжелом внутреннем состоянии человека. Если курильщик зажигает сигарету и неожиданно гасит ее, не докурив до обычной длины, он проявляет желание закончить разговор.

Размещение за столом: как мы сидим

По мнению А. Пиза, расположение кресел вокруг стола, расстояние между ними влияют на поведение людей за столом.

Рассмотрим расположение участников в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом. Лицо В может занимать четыре основных положения относительно лица А:

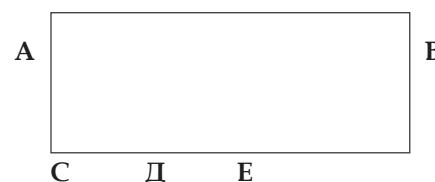
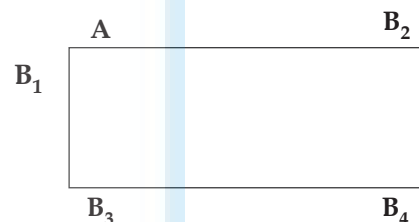
B_1 — *угловое расположение.* Характерно для людей, занятых непринужденной, дружеской беседой. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

B_2 — *позиция делового взаимодействия.* Это одна из наиболее удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений. Она удобна также, когда два человека работают в соавторстве над какой-то проблемой.

B_3 — *конкурирующе-оборонительная позиция.* Такое расположение может вызвать оборонительное отношение и атмосферу соперничества, поскольку стол становится своеобразным барьером. Такое расположение свидетельствует также об отношениях субординации.

B_4 — *независимая позиция.* Такое положение занимают люди, не желающие взаимодействовать. Оно свидетельствует об отсутствии заинтересованности, а может быть расценено и как враждебное. Этого положения следует избегать, когда требуется откровенная беседа.

Важное значение, по мнению А. Пиза, имеют также формы столов, за которыми проходит обсуждение или переговоры. Так, *квадратный (официальный) стол* способствует созданию отношений соперничества и вызывающего поведения людей, равных по положению. Такие столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для подчеркивания отношений субординации. Отношения сотрудничества за квадратным столом скорее устанавливаются с человеком, сидящим рядом, причем от человека, который сидит справа, будет исходить больше понимания, чем от того, кто сидит слева. Наибольшее сопротивление будет оказывать сидящий прямо напротив. *Круглый (неофициальный) стол* создает атмосферу непринужденности и является наилучшим средством проведения беседы людей одного социального статуса. *Прямоугольный стол* выделяет главенствующие позиции А и В: А считается главенствующим, если не сидит спиной к двери. Если А сидит спиной к двери, главенствующее положение перейдет к В, но не к С, Д или Е.





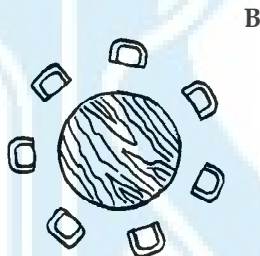
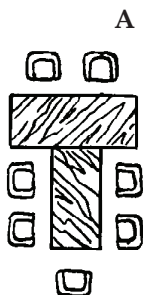
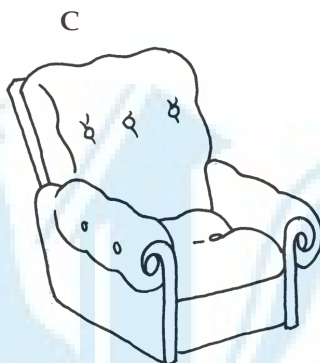
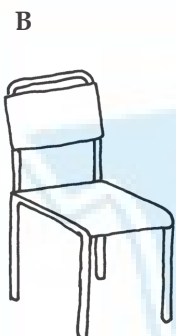
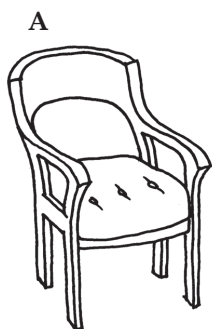
Тест-игра

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗОВЫВАТЬ СОВЕЩАНИЕ?

Американский специалист по организации управления профессор Д. Стоун предлагает несложный тест, помогающий каждому проверить свои способности как организатора совещаний. Рассмотрите приведенные далее рисунки и ответьте на такие вопросы:

1. Какую мебель для сидения вы расставите вокруг стола?
2. Как лучше расположить участников совещания при их количестве 7—8 человек?
3. А если участников несколько больше?
4. Как лучше рассадить большое количество участников совещания?

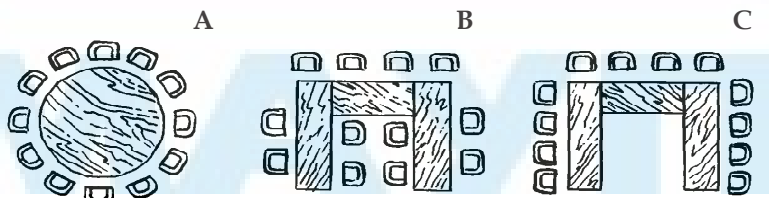
Теперь ознакомьтесь с советами специалиста.



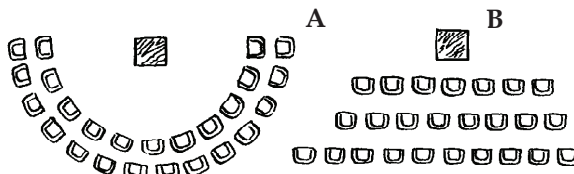
1. Для сидения необходимо выбрать стул А. Слишком жесткий стул В будет неудобен, и участники совещания вскоре начнут вертеться на своих местах. Впрочем, если вы хотите чтобы заседание завершилось скорее, целесообразно использовать жесткие стулья. Мягкое кресло С слишком располагает к дремоте.

2. Для совещания с небольшим количеством участников лучше вариант В — круглый стол. Он способствует равноправному и оживленному обмену мнениями (недаром король Артур собирал рыцарей именно за круглым столом), все участники хорошо видят друг друга. При варианте А сидящие за поперечным столом воспринимаются как руководители дискуссии. Кроме того, чтобы видеть друга, придется вертеть головой и вытягивать шею.

3. Для более крупной группы опять-таки рекомендуется круглый стол — вариант А. Но некоторые специалисты предпочитают вариант С, особенно при демонстрации карт, схем или слайдов. Вариант В не годится: некоторые участники совещания вынуждены сидеть спиной друг к другу.



4. Для большого совещания рекомендуется вариант А. Вариант В слишком похож на школьный класс и располагает к тому, чтобы внимательно слушать вышедшего на трибуну, а не спорить с ним и между собой, предлагая варианты решений. Если в зале более десяти рядов стульев, трибуна должна быть поставлена на возвышение, чтобы все могли видеть выступающего.



Д. Стоун дает еще один совет: постарайтесь заранее оценить количество возможных участников большого совещания и позаботьтесь о том, чтобы стульев было немного меньше. Ничто так не расхолаживает собравшихся, как вид пустых мест.

Визуальные тест-игры



КАК ЕСТ, ТАК И ЛЮБИТ

Чревоугодник. При одной мысли о вкусном блюде у него начинают “течь слюнки”. Его фантазия постоянно рисует всевозможные яства. Ест много, сервировка стола для него не имеет никакого значения. Пересоленная и подгоревшая пища раздражает и озлобляет его. Так же жаден и прост он в любви.

Брюзга. Ест потому, что необходимо. Даже вкусное блюдо не доставляет ему радости. За столом копается в тарелке, морщится, кривит губы... Придирчив, недоволен, ворчлив. Брюзга как ест, так и любит — без воодушевления.

Эстет. На первом плане для него изящная сервировка стола, красиво, с выдумкой оформленные блюда, нежная музыка, обязательно цветы. Каждое блюдо вкушает небольшими порциями, как бы между прочим. Он отнюдь не поклонник деликатесов и кулинарных ухищрений. Главное — красота. Таков он и в любви: все внимание элегантности, следованию моде, манерам, макияжу, дорогим духам. Романтично? Может быть, но только это любовь не “для каждого дня”.

Зануда. В рот не положит того, что не ел раньше. Избегает экзотического. Настойчивое угощение воспринимает с неудовольствием и подозрительностью. В сексе — полное отсутствие фантазии. Но зато обладает завидным постоянством.

Сладкоежка. Не любит острых блюд, для него десерт — главное в меню. Красноречив, элегантен при ухаживании, намекает на искушенность, но в интимной обстановке быстро пасует, его пугает темперамент партнерши.

Гурман. Любит все вкусное, изобретательность кулинаров приводит его в восторг, знаток кухни. Деликатесы смакует с нескрываемым удовольствием. От резких оценок воздерживается. В женщинах ценит пикантность, остроту ума, снисходителен к их промахам.

Кулинар. Любит готовить сам, с удовольствием узнает рецепты новых блюд. Приготовленные кем-то блюда оценивает строго, дает советы. Способен, трудолюбив, но в любви — тиран. Все планирует заранее и ни в чем не уступит.

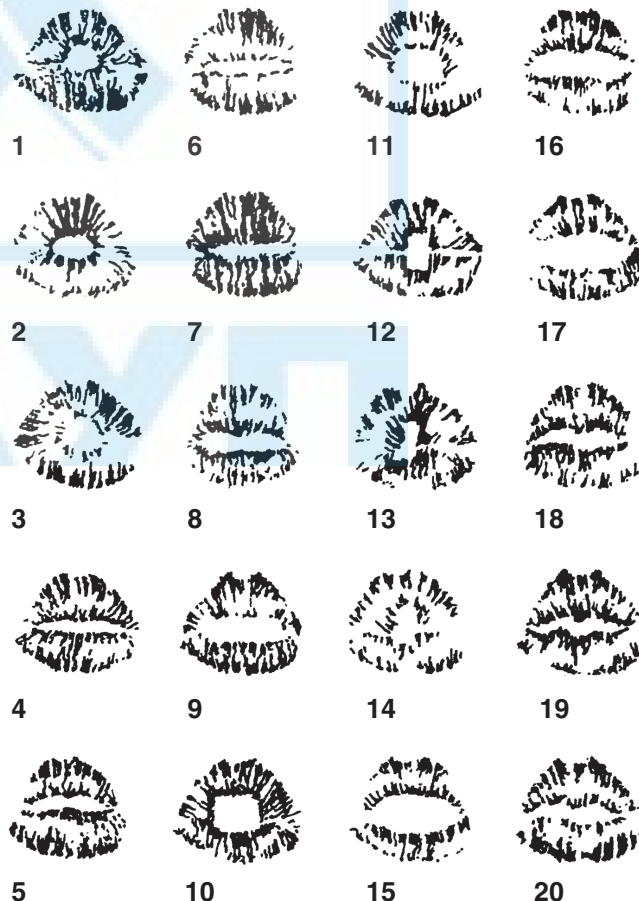
Дегустатор. Он и в гостях дает оценку каждому блюду, подчеркивая свой профессионализм. Критичен, хотя сам готовить не любит и, быть может, даже не умеет. С женщинами непостоянен, холоден, капризен, угодить ему трудно.

Нескладеха. В деликатесах не разбирается, за столом говорит невпопад, всегда что-нибудь разольет или испачкает одежду. Не скажет прямо, что ему не нравится, а будет угрюмо молчать. Очень трудный партнер в любви. И если у партнерши нет чувства юмора и большого терпения, разрыв с ним неизбежен.

КАК ВЫ ЦЕЛУЕТЕСЬ?

Форма рта, точнее, изгиб губ, отражает свойства характера и темперамента. Рот, поглощенный поцелуем, “геометрия губ” — прекрасный материал для серьезного научного изучения. Поцелуй — зеркало души. Еще в начале XX в. был разработан точный тест, основанный на выявлении манеры поцелуя. Что ж, все новое — хорошо забытое старое. Итак, вы хотите узнать о характере вашего избранника и его отношении к вам? Тогда приступайте к поцелуям! Пусть не сопротивляется и хотя бы ради шутки воспользуется вашей губной помадой. И на этот раз поцелует не вас, а белый квадратик бумаги. Теперь найдите соответствующую конфигурацию поцелуя вашего избранника на приведенном рисунке и вы сможете узнать о его характере и отношении к вам:

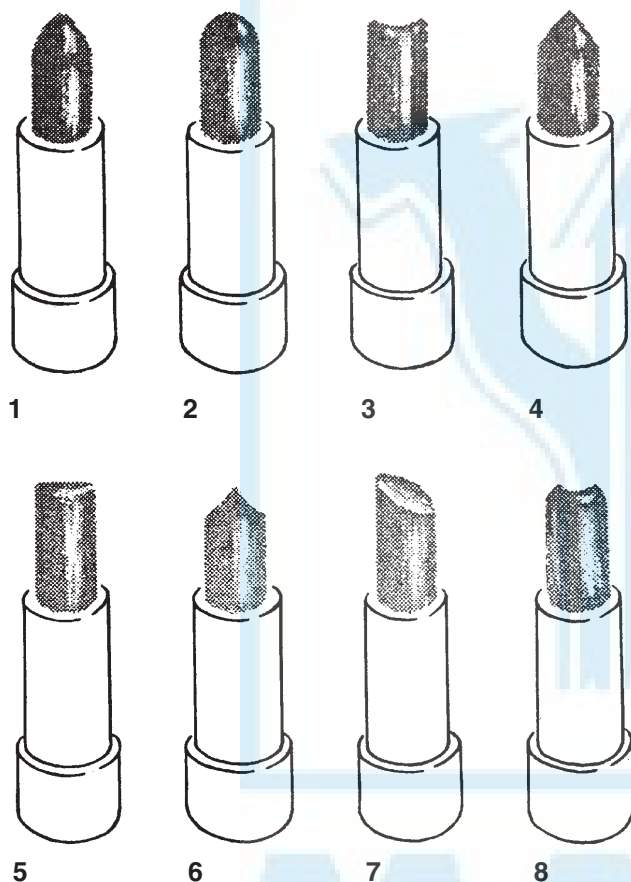
- 1 — рот в поцелуе образует правильный круг — партнер заслуживает полного доверия.
- 2 — круг деформирован. Внимание! Вас хотят, но, так сказать, между прочим, походя.
- 3 — рот образует как бы разорванный круг. Ваш друг колеблется, он не уверен. Ну, ничего, проживем — увидим.
- 4 — полукруг — партнер вполне искренен. Но нет никаких гарантий. Все, что будет, — все ваше.
- 5 — деформированный полукруг — все данные в горячке обещания будут сдержаны.
- 6 — разорванный полукруг — ничему верить нельзя.
- 7 — рот образует как бы ровную горизонтальную линию — у него большое сердце. Не надо давить и требовать. Будьте тактичны.
- 8 — неровная горизонтальная линия. Осторожно! Он резок до крайностей.
- 9 — изогнутая линия — неровный характер. Меньше внимания обращайтесь на слова.
- 10 — правильное каре — отличный “кадр”, чтобы отвести прямо под венец.
- 11 — разорванное каре. Осторожно! Тип — садомазохист. Склонен к перемене ролей в сексе.
- 12 — вертикальная линия — держите его крепче. Он надежен, как бетонный блок.
- 13 — деформированная вертикальная линия — он боится вас. Следите за своим поведением. Игра стоит свеч!



- 14 — изломанная вертикальная линия — партнер в кризисе, порожденном поиском “экзистенции”.
- 15 — правильный овал — возможны варианты. Можно его удержать. Но можно и расстаться.
- 16 — деформированный овал — вернитесь к пункту десять и поспешите с выбором родильного дома.
- 17 — изломанный овал — страшный тип. Прячьте ваши чувства и кошелек.
- 18 — линия в форме правильного зигзага — к вам он испытывает что-то вроде ненависти. Спасайтесь!
- 19 — линия в форме неправильного зигзага — внешность может быть обманчивой. Нужен хороший совет.
- 20 — линия в форме изломанного зигзага — отпуск с ним пройдет непросто.

ГУБНАЯ ПОМАДА И ХАРАКТЕР

Об основных формах, которые приобретает помада в результате употребления, и соответствующих им 8 типах женщин рассказывает американский психолог Э. Дихтер (см. рисунок).



- 1 — чуть заостренная форма помады. Вы человек трезвый, реально мыслящий. Знаете, чего хотите. Очень практичны, солидны. Однако следите, чтобы эти качества не перешли в склонность к чрезмерной щепетильности или мелочности.
- 2 — помада почти не изменила своей первоначальной формы, лишь старательно округлена. Вас можно отнести к людям выдержанным, не отступающим от достижения намеченной цели. Вы все планируете заранее. Ваши успехи в жизни и работе — результат трудолюбия и аккуратности.
- 3 — помада с большим или меньшим углублением в центре. Вас угнетает какое-то внутреннее беспокойство, которое вы пытаетесь скрыть под маской энергичного, самоуверенного человека. К людям вы проявляете недоверчивость. Однако трезвому расчету вы предпочитаете романтику.
- 4 — конусовидная форма помады. Главная ваша черта — эгоизм. Вы не любите спешки, нервной обстановки. Больше всего цените личный комфорт, красивые наряды. Вы не лишены честолюбия; считаете, что являетесь неотразимым идеалом многих людей.
- 5 — помада прямоугольной формы. По натуре вы — оптимистка. Прямолинейны в суждениях с людьми, к намеченной цели всегда идете прямо. Видя главное, не обращаете внимания на мелочи. В сложных ситуациях вам часто везет. Иногда вы невольно можете обидеть человека, но не по злой воле, а из-за чрезмерной доброты.
- 6 — помада имеет углубления по обе стороны, а середина остается невредимой. Так же оригинален и ваш характер. Люди называют его “аристократический” (связь с профессией не обязательна). Вы порывисты, неуравновешенны, склонны к восторгам и отчаянию, полны внутренних неожиданностей. Как правило, вас считают веселой, компанейской. Вы щедры и искренни с подругами.
- 7 — помада стерта по косой. Вы относитесь к женщинам с разно-сторонними интересами, к живым, талантливым натурам. При богатом творческом воображении вы деловиты, предприимчивы, хотя не всегда практичны. Женщины часто раздражают вас, вам с ними бывает скучно. Но если у вас есть подруга, которая вам нравится, вы ей верны и прощаете все.
- 8 — если вы хозяйка такой помады, то вас нужно поздравить с умением ладить с людьми и приспосабливаться к любым условиям. Вы веселы, спокойны, довольны собой, судьбой, не кичитесь собой. Но и у вас есть один недостаток — иногда вы склонны к зависти.

ПОКАЖИТЕ СВОЮ СУМКУ

Внимательный наблюдатель сможет сделать соответствующие выводы даже по женской сумке (как это, например, описано в испанском журнале “Вангардия доминго”). Итак, дамы, предъявите ваши сумки!

Большая. Понятно, что она может принадлежать лишь деятельной женщине с большой работоспособностью. Эти сумки, как правило, легко открываются и закрываются и имеют множество отделений различного размера, а главное — прочны и отличного качества.

Строгая. Их предпочитают также деятельные женщины, но такие, которые умеют превосходно сочетать работу с развлечениями, постоянно готовы как к одному, так и к другому.

Из дорогой кожи. Предмет, принадлежащий изящной, элегантной, но легкомысленной женщине. На службе она предпочитает разговаривать на любые темы, лишь бы они не относились к работе. Вероятно, эта женщина больше времени проводит в коридорах, кафетерии и возле зеркала, чем занимается тем, за что ей платят деньги.

Маленькая без ручки. Это самая миниатюрная разновидность, в которой можно держать лишь ключи и небольшую косметичку. Ограниченность функций говорит сама за себя о женщине, которая ее носит.

А теперь обратим внимание на **способы ношения сумки**:

- **взяв за ручку и держа вдоль тела в вытянутой руке.** Такой прием говорит об умеренности, учтивости, скромности и умении быть в нужном месте в нужный момент;
- **повесив на локоть.** Если рука находится поперек тела — женщина благоразумна, рассудительна, хорошая домохозяйка. Ей присуще собственное достоинство и она дорожит мнением других. Если же рука расположена кистью вверх, к плечу, то это говорит о смелой, динамичной женщине, способной лицом к лицу встретиться и со сложной проблемой, и с опасностью. Весьма общительна и боится одиночества;
- **схваченная за край.** Поскольку это связано с привычкой, приходя куда-либо ставить сумку куда попало, то приходится думать, что ее обладательница — исключительно самоуверенная дама, безразличная к правилам поведения в об-

ществе, довольно ветреная и привыкшая делать все наперекор;

- **прижатая к сердцу с рукой, просунутой через ручку.** Недвусмысленный признак недоверия, скрываемого под видом непринужденности. Типичный жест женщины, не отличающейся щедростью;
- **переброшенная через плечо.** Если руки при этом опущены, то женщина нерешительная и стеснительная и эти свои качества она хорошо сознает, однако перебороть не может. Когда же она легко и непринужденно размахивает руками так, что сумка болтается во все стороны, можно утверждать, что у нее крайне веселый характер. Женщина всегда довольна собой, постоянно хочет всем нравиться и привлекать всеобщее внимание. Обожает комплименты;
- **носимая под мышкой.** Ее обладательница выглядит стеснительной и необщительной, но под этим скрывается сильно выраженная независимость, серьезность и эмоциональное равновесие.

Оказывается, характер женщины можно определить не только по форме и способу ношения сумочки, но и по ее **содержанию**.

Женщина, в чьей сумочке полный хаос, мечтательна, у нее доброе и отзывчивое сердце.

Если женщина одним движением руки находит в сумочке нужный предмет, значит, у нее сильный характер.

Если сумочка набита косметикой и парфюмерией, ее хозяйка импульсивна и желаемое часто принимает за действительное.

ВАШИ НАРУЧНЫЕ ЧАСЫ МОГУТ СКАЗАТЬ О ВАС МНОГОЕ

Так считают американские психологи Ф. Каприо и Д. Лиеди.

Модные часы. Если на ваших часах стоит имя или фирменный знак знаменитого модельера, значит, вы элегантны, аккуратны и любите, чтобы все было на своих местах.

Дорогие часы. Если вы носите золотые или другие роскошные часы — значит, вы любите и умеете работать, ваша работа вам нравится. Вы человек организованный и, похоже, добьетесь немалых успехов на выбранном поприще.

Диковинные часы. Некоторые часы имеют два циферблата, другие приспособлены показывать фазы Луны и т. д. Люди, носящие такие часы, как правило, настроены игриво, легко смеются, любят розыгрыши — не спешат расставаться с милыми чертами характера, присущими детям.

Часы как украшение. Если вы предпочитаете часы, смонтированные в браслеты, кулоны, брелки, кольца, — можно смело сказать, что вы любите окружающих вас людей, новые встречи и... поболтать.

Высокотехнологические часы. Часы, оснащенные микрокалькуляторами, необходимыми будильниками, электронными записными книжками, носят люди с деятельным умом, быстро устающие от однообразной работы, предпочитающие любопытные задачи, любящие повозиться с техническими новинками.

Часы с римской нумерацией. Вы любите классическую музыку, хорошие рестораны, довольно консервативны, но акку-

ратны в одежде. Вас отличают пунктуальность и некоторый педантизм.

Часы с отметками вместо цифр. Вы отлично знаете, что хотите от жизни, у вас острый, деловой ум. Не так уж легко повлиять на ваши убеждения.

Обычные цифровые часы. Вы человек ищущий и артистичный, всегда придумываете какое-нибудь новое решение старой проблемы. Вы верите, что от быстрых действий больше пользы. Что касается одежды, отдаете предпочтение добротности и прочности.

Без часов. Вы легки на подъем и не ленивы. Вы относитесь к тем, кто запросто поднимается среди ночи заняться каким-нибудь интересным делом. Вы способны найти наилучшее решение проблемы, хотя и не самое быстрое. Те, кто обходится без часов — очень молоды духом!

Циферблат с обычными арабскими цифрами безошибочно указывает на то, что перед вами — типичный консерватор. Если же часы показывают не только время, но и день, месяц, а то и год, берегитесь: их владелец явно склонен к авантюризму и сумеет извлечь выгоду из любой ситуации. Слабохарактерные и нерешительные люди испытывают непреодолимую тягу к часам с будильником.

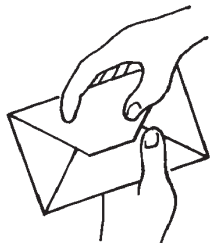
КАК ВЫ ОТКРЫВАЕТЕ КОНВЕРТЫ

Внимательно посмотрите на приведенные далее рисунки и определите, какой прием открывания конверта предпочитаете вы.

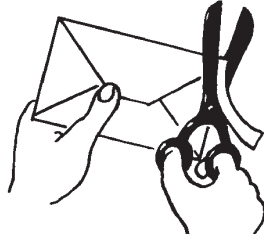
- 1 — если вы открываете письмо именно так — вы слишком много требуете от жизни. Вас считают человеком нервным, нетерпеливым, с неровным настроением. В то же время вы переполнены оптимизмом, склонны к энтузиазму, способны любоваться красивым закатом, прекрасной картиной или скульптурой и стремитесь разделить свою радость с

другими. Но часто бываете и апатичными, опечаленными, и тогда ваши грандиозные планы, блестящие идеи остаются нереализованными.

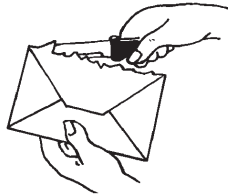
- 2 — если вы открываете письмо так, значит, и на работе, и дома вы руководствуетесь в первую очередь разумом, а не эмоциями. Ненавидите беспорядок, любите, чтобы в жизни



1



2



3



4

все было “как надо”, на своих местах. Отличаетесь основательностью, умением доводить начатое до конца. Любите хорошо исполненную работу. Умеете делать подарки и принимать гостей. Предпочитаете синицу в руке журавлю в небе.

3 — если вы так открываете письмо, значит, друзья и близкие часто страдают от перепадов в вашем настроении. Однако человек вы рассудительный, умеете оценивать достоинство и недостатки. В деловых контактах опираетесь на силу протекции и “связей”, в личной жизни цените внимание к себе. Вы уверены в себе, ваша инициативность, идеи часто находят признание у коллег.

4 — если вы открываете письмо так, значит вы не очень уверены в себе. Часто, делая шаг вперед, думаете про два назад. Бросаете начатое, не веря в положительное разрешение дела. В действительности же причин для нетерпения, раздражительности намного меньше, чем вам кажется. Ваша интеллигентность будет нравиться окружающим, если вы не будете замыкаться в себе.

КАК ВЫ СМЕЕТЕСЬ

Характер человека можно узнать не только по его поступкам, манерам разговаривать, но и по смеху. Смех всегда в какой-то мере соответствует характеру человека. Предлагаем десять наиболее распространенных “видов” смеха. Найдите в этом десятке соответствующую манеру смеяться, и вы сможете немного узнать о своем характере.

1. Типично ли для вас при смехе касаться мизинцем своих губ? Если да, то это означает, что вы имеете собственные представления о “хорошем тоне”, грации и женственности и что вы твердо следуете этим представлениям всегда. Вам нравится быть в центре внимания.
2. Прикрываете ли вы при смехе рот рукой? Если да, то вы несколько робки и не слишком уверены в себе. Часто смущаетесь, предпочитаете оставаться в тени и, как говорят, “не раскрываться”. Совет: не перегибайте с самоанализом и чрезмерной самокритикой.
3. Часто ли при смехе вы запрокидываете голову? Если да, то вы, очевидно, доверчивы и легковерны, но в то же время у вас широкая натура. Иногда вы совершаете неожиданные поступки, согласуясь лишь с собственными чувствами. А стоит, пожалуй, больше полагаться на разум.
4. Касаетесь ли вы при смехе рукой лица или головы? Если да, то, скорее всего, вы мечтательны, фантазер. Это, конечно, неплохо, но надо ли так целеустремленно стараться осуществить свои грезы, порой нереальные? Совет: больше трезвости и реалистического подхода к жизненным проблемам.
5. Морщит ли вы нос, когда смеетесь? Если да, то ваши чувства и взгляды быстро и часто меняются. Вы человек эмоциональный и, видимо, капризный. Легко поддаетесь минутному настроению, что создает трудности и для вас, и для окружающих.
6. Смеетесь громко и с раскрытыми устами? Если да, то вы темпераментны, подвижны. Немного сдержанности, умеренности приобрести бы вам не помешало б. Вы умеете говорить, но умеете и послушать!
7. Наклоняете ли вы голову, прежде чем тихонько рассмеяться? Если да, то вы добросердечны, совестливы, привыкли приспосабливаться к обстановке и людям. Ваши чувства и поступки всегда под контролем. Никого никогда не огорчите, не расстроите.
8. Держитесь ли вы при смехе за подбородок? Если да, то какой бы ни был ваш возраст, совершенно очевидно, что вы сохранили черты юности. Поэтому наверное, часто поступаете без долгих раздумий (не слишком ли порой опрометчиво?).
9. Прищуриваете ли вы веки, когда смеетесь? Если да, то это свидетельствует об уравновешенности, уверенности в себе, незаурядном уме. Вы деятельны и настойчивы, иногда, быть может, больше, чем нужно, — в таких случаях постарайтесь взглянуть на себя со стороны.
10. У вас нет определенной манеры смеяться. Если да, то, очевидно, вы индивидуалист: во всем и всегда в первую очередь руководствуетесь собственными мнениями и суждениями, часто пренебрегая чужими. Пожалуй, это многим из вашего окружения не нравится.

ПОЗА РАССКАЖЕТ О ХАРАКТЕРЕ

Некоторые психологи считают, что **поза женщины** свидетельствует об определенных чертах ее характера и психическом состоянии. Станьте перед зеркалом и примите характерную для вас позу.

1. Вы имеете привычку опираться всем телом на одну ногу, а второй — только на каблук? Значит, вы непосредственны в общении с людьми, любите компании. В то же время категоричны и иногда стараетесь навязать собственную волю и взгляды другим. Но, возможно, это лишь ширма, маскирующая робость и неуверенность в себе.
2. Любите стоять, скрестив ноги, опираясь всем весом на одну, а вторую ставя на носок? Это говорит о неуверенности, когда приходится сталкиваться со сложными жизненными ситуациями. Для вас характерна осторожность, граничащая с подозрительностью, что затрудняет контакты с людьми, усложняет отношения в семье и на работе.
3. Ставите ноги так, что носки обуви касаются один другого? Поза характерна для юных: говорит об инфантильности или чрезмерной простоте.

4. Ставьте ноги по-военному: пятки вместе, носки врозь? Это поза деловой женщины, реалистки, на которую можно положиться. Вы решительны, в нужный момент смело даете отпор, за словом в карман не полезете. Однако порой вы слишком нетерпимы, и это усложняет вам жизнь.
5. “Спортивная” стойка — ноги на уровне плеч (может быть, одна чуть впереди, другая сзади) — говорит не о характере, а о том, что женщина устала и ею владеют равнодушие и безразличие.

О ЧЕМ МУЖЧИНЕ СКАЖУТ ЖЕНСКИЕ НОГИ

Психологи утверждают, что некоторые черты характера женщины можно угадать по тому, как она сидит. Возможно, выводы спорны, но... приглядитесь и подумайте.

- **“Душа компании”** Женщины, которые сидят в позе: ноги на ширине плеч, колени вместе — всегда уверены в себе. Даже в тяжелые минуты чувство юмора не покидает их. Они жизнерадостны, подвижны, легко вступают в разговор с любым человеком. С такими никогда не скучно.
- **“Домохозяйка”**. Прижатые колени и скрещенные щиколотки явно свидетельствуют о стремлении к совершенству. У этого типа женщин все вещи находятся на своем месте, они знают себе цену. Любое начинание они доводят до конца и продумывают досконально, чтобы избежать неожиданностей, которые они ненавидят.
- **“Эгоистка”**. Ноги, вытянутые вперед, положены крест-накрест в области колен, руки лежат на коленях — тип эгоистичных, самодовольных, самовлюбленных женщин. Они любой ценой стараются привлечь к себе внимание и хотят казаться умнее других во всех вопросах. Если это не удается, они становятся агрессивными или же уединяются в укромном уголке. Чересчур любопытны.
- **“Зануда”**. Вытянутые вперед ноги, одна чуть впереди другой, свидетельствуют о неуступчивом, неуживчивом характере. Эти женщины считают, что они знают все, и лишь в исключительных случаях признают свои ошибки. Их упрямое желание убедить собеседника в собственной правоте быстро надоедает, хотя аргументы их нередко неотразимы и во многих вопросах логика на их стороне.
- **“Непоседа”**. Женщины этого типа предпочитают сидеть на краешке стула, сжав колени. Они очень активны. Постоянно хватаются за все, не доделывая начатое до конца. Слишком нетерпеливы, но зато вовлекают в любое начинание даже тех, кому та или иная работа не по душе. Весь день у них проходит в хлопотах, но конца им не видать и в последующие дни.

(Газета “Все и все”)

Это любопытно



ХОЗЯЙКИ СПАНИЕЛЕЙ СКЛОННЫ К ИЗМЕНЕ

Выбор домашнего любимца может рассказать о вас не меньше, чем одежда, спутник жизни, которому вы отдали предпочтение, или цвет занавесок в доме, — считают психологи.

— Многие из нас выбирают домашних животных, которые отражают наши индивидуальные особенности, — говорит доктор Дж. Бэрриман. Другой психолог — Т. Лайсонс — отмечает, что владельцы собак и кошек считают собственные умственные способности выше среднего уровня. При этом обладатели первых убеждены, что превосходят умом обладателей вторых и предпочитают думать, что это относится и к их питомцам. Такие взгляды особенно характерны для мужчин.

— Я обнаружил, что мужчины — владельцы собак — отличаются большим постоянством, чем женщины, имеющие ко-

шек. Мужчины, держащие кошек, и женщины, предпочитающие собак, наиболее непостоянны, — отметил Т. Лайсонс. Доктор И. Вернер выявил, что любительницы терьеров, например, с готовностью дают обещания, но не всегда их выполняют. Ученый одобряет женщин, которые предпочитают дворняжек, поскольку такой выбор характеризует их как людей, не любящих осложнять жизнь и легко ладящих с окружающими. Вместе с тем он с подозрением относится к женщинам, которые держат спаниелей, считая их склонными к неверности... Как правило, владельцы кошек предрасположены к упрямству. Они также в большинстве случаев богаче обладателей собак. У прекрасной кошки обычно прекрасная хозяйка. Причем наиболее очаровательные женщины держат сиамских кошек. Как и их любимцы, владельцы породистых кошек до мелочей придирчивы к своей внешности...

(Оптималист. — 1991. — № 3)

ОДИН ПОЦЕЛУЙ В ЛОНДОНЕ РАВЕН ЧЕТЫРЕМ В ПАРИЖЕ

По русскому обычаю, при встрече или расставании близкие люди трижды целуются. Точно так же поступают бельгийцы. В подавляющем большинстве стран довольствуются двумя поцелуями, практичные англичане обходятся одним, а галантные французы не успокоятся, пока не выполнят дань вежливости четырежды.

Помахать рукой на прощание можно где угодно, только не в Греции. Там этот жест означает: “иди ты к черту!” Если вас спрашивают, как дела, вы вполне можете сложить колечком большой и указательный пальцы, и это будет означать “о’кей”. Однако избегайте делать такую фигуру в Германии, где ее поймут как намек на определенную часть тела, которую не принято называть вслух.

Англичане, шотландцы и жители острова Сардиния, касаясь пальцем кончика носа, показывают, что посвящены в секрет собеседника. А уэльсец подобным жестом дает понять, что его партнер чересчур любопытен. Француз, которому наскутил предмет разговора, начинает потирать подбородок.

Говоря о ком-то, вы прикладываете палец к виску, и везде, кроме Голландии, поймут, что вы невысокого мнения об интеллекте этого человека. В стране тюльпанов же, наоборот, так характеризуют мудрецов.

(24 часа. — 1992. — № 28)



Список использованной литературы

1. Демидов В. Как мы видим то, что видим. — М., 1987.
 2. Доскин В., Лаврентьев Н. Человек и его “биологические часы” // Наука и жизнь. — 1986. — № 1.
 3. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
 4. Популярная психология: Хрестоматия / Сост. В. Мироненко. — М., 1990.
 5. Тесты, тесты, тесты / Сост. О. Кулакова. — М., 1990.
 6. Штангль А. Язык тела: Познание людей в профессиональной и обыденной жизни. — М., 1986.
 7. Щёкин Г. Визуальные тесты. — К., 1992.
 8. Щёкин Г. Как читать людей по их внешнему облику. — К., 1992.
-

13.2

ПСИХОЛОГИЯ ЦВЕТА

Символика красок

Люди с незапамятных времен придавали особое значение чтению “языка красок”, что нашло отражение в древних мифах, народных преданиях, сказках, религиозных и мистических учениях. Так, в астрологии лучи Солнца, разложенные в спектр и дающие 7 цветов, соответствовали 7 основным планетам: красный — цвет Марса, синий — цвет Венеры, желтый — цвет Меркурия, зеленый — цвет Сатурна, голубой — цвет Юпитера, оранжевый — цвет Солнца, фиолетовый — цвет Луны. При этом краски символизировали не только планеты и их влияние, но и социальное положение людей, их психические состояния, что проявлялось в подборе одежды определенного цвета, народных поговорках, обрядах и т. д. Приведем описание символики красок, сложившейся у разных народов.

Красный цвет. Особое пристрастие люди с древности проявляли к красному цвету. Во многих языках одно и то же слово обозначает красный цвет и вообще все красивое, прекрасное. У полинезийцев слово “красный” является синонимом слова “возлюбленный”. В Китае об искреннем, откровенном человеке говорят “красное сердце”, тогда как сердце дурного, коварного человека черно.

Красный цвет прежде всего ассоциируется с кровью и огнем. Его символические значения многообразны и противоречивы. С одной стороны, красное символизирует радость, красоту, любовь и полноту жизни, а с другой — вражду, месть, войну; связывается с агрессивностью и плотскими желаниями.

Красный является основным геральдическим цветом. На знаменах он символизирует бунт, революцию, борьбу. Интересно, что у многих племен Африки, Америки и Австралии воины, готовясь к схватке, раскрашивали тело и лицо в красный цвет. Карфагеняне и спартанцы носили во время войны красную одежду. В древнем Китае повстанцы называли себя “красные воины”, “красные копья”, “красные брови”.

Красное обозначает также власть, величие. В Византии только императрица имела право носить красные сапожки. Император подписывался пурпурными чернилами, восседал на пурпурном троне.

У многих народов красный цвет символизирует юг, пламя и жару. Так, в культурах Азии юг обычно связывался с красным цветом, север — с черным, запад — с белым, восток — с желтым и синим.

Белый цвет символизирует чистоту, незапятнанность, невинность, добродетель, радость. Он ассоциируется с дневным светом, а также с производящей силой, которая воплощена в молоте и яйце. С белизной связано представление о явном, общепринятом, законном, истинном.

В Древнем Риме весталки носили белые платья и белые вуали. Еще с античности белый цвет означал отрешенность от мирского, устремление к духовной простоте. В христианской традиции белое обозначает родство с божественным светом. В белом изображаются ангелы, святые и праведники. У некоторых народов белую одежду носили цари и жрецы, что символизировало торжественность и величие.

Однако белый цвет может иметь и противоположное значение. По природе он как бы поглощает, нейтрализует все остальные цвета и соотносится с пустотой, бестелесностью, ледяным молчанием и в конечном счете — со смертью. Славяне одевали умерших в белую одежду и покрывали белым саваном. У некоторых племен Африки и Австралии принято раскрашивать тело белой краской после кончины кого-нибудь из близких. В Китае и некоторых других странах Азии и Африки белый цвет является траурным. В старину белый траур использовался и у славян.

Черный цвет, как правило, символизирует несчастье, горе, траур, гибель. Так, в древней Мексике при ритуальном жертвоприношении человека лица и руки жрецов были окрашены в черный цвет. Черные глаза и поныне считаются опасными, завистливыми. В черное одеты зловещие персонажи, появление которых предвещает смерть.

По предположению английского этнолога В. Тернера, черный цвет, часто обозначающий смерть, обморок, сон или тьму, связывается с бессознательным состоянием, т. е. с опытом помрачения, затемнения сознания.

Считается также, что существует связь между черным цветом и сексуальной привлекательностью. У некоторых африканских племен женщины с очень черной кожей высоко ценятся как любовницы, но не как жены. Любовная страсть покрыта темнотой и тайной; стало быть, черное может символизировать нечто сокровенное и страстно желаемое. У арабов выражение “чернота глаз” означает возлюбленную, “чернота сердца” — любовь.

Таким образом, черное может иметь и благоприятное значение. Например, так оно воспринимается в засушливых районах Африки, где мало воды и черные тучи сулят плодородие и изобилие. Духам-хранителям, посылающим дождь, приносят в жертву черных быков, коз и птиц; при этом жрецы тоже облачаются в черное.

Желтый — цвет золота, которое с древности воспринималось как застывший солнечный цвет. Это цвет осени, цвет зрелых колосьев и увядающих листьев, но также цвет болезни, смерти, потустороннего мира.

У многих народов женщины отдавали предпочтение желтой одежде. Нередко желтый цвет служил отличительным признаком знатных особ и высших сословий. Например, монгольские ламы носят желтую одежду с красным поясом.

Но у некоторых народов Азии желтый цвет является цветом траура, скорби, печали. В Европе желтый или желто-черный флаг обозначал карантин, а желтый крест — чуму. У славянских народов желтый цвет считается цветом ревности, измены, а на Тибете ревность называли буквально “желтый глаз”. Вспомним также “желтую прессу” и “желтый дом”.

Синий цвет у многих народов символизировал небо и верность. Он может также символизировать доброту, постоянство, расположение. В геральдике синий цвет обозначает целомудрие, честность, добрую славу и верность. “Голубая кровь” говорит о благородном происхождении; англичане называют истинного протестанта “синим”.

Кроме того, синий цвет близок к черному и получает сходные с ним символические значения. Он считался траурным в Древнем Египте и у некоторых народов Южной Америки. Французы называют ужас “синим страхом” (“Сказка о Синей Бороде”). У славянских народов синий цвет служил символом печали, горя, ассоциировался с бесовским миром. Древние летописцы описывают черных и синих бесов.

Зеленый — цвет травы и листьев. У многих народов он символизировал юность, надежду и веселье, хотя порой и незрелость, несовершенство. Зеленый цвет предельно материален и действует успокаивающе, но может производить и угнетающее впечатление (не случайно тоску называли “зеленой”, а человек от злости “зеленеет”).

У иранцев зеленый цвет ассоциируется как с бурным ростом и свежестью, так и с несчастьем, печалью, скорбью, поэтому о злополучном человеке говорят “зеленая нога”, а о кладбище — “зеленый дом”. В средневековой Европе шуты носили зеленую с желтым одежду, а банкроты в Германии должны были надевать зеленые шапки.

Древняя символика красок и ее интерпретация в различных культурах находят подтверждение в современных теориях взаимосвязи цвета и эмоционально-волевых состояний не только отдельно взятого человека, но и общностей (М. Люшер, И. Гете, О. Шпенглер и др.). Соответствие цвета и доминирующего эмоционального состояния открывает возможность культурологического анализа общества по характерной для него цветовой гамме в искусстве или бытовой среде [1; 2]. В этой связи определенным интересом представляют работы немецкого философа О. Шпенглера, где переживания пространства и времени, присущие той или иной культуре, являются базовыми, определяющими мироощущение, философию и искусство этой культуры. При этом цвет трактуется как важнейшая характеристика пространства, либо ограничивающая его, либо, наоборот, подчеркивающая его безграничность.

Например, античную культуру, культуру полисов, ориентированную на мир человека, О. Шпенглер трактует как ориентированную на замкнутые пространства, материальную предметность, где преобладают желтые, красные, белые и черные краски. Культуры же, ориентированные на расширение жизненного пространства, на постоянную борьбу, имеют общую склонность к голубому и черному цветам [2].

“Цветные” дети

“Цветные дети” — так называется методика, предложенная детским психологом З. Юзевой. Эта методика основана на пиктограммах — тестировании детей с помощью рисунка. Ученые считают, что по рисункам можно определить характер ребенка, его реакцию на жизненные ситуации, эмоциональный климат в семье, понять, были ли у ребенка нервно-психические травмы, спрогнозировать, кем и каким он вырастет. Иными словами, в рисунках может раскрыться внутренний мир маленького человека, порой невидимый родителями.

Если присмотреться, карандашами каких цветов наиболее часто пользуется ребенок, то можно узнать некоторые черты его характера, на который можно творчески воздействовать. Кратко охарактеризуем “цветных детей”.

“Желтые дети” более других предрасположены к творчеству (на языке цвета желтый означает духовность, связь, но и опасность): желтый нимб над головами святых, желтые почтовые ящики, желтый флаг карантина. “Желтые люди” — свободные, раскрепощенные, оригинальные, инакомыслящие, а потому опасные для тех, кто во главу угла ставит незыблемый порядок, неограниченную власть и у кого основной моральный принцип — не выделяться, не уминичать. Но “желтый”, будучи фантазером, может в своих фантазиях оторваться от земли, зайти далеко, и тогда существует ограничение, угроза “желтого дома”.

“Желтый ребенок” — мечтатель, фантазер, сказочник, мистификатор, шутник, не от мира сего. Когда он вырастет, то будет предпочитать интересную, разнообразную работу, всегда во что-то верить, на что-то надеяться и жить будущим, а в настоящем он, как правило, неприспособленный и непрактичный.

“Фиолетовые дети” живут богатым внутренним миром и, будучи одновременно “желтыми”, отличаются от них артистизмом. Фиолетовый цвет означает ночь, тайну, мистику, маскировку, созерцание, отождествление, интеграцию, внушаемость, эстетичность, скромность, воздержанность, мученичество. Такие люди чувствительны, их легко загипнотизировать, они возбудимы, стремятся производить впечатление и при этом способны посмотреть на себя со стороны, но очень ранимы и более других нуждаются в поддержке, поощрении, подбадривании.

“Красные дети”, напротив, открыты и активны. Красный цвет — цвет крови, здоровья, жизни, энергии, сексуальности, силы, власти, войны, революции. Когда-то красную одежду носили только короли, сенаторы, генералы, кардиналы, палачи, а красный флаг поднимали революционеры. Родителям очень трудно с “красными детьми”: живыми, непоседливыми, возбудимыми, ломающими игрушки, непослушными. Когда они вырастут, то их высокая работоспособность будет определяться стремлением добиться успехов, получить результат, заслужить похвалу. Отсюда — интерес сегодняшнего дня превыше всего; напористость, эгоизм.

“Сине-зеленые дети”. Этот цвет — индикатор состояния нервной системы. У тех, кому он нравится, нервы перенапряжены, кто отвергает его как ядовитый, — имеет уже истощенную нервную систему. Нервное напряжение определяется характером: серьезным, принципиальным, волевым, педантичным, внимательным, контролируемым, когда человек очень боится ошибиться, лишиться достигнутых успехов, скомпрометировать себя, вызвать в свой адрес критику. Не случайно “сине-зелеными” являются зачастую чиновники и администраторы.

На языке цветов сине-зеленый означает воду, лед, холодность, глубину, принцип, гордость, престиж, тщеславие. Поэтому очень важно “сине-зеленого ребенка” уберечь от излишней регламентации, необходимо предоставить ему больше свободы, поощрять инициативу, заменять наказание поощрением, не требовать учиться только на пятерки.

Намного реже, чем перечисленные, встречаются “зеленые”, “оранжевые”, “коричневые”, “черные”, “серые” и “белые дети”. “Зеленый ребенок” считает себя заброшенным и очень нуждается в материнской любви. Чтобы он не вырос в “зеленую” личность — консервативную, боящуюся перемен, которая ничего не приносит, кроме потерь, — необходимо особое творческое воспитание, умение внушить чувство надежности, открытости, интереса.

“Оранжевые дети” легко возбудимы, как “красные” и “желтые”. Но это возбуждение не имеет выхода. И дети веселятся, шалят, кричат не потому, что что-то случилось, а беспричинно. Поэтому так опасен оранжевый цвет: когда к оранжевому солнцу прибавляется оранжевое небо, да еще оранжевая мама — этот цвет становится навязчивым, неприятным, он раздражает и опустошает.

“Коричневые дети”. В коричневом цвете оранжевый глушится черным, дискомфорт первого уходит внутрь, не осознается, но проявляется в компенсаторной потребности. Причин коричневого дискомфорта множество: слабое здоровье, семейные неурядицы, принадлежность к асоциальной группе (среде), участие вместе со взрослыми в драматических событиях (эвакуация, бегство, эмиграция) и, наконец, умственная неполноценность. Тогда приземленный, уютный и даже приятный в небольших дозах в зимнее время коричневый цвет у “коричневых детей” становится способом создать собственный особый, закрытый и надежный маленький мир, источник скромных желаний — вкусно покушать, поспать в мягкой постели, испытать физическую близость.

“Черные дети”. Черный цвет, как цвет угрозы, конца и смерти, совершенно противопоказан детям. Его редкое предпочтение свидетельствует о преждевременно созревшей сложной психике и о стрессе, перевернувшем жизнь ребенка. Например, смерть или уход родителя. Чем предпочтительнее черный цвет, тем сильнее угроза и драматичнее состояние ребенка. Когда в юности наряду с черным предпочитают желтый и фиолетовый цвета, то может проявиться яркая натура драматического актера, о чем свидетельствуют результаты конкурсного приема в театральные училища. Прибавив предпочтение или отрицание сине-зеленого цвета, получим ситуацию, когда бурный сценический успех приводит в неврологический диспансер.

“Серые дети”. Иную психологическую картину дает серый цвет, тоже противопоказанный детям и означающий рутину, беспросветность, заботы, бедность, отторженность. Собственно “серые дети” исключительно редки, но довольно часто ими бывают особенно тихие, несмелые, замкнутые дети. “Серая” ситуация возникает, когда ребенок отгородился или его отгородили: в новом классе, в новой школе, при бойкоте, во время экзамена. Непонимание того, нравится тебе серый цвет или нет, — первый признак усталости.

“Белые дети”. Белый цвет — цвет начала забвения прошлого, новой жизни, указатель пути. Его можно любить только в условиях исключительной жизненной ситуации. У подростка — наступление половой зрелости при полной неосведомленности в этой области, длительное пребывание в больнице (часто одновременно предпочитается черный цвет), перемена места жительства при полной смене образа жизни и др.

Палитра вашего характера

Взрослые, и мужчины, и женщины, как и дети, отдают предпочтение какому-то одному цвету, по крайней мере не больше, чем двум-трем (в зависимости от того, где эти цвета используются – в одежде, обстановке, цвете автомобиля и т. д.). Приятное или неприятное чувство, которое вызывает тот или иной цвет, со временем может меняться. Но в любом случае цвет, которому вы отдаете предпочтение, многое может рассказать о вашем характере и эмоциональном складе. Психологи в таких случаях используют цветовой тест, который разработал швейцарский психотерапевт М. Люшер в конце 40-х годов XX в. Но этот тест требует специальной подготовки.

Современный же вариант люшеровского теста можно легко проверить на себе и окружающих, используя обычную *настройку цветного телевизора* [3]. Психологи утверждают: если при этом на экране преобладает красный цвет, значит, владелец телевизора доверчив, но излишне эмоционален и агрессивен. Если явно выделяется желтый, то такой человек внушает доверие, является оптимистом и высказывает дружелюбие, но постоянная улыбка на его лице чаще всего маска, за которой скрывается сильное внутреннее напряжение. Преобладающий темно-синий цвет свидетельствует о том, что человек робок и слаб, но опасен, если кто-то станет на его пути. И, наконец, предпочитающие светло-синий цвет сговорчивы, ленивы, не знают меры в еде и питье.

Опытному наблюдателю дополнительную информацию о человеке может дать также предпочитаемый им *цвет автомобиля*. В доказательство этому можно привести данные американского психолога Б. Шварца, который утверждает, что по цвету автомобиля можно судить о некоторых характерологических особенностях его владельца. Так, собственники *красных* и *желтых* автомобилей – оптимисты, жизнелюбы, считающие себя счастливыми. В *зеленых* ездят любители природы и реалисты. *Синие* выбирают люди с уравновешенным характером. Обладатели *белых* автомобилей придерживаются консервативных взглядов, а в *черных* ездят деловые люди. *Серые* и *серебристые* по вкусу самолюбивым людям, а *коричневые* предпочитают почтенные супруги и отцы больших семейств.

Приведем *тест самооценки*, на который, в отличие от традиционных тестов, нет ответов, поскольку на основе определений каждый самостоятельно может сделать выводы о предпочтении им того или иного цвета [1; 2; 7].

- **Белый** цвет – синтез всех цветов, поэтому является “идеальным”. В нем заложен многозначный смысл, поскольку он одновременно передает и блеск света, и холод льда. Этому цвету может отдать предпочтение человек с любым характером, он никого не отталкивает.
- **Черный** цвет – цвет неуверенности, символизирующий мрачное восприятие жизни. Тот, кто предпочитает одеваться в черное, часто воспринимает жизнь в темных тонах, неуверен в себе, несчастлив, склонен к депрессии, поскольку не сомневается, что его идеалы в жизни недостижимы. Частая смена костюма или платья черного цвета на другой, более яркий, броский – показатель того, что пессимистические настроения часто развиваются. Постоянный выбор черного свидетельствует о наличии некоего кризисного состояния и характеризует агрессивное неприятие мира или себя (вспомним черные знамена анархистов или черные паруса пиратских кораблей). Дети, остро переживающие отсутствие заботы и любви, часто используют черную штриховку в рисунке. В норме черный цвет, как правило, отвергается.
- **Серый** – любимый цвет рассудительных и недоверчивых натур, которые долго думают, прежде чем принять решение. Это также нейтральный цвет, который предпочитают те, кто боится слишком громко заявить о себе. Если же этот цвет не нравится, то это показатель импульсивного, легкомысленного характера. Часто серый цвет оказывается также предпочитаемым при сильных переутомлениях как барьер, отгораживающий от раздражителей внешнего мира, или в ситуациях тестирования как средство защиты от проникновения другого во внутренний мир испытуемого. Исследование около двух тысяч мо-

лодых мужчин в ситуации конкурсных экзаменов на замещение вакантных должностей показало, что серый цвет ставили на первое место 27 % испытуемых вместо обычных 5 % в нормальной ситуации.

- **Красный** — цвет страстей. Если это любимый цвет, то такой человек смел, это волевой, властный тип, вспыльчивый и общительный. К тому же он альтруист. У людей, которых этот цвет раздражает, развит комплекс неполноценности, страх перед ссорами, склонность к уединению, стабильности в отношениях. Красный цвет символизирует возбуждение, энергетизм. Этот цвет является также символом эротизма. Отвращение, игнорирование красного отражает органическую слабость, физическое или психическое истощение. Военнопленные, годами вынужденные жить в угрожающих жизни условиях, особенно часто отвергали его. Красный цвет наиболее предпочитаем подростками.
- **Коричневый** цвет выбирают те, кто твердо и уверенно стал на ноги. Люди, которые имеют слабость к нему, ценят традиции, семью. Предпочтение коричневого отражает прежде всего стремление к простым инстинктивным переживаниям, примитивным чувственным радостям. Вместе с тем выбор этого цвета в качестве предпочитаемого указывает также на определенное физическое истощение. В норме наряду с черным коричневый цвет отвергается наиболее часто.
- **Желтый** цвет символизирует спокойствие, непринужденность в отношениях с людьми, интеллигентность. Когда он любим, это означает общительность, любопытство, смелость, легкую приспособляемость и получение удовольствия от возможности нравиться и привлекать к себе людей. Когда же он неприятен, то речь идет о человеке сосредоточенном, пессимистически настроенном, с которым трудно завязать знакомство. Желтый цвет получается от смешения зеленого и красного и является цветом энергетизма. Наибольшее предпочтение желтому цвету отдают беременные женщины, ожидающие благополучного исхода родов, а также люди, склонные к перемене мест. Желтый цвет трактуется как цвет озарения (ореол Христа и Будды).
- **Синий** — цвет неба, покоя, расслабления. Если он нравится, то это говорит о скромности и меланхолии; такому человеку нужно чаще отдыхать, он быстро устает, ему крайне важно чувство уверенности, благожелательность окружающих. В неприятии этого цвета раскрывается человек, который хочет произвести впечатление, что все может. Но в сущности он — образец неуверенности и замкнутости. Безразличие к этому цвету свидетельствует о легкомыслии в области чувств, скрытом под маской обходительности. Короче говоря, выбор синего цвета в качестве предпочитаемого отражает физиологическую и психологическую потребность человека в покое, а отрицание его означает, что человек избегает расслабления. При заболевании или переутомлении потребность в синем цвете увеличивается.
- **Зеленый** — цвет природы, естества, жизни, весны. Тот, кто его предпочитает, боится чужого влияния, ищет способ самоутвердиться, так как это для него жизненно важно. Тот, кто не любит зеленого цвета, страшится житейских проблем, превратностей судьбы, трудностей. Зеленый цвет содержит в себе скрытую потенциальную энергию, отражает степень волевого напряжения, поэтому люди, предпочитающие зеленый цвет, часто бывают самоуверенными. Люди же эксцентричные, добивающиеся поставленных задач не целенаправленной волевой активностью, а посредством эмоций, отвергают зеленый цвет как несимпатичный. Наряду с ними зеленый цвет отвергают люди, находящиеся на грани психического или физического истощения.

О психологических особенностях состояния человека могут поведать и другие цвета. Так, **оранжевый** — любимый цвет людей, обладающих интуицией, и страстных мечтателей. В гегельдики этот цвет означает лицемерие и притворство. **Розовый** — это цвет жизни, всего живого; он говорит о необходимости любить и быть добрее. Те, кому он нравится, могут разволноваться по любому незначительному поводу. У людей же излишне прагматичных этот цвет вызывает раздражение. **Фиолетовый** цвет (образован слиянием активного красного и успокаивающего синего) символизирует присущую человеку инфантильность и внушаемость, потребность в поддержке, опоре. В этом смысле выбор или отрицание фиолетового цвета является своеобразным индикатором психической и половой зрелости.

Цвет и работоспособность

В настоящее время ученые активно пытаются использовать влияние цвета на психофизиологию человека в производственной и бытовой сферах, а также в рекламном бизнесе. При этом, как отмечалось, каждый человек воспринимает цвет по-своему. Поэтому декораторы и дизайнеры, конструируя *эмоционально-деловую среду*, должны учитывать социально-демографические особенности — пол, возраст, профессию и т. д. Однако имеются и некоторые общие характеристики воздействия цветов на человека. Так, переход в помещении от желтого цвета к синему успокаивает. По розовому полу ходят с опаской, по коричневому — уверенно [6]. Белый люминесцентный свет раздражающе действует на нервную систему, а желтовато-оранжевый свет ламп способствует творческому мышлению и хорошему настроению.

Подмечено также, что в общественных местах, где окраска ограничивается белым, черным и серым, люди без слишком большой необходимости не задерживаются. Цвета могут расширять помещения (например, желтый и желто-зеленый) или сужать их (красно-оранжевый). При этом в красной комнате кажется на 3–4 °С теплее, чем в оранжевой, а в оранжевой — на 3–4 °С теплее, чем в сине-зеленой.

Каждый цвет несет определенную эмоциональную нагрузку, которую необходимо учитывать при *стимулировании трудовой деятельности*. Так, сочетание красного и сине-зеленого цветов стимулирует общую работоспособность; желтый или желто-зеленый с оранжевым снимают умственное утомление, а желтый цвет способствует умственной деятельности. Голубой цвет рекомендуется в комнате детского труда, розовый — в сварочном цехе, синий — в токарном. В целом во время работы наиболее оптимальны желто-зеленые тона в различных сочетаниях и оттенках; во время еды предпочтительны оранжево-красные тона, а в часы отдыха важен не столько тон, сколько динамика красок [6].

Исследования показали, что лучи Солнца при прохождении через стекла различной окраски приносят большую пользу при *лечении кожных и других заболеваний*. Так, красный цвет полезен при волчанке, оспе, воспалительных заболеваниях кожи. Синий цвет действует особо успокаивающе, что используется как эффективное средство при неврологических недомоганиях. Этот цвет полезен также при плохом зрении. Зеленый цвет эффективен при лечении воспалительных процессов глаз, а желтый исцеляюще действует при кишечных расстройствах. Итальянские специалисты, исследовавшие эту проблему, утверждают, что даже вода, налитая в бутылки разного цвета, под воздействием лучей Солнца приобретает определенные химические свойства и может быть использована в медицинских целях. При этом красный цвет окажет тонизирующее действие, синий — успокаивающее, а пурпурный будет полезен для крови и при болезнях печени.

Исследования, проведенные отечественными психологами В. Петренко и В. Кучеренко, подтверждают имеющуюся связь между эмоциональными состояниями человека и выбором им определенных цветов в качестве предпочитаемых [2]. Так, в ситуациях радости, веселья особое предпочтение вызывают энергонасыщенные цвета (желтый и красный), одновременно отрицаются цвета покоя и расслабленности (синий и коричневый), а также цвет небытия (черный). Для ситуаций, когда человек испытывает чувство вины, наоборот, характерно отрицание энергонасыщенных красного и желтого цветов и предпочтение серого и синего. Синий, таким образом, отражает не только безмятежный покой и отдых, но в сочетании с серым соответствует состоянию пассивной подавленности. В ситуациях, представляющих для человека какую-либо опасность, характерно предпочтение зеленого цвета, связанного с волевым напряжением, и желтого как энергонасыщенного, связанного с потребностью в быстрой разрядке напряжения. При этом, если для страха характерно преобладание зеленого и серого цветов при отрицании желтого, красного и фиолетового, то для агрессивного возбуждения в ответ на опасность характерно сочетание желтого с зеленым при отрицании черного и коричневого [2].

Методики визуальной психодиагностики



ЦВЕТОВОЙ ТЕСТ ЛЮШЕРА В ДИАГНОСТИКЕ СОСТОЯНИЙ [4]

В основе цветового теста Люшера лежит теоретическое предположение о существовании тесной ассоциативной связи между цветами и состояниями человека, отражающими способы его существования в окружающем мире (различные способы его адаптации). Иными словами, ранжирование цветов по степени предпочтения дает информацию об актуальном состоянии человека в указанном смысле.

Многолетний опыт использования предлагаемого теста в клинической и консультативной практике дает основания считать базисное предположение в большей или меньшей мере эмпирически обоснованным. Возможность продуктивного использования этого теста в практической работе с персоналом обосновывает необходимость включения его в арсенал психодиагностических методов психолога-практика как инструмента полезного, но требующего определенного опыта работы и осторожности.

Приведем лишь краткую схему, позволяющую получить общее представление о методике, основных группах диагностических параметров и общих принципах интерпретации. Эта схема может помочь начать работать с методикой, но не заменяет, а скорее подразумевает изучение специальной литературы по тесту Люшера. Чтение этой литературы по мере освоения методики требует от диагноста постоянного критического осмысления содержащихся в ней интерпретаций и сопоставления их с результатами других методик и собственных наблюдений. Только такой способ работы может помочь свести к минимуму ошибки, связанные с поспешными выводами в результате чрезмерного доверия к валидности содержащихся в руководствах интерпретаций.

Сокращенный вариант цветового теста Люшера состоит из 8 карточек с матовыми поверхностями определенных цветов. Используются следующие цвета (в скобках приведены их цифровые обозначения): темно-синий (1), густо-зеленый (2), красно-оранжевый (3), ярко-желтый (4), малиново-фиолетовый (5), светло-коричневый (6), черный (7), светло-серый (0).

Тест проводится при хорошем постоянном освещении (желательно дневной свет). Цель исследования испытуемым не сообщается — говорится, что исследуется цветовое зрение, что это игра “что ты больше любишь?” и т. д. На белой поверхности раскладываются в случайном порядке 8 карточек и дается *инструкция*: “Покажите наиболее приятный для вас сейчас цвет. Постарайтесь не связывать его с цветом одежды, машины, обоев. Просто наиболее симпатичный вам цвет”. После выбора испытуемым самого приятного для него цвета эта карточка убирается и предлагается показать наиболее приятный цвет из оставшегося набора. Так продолжается до тех пор, пока на столе не останется одна карточка. Последовательность выборов записывается в протокол. Например, запись 3 5 1 6 4 2 0 7 означает, что наиболее приятен для испытуемого красно-оранжевый цвет, а оставшаяся на столе карточка — черная. После первого выбора карточки убираются и испытуемый отвлекается от задания. Как правило, спустя 5 минут тест предъявляется вновь со следующей инструкцией: “Покажите наиболее приятный сейчас цвет. Постарайтесь не повторять специально предыдущий выбор, но и не стремитесь выбрать все иначе. Просто показывайте наиболее приятный вам сейчас цвет”. Второй выбор также заносит в протокол.

Ключевую роль при интерпретации результатов теста играют “структурные” (т. е. не зависящие от местоположения в ряду) и “функциональные” (т. е. определяемые именно местом в ряду) значения цветов.

Восемь цветов теста Люшера имеют следующие структурные значения:

- 1. Синий цвет.** Символизирует состояние “интровертированной пассивности”, статичного равновесия с миром: покой, устойчивые ценности, отношения, созерцательность.
 - 2. Зеленый цвет.** Состояние автономности, самоценности, “интровертированной активности”, направленной на достижение высокого статуса и связанной с “эластичной напряженностью” воли, целеустремленностью, потребностью в самоутверждении.
 - 3. Красный цвет.** Состояние “экстравертированной активности”, “расходованная энергия”, владения миром, характерное для сангвинического темперамента и связанное с потребностями достижения и доминирования.
 - 4. Желтый цвет.** Состояние “экстравертированной пассивности”, динамического равновесия с миром, подвижного мироощущения, отсутствия напряженности, характеризующееся эмоциональным фоном радости, надежд, оптимизма.
- Перечисленные четыре цвета образуют группу “основных” цветов, что, по-видимому, отражает мнение автора методики, что эти цвета связаны с основными или наиболее продуктивными способами адаптации человека к миру. Четыре оставшихся цвета образуют “дополнительную” группу и символизируют “дополнительные” (“замещающие”, мало- либо неэффективные) состояния и способы адаптации.
- 5. Фиолетовый цвет.** Символизирует состояние идентификации (отождествления) при игнорировании реальности, характеризующееся уходом в мир фантазии, компенсаторной работой воображения, романтизмом и эстетизмом.
 - 6. Коричневый цвет.** Состояние идентификации без игнорирования реальности, для которого характерны примат физических ощущений, привязанность к “корням”, домашнему очагу и потребность в безопасности.
 - 7. Черный цвет.** Состояние разотождествления без игнорирования реальности: отрицание, протест, нигилизм.
 - 0. Серый цвет.** Состояние разотождественности при игнорировании реальности с характерным аффективным тоном равнодушия, безучастности, осторожности, со сдержанностью и социальной изоляцией. Для всех “замещающих” состояний характерна утрата адекватности в оценке границ собственного “Я” и окружающего мира.
- “Функциональные” значения определяются местом, которое цвет занимает в ранжировании. В цветовом ряду выделяются четыре функциональные группы позиций: явное предпочтение (эти позиции отмечаются знаком “+”), предпочтение (знак “x”), безразличие (знак “=”) и отрицание (знак “-”). Нахождение цвета в позиции явного предпочтения означает, что соответствующее состояние либо способ адаптации является желательным, а связанные с ними потребности актуализированы и испытуемый стремится удовлетворить их. Цвет в позиции предпочтения означает, что актуальное состояние или способ адаптации совпадают с соответствующим цветом. Цвет в позиции отрицания означает наличие потребности в соответствующем состоянии, удовлетворить которую по каким-то причинам невозможно, в силу чего она подавляется. Цвет в позиции безразличия означает, что соответствующее состояние или способ адаптации в настоящий момент не задействован (относится к “личностному резерву”), но, естественно, может быть задействован при изменении обстоятельств.
- Таким образом, методика М. Люшера задает особый язык описания состояния, который необходимо освоить для работы с этой методикой.
- При обработке протокола центральное место занимает определение групп “+”, “x”, “=”, “-”. Если выбор осуществлялся лишь раз, эта задача решается просто: первая и вторая позиции помечаются “+”; третья и четвертая — “x”; пятая и шестая — “=”; седьмая и восьмая — “-”. Если выбор осуществлялся дважды, задача усложняется.

Прежде всего надо выделить пары цветов, которые при повторном выборе оказались также рядом друг с другом (может быть, с перестановкой мест), как и в первом выборе. Эти пары обводятся кружком. Далее определяются группы “+” и “-”.

Если в третьей позиции находится один из цветов 6, 7, 0 (в шестой — один из цветов 1, 2, 3 или 4), то плюсом всегда помечаются первые три позиции (знаком “+” — всегда последние три позиции). Это правило распространяется и при однократном выборе.

Если во второй и третьей (шестой и седьмой) позициях стоит обведенная кружком пара, то знаком “+” (“-”) помечается только первая (восьмая) позиция (кроме рассмотренного ранее случая), а пара помечается знаком “x” (“=”). Во всех остальных случаях знаком “+” (“-”) помечаются первая и вторая (седьмая и восьмая) позиции.

Пара или изолированный цвет, стоящие после позиций с полюсами, помечаются знаком “x”, а все неотмеченные начиная с пятой позиции — знаком “=”. Если знаком “x” отмечена пара, все остальные позиции отмечаются знаком “=”. Если после этого в четвертой позиции остался непомятым изолированный цвет, его можно отметить знаком “x” или “=”, что практически не сказывается на результатах интерпретации. Функциональные группы отмечаются в обоих выборках, так как они могут не совпадать.

Сдвиг одного из основных цветов в конец ряда (в шестую — восьмую позиции), который интерпретируется как фрустрация одной из основных потребностей, приводящих к возникновению тревоги, отмечается в протоколе буквой А (*anxiety* — тревога) под этим цветом и всеми, идущими за ним. В этом случае по крайней мере цвет первой позиции помечается буквой С (*compensation* — компенсация). Аналогично сдвиг одного из цветов 6, 7 или 0 в начало ряда (первая — третья позиции) интерпретируется как наличие неадекватной компенсации и вместе с предшествующими ему цветами помечается буквой С; при этом по крайней мере цвет в восьмой позиции помечается буквой А. Основные цвета в шестой — восьмой позициях и цвета 6, 7, 0 в первой — третьей позициях отмечаются “=” следующим образом. Цвета 1 — 4 (6, 7, 0) в шестой позиции (3) помечаются “!”, в седьмой позиции (2) — “!!”, в восьмой (1) — “!!!”.

Результаты теста интерпретируются с опорой на две группы факторов: анализом функциональных групп в одном выборе и при сопоставлении разных выборов одного человека (изучением их динамики). При несовпадении первого и второго выбора, что обычно наблюдается, более валидным считается второй, совершаемый спонтаннее. По нему и анализируются функциональные группы.

Наряду со структурными значениями изолированных цветов, кратко описанных ранее, разработаны структурные значения пар цветов (“++”, “--” и т. д.). Эти значения обычно отличаются от непосредственного объединения интерпретаций отдельных цветов; они сведены в специальные таблицы, публикуемые в руководствах к тесту, которыми и пользуются для интерпретации. Однако, как упоминалось, образный и недостаточно структурированный характер интерпретаций пар требует от психолога осторожности при работе с ними.

Центральное место при интерпретации одного выбора занимает анализ актуального конфликта, информацию о котором дают либо цвета, помеченные А (тревога, вызываемая подавляемой потребностью) и С (компенсация или способ, используемый для снятия тревоги) при наличии в протоколе знаков “!”, либо цвета в восьмой и первой позициях при отсутствии знака “!”. Актуальный конфликт может состоять из нескольких конфликтов в соответствии с количеством пар цветов, помеченных А и С. Значимость этих конфликтов тем больше, чем большим количеством знаков “!” помечены цвета, составляющие соответствующую пару. На общую тяжесть актуального конфликта указывает суммарное количество знаков “!” в протоколе. После анализа актуального конфликта (группы “+”, “-”) максимальную информацию дает анализ отвергаемых состояний или способов адаптации (группы “-” или “--”), затем анализ предпочитаемых состояний (группы “+” или “++”), актуальных (“x” или “x x”) и, наконец, резервных (“=” или “= =”).

Кроме того, анализ отдельного выбора позволяет получить информацию об общей эмоциональности респондента (количество цветов в группе “=”), работоспособности и истощаемости (анализ “рабочей” группы из цветов 2, 3, 4 и “резервной” из цветов 1, 5, 6), о конфликте между целями и средствами (сравнительный анализ групп “+” и “x”), об устойчивости саморегуляции (сравнительный анализ групп 3, 4 и 1, 7) и др. Для более подробного ознакомления с соответствующими способами интерпретации необходимо изучить специальную литературу.

Изучение динамики выборов при интерпретации может дать ценную информацию. Прежде всего при многократном проведении теста в лонгитюдном исследовании можно выделить устойчивые тенденции к смещению одних цветов в начало ряда, а других — в конец. В этом случае можно говорить не о состоянии, а о диагностике устойчивых личностных диспозиций — черт. Сравнение двух выборов в одноразовом проведении теста может дать информацию о прогнозе разрешения конфликта (если в первом выборе знаков “!” больше, чем во втором, наблюдается тенденция к благоприятному исходу конфликта, и наоборот), ригидности аффективной сферы (на ригидность указывает полное или почти полное совпадение двух выборов), амбивалентности отношения к какому-либо цвету (когда в первом выборе он находится в начале ряда, во втором — в конце) и т. п. Изучение “миграций” цветов от первого выбора ко второму является значимой психодиагностической информацией. Стандартизация теста Люшера сопряжена с трудностями. Тем не менее в этом направлении получены некоторые обнадеживающие результаты. Так, установлено, что тест практически нечувствителен к кросскультурным различиям и его можно использовать в работе с любыми испытуемыми, способными понять инструкцию, сосредоточиться на выполнении задания и видеть карточки с цветами. Некоторые данные свидетельствуют о том, что даже дальтонизм не препятствует работе с тестом. Ранговая корреляция между первым и вторым выбором, свидетельствующая о ретестовой надежности, варьируется в довольно широких пределах вокруг среднего значения 0,6. Для оценки валидности теста были использованы несколько методов.

Во-первых, сравнивались результаты выборки при некоторой характерной особенности с результатами выборки без такой специфики. При этом удалось обнаружить тенденцию к сдвигу некоторых цветов в направлении, поддающемся естественной интерпретации и предсказанию. Например, на выборке подростков из детского дома была выявлена тенденция к сдвигу в начало ряда фиолетового цвета (уход в фантазии, потребность в идентификации) и черного (протест), а в конце — желтого (оптимизм), зеленого (самоутверждение) и красного (активность). Явная тенденция к сдвигу в начало черного цвета, а в конце — зеленого и желтого выявлена при случайной выборке подростков в детской комнате милиции.

Другую группу свидетельств в пользу валидности теста Люшера составляют случаи использования его результатов в консультативной практике (примеры приведены далее), когда на основе диагноза по Люшеру выбиралась стратегия психокоррекционной работы, приводившая к успеху, который отражался, в частности, и в изменении результатов теста. В некоторых случаях, когда осуществлялось направленное локальное воздействие с целью изменить состояние клиента в определенном направлении, тест фиксировал это изменение. В целом сопоставления результатов теста с наблюдениями психолога оказываются в достаточной степени согласованными.

В пользу валидности теста говорит и то, что испытуемые обычно скорее принимают, чем отвергают сообщаемую им интерпретацию. Однако при рассмотрении этой группы доказательств валидности необходимо учитывать и возможность суггестивного эффекта, когда испытуемый или даже диагност под воздействием “авторитетной” и отчасти правдоподобной интерпретации принимает ее полностью, достраивая собственные представления о себе или другом в соответствии с интерпретацией (“эффект гороскопа”). Такая возможность тем более правдоподобна из-за обобщенного, размытого, образного характера интерпретации. В какой-то мере эту возможность оп-

ровергает эксперимент, в котором обследованных с помощью теста пять человек просили выбрать из пяти безымянных интерпретаций свою. Все пять человек выбрали свою интерпретацию правильно.

В консультативной практике тест Люшера можно использовать в разных целях: для экспресс-диагностики (быстрого выявления основных моментов картины случая); для обнаружения новых аспектов, не обнаруживаемых другими средствами; для проверки эффективности терапевтической работы; для выбора средств консультативной работы; как средство для устранения контакта с клиентом; как средство диагностики “закрытых” клиентов, на-

стороженных в отношении консультативного процесса, и т. д. Опытный консультант часто без специальных тестов может определить основные черты картины случая. Однако для начинающего тест Люшера может оказаться удобным подспорьем. При этом следует иметь в виду, что результаты теста необходимо постоянно сопоставлять с результатами, полученными другими методами, а интерпретация не должна быть механической, так как не вся даваемая тестом информация имеет одинаковую диагностическую ценность — есть ключевые и второстепенные моменты, вследствие чего от диагноста требуется определенная критичность относительно результатов интерпретации.

Приведем пример.

В консультацию обратилась женщина, имеющая сына 6 лет. Через несколько встреч она заговорила о муже, у которого “золотые” руки, но с которым она хочет развестись (“хотя и жалко”), так как муж выпивает, а она не выносит даже запаха спиртного. Результаты теста Люшера:

C					A	
+	×	=	=	=	!!!	
1	5	4	3	6	0	7
1	5	4	3	2	6	0
+	×	=	=	=	-	

Муж сдержан, закрыт, малорефлексивен, с трудом говорит на личные темы. Результаты теста Люшера:

C				A	A	A
+	×	=	=	=	!	!!
3	2	5	6	7	4	1
3	2	1	5	4	7	6
+	×	=	=	=	-	

Анализ: Муж. Актуальные конфликты: +3-1!!! (первый выбор) — неудовлетворенность потребностей в устойчивых эмоциональных связях компенсирует энергичной деятельностью; +3-0 — опасение не получить желаемого заставляет действовать с лихорадочной поспешностью. Обычно муж не осознает значимости неудовлетворенных эмоциональных потребностей (-1!), реагируя на них активизацией деятельности (+3), испытывает разочарование (-4!) и прибегает к спиртному как средству снять напряжение, готов к эмоциональным связям (x1), снимающим напряжение.

Жена. Актуальные конфликты: +1-2!!! (первый выбор) — невозможность справиться с обстоятельствами определяет ощущение собственной неполноценности и желание спокойной обстановки, свободной от этих обстоятельств; !+1-7 — хочет избавиться от конфликтов, чтобы ее оставили в покое; (+1) способует “западанию” на терапевта; муж, для которого важна напряженная деятельность (+3), эмоциональной устойчивости ей обеспечить не может. Пристрастие мужа к спиртному воспринимается как угроза ценности своего “Я” (-2!!!) (“он ведь знает, что я этого не переношу”).

Работа с клиенткой строилась в основном на переосмыслении ситуации, на изменении отношения к запаху спиртного, вскрытии корней этой проблемы в онтогенезе, на поиске женской линии поведения для снятия напряженности у мужа. В результате потребность в алкоголе у мужа резко снизилась, фон семейного взаимодействия улучшился, вопрос о разводе был снят.

ЦВЕТОВОЙ ТЕСТ ОТНОШЕНИЙ [5]

Цветовой тест отношений (ЦТО) — невербальный компактный диагностический метод, отражающий как сознательный, так и частично неосознаваемый уровень отношений человека. Его использование опирается на концепцию отношений В. Мясичева, идеи Б. Ананьева об образной природе психических структур любого уровня и представления А. Леонтьева о чувственной ткани смысловых образований личности.

Методической основой этого теста является цветоассоциативный эксперимент. Он базируется на предположении о том, что существенные характеристики невербальных компонентов отношений к значимым другим и к себе отражаются в цветовых ассоциациях к ним. Цветовая сенсорика тесно связана с эмоциональной жизнью личности. Эта связь, подтвержденная во многих экспериментально-психологических исследованиях, давно используют в психодиагностических методах. Автор теста А. Эткинд.

Порядок проведения ЦТО:

1. Психолог в контакте с испытуемым (клиентом) составляет список лиц, непосредственно окружающих последнего, а также понятий, имеющих для него существенное значение. Конкретная форма списка зависит от особенностей про-

блемы, а также от личности и жизненного пути клиента. Например, для детей, больных неврозами, список понятий таков: мои мать, отец, брат (сестра), дедушка, бабушка; либо другие лица, с которыми живет или общается ребенок: мои учительница (воспитательница), друг, я сам; каким

я хочу стать; мое настроение дома и в школе (детском саду); мой врач и т. д. В других случаях целесообразно составить список значимых лиц от самого испытуемого, попросив его назвать людей, сыгравших важную роль в его жизни.

2. Перед тестируемыми раскладываются на белом фоне в случайном порядке цвета. Затем экспериментатор просит подобрать к каждому из людей и понятий, которые последовательно зачитывает, подходящий цвет. Выбранные цвета могут повторяться.

Если возникают вопросы, экспериментатор разъясняет, что цвета должны подбираться в соответствии с характером людей, а не по их внешнему виду (например, цвету одежды).

Рассматриваемый тест имеет два варианта проведения, различающиеся по способу извлечения цветовых ассоциаций. В кратком варианте ЦТО требуется подобрать к каждому понятию какой-нибудь один подходящий цвет. В полном варианте ранжируются все 8 цветов в порядке соответствия понятию, от “самого похожего, подходящего” до “самого неподходящего”. Краткий вариант ЦТО предназначен для задач экспресс-диагностики, полный — для более глубокого обследования и в исследовательских целях. Для некоторых контингентов (например, быстро истощаемых детей) проведение полного варианта затруднено. Как показывает опыт, в таких случаях достаточно подробные и надежные результаты дает краткий вариант ЦТО.

3. После завершения ассоциативной процедуры цвета ранжируются в порядке предпочтения начиная с наиболее красивого, приятного для глаза и заканчивая самым некрасивым, неприятным.
4. Интерпретация результатов основывается на *анализах цветоассоциативных ответов*:
 - *качественном*. Предполагается, что эмоциональное значение цвета, ассоциируемого с определенным социальным стимулом, соответствует эмоциональному значению последнего и, следовательно, по значению цвета можно судить об отношении испытуемого к определенному стимулу (человеку, понятию и т. д.). Важно отметить, что цветоассоциативные ответы следует расшифровать целостно, во вза-

Пример.

Испытуемый И., 48 лет, образование высшее, врач-рентгенолог. Диагноз: алкоголизм, II стадия. Полгода назад умерла жена. Взрослая дочь замужем, живет в другом городе. Жалуется на бессонницу, утомляемость, тремор рук, возникающий при нагрузке, мучительные воспоминания о жене. Направлен на индивидуальную психотерапию. Результаты ЦТО: Мать — 0, отец — 7, жена — 3, дочь — 5, зять — 1, внук — 6, я сам — 0; я в детстве — 5; я пьяный — 7; начальник — 7, собутыльников нет — пьет один, лечащий врач — 5, настроение в больнице — 3; настроение перед поступлением — 7; ожидаемое настроение после лечения — 0. Ранговое ранжирование 5 0 3 4 6 2 1 7. Паттерн цветовых ассоциаций указывает на характер невротической проблемы: тревожно-амбивалентное отношение к себе (серый цвет; $V = 2$; $H = 7$), идентификация с матерью (также серый) при отвержении отцовской фигуры (черный) и социальных авторитетов (ассоциации с черным; $V = 8$; $H = 8$), неуверенность в своей мужской роли. Существенно, что отношение к жене (красный цвет; $V = 3$; $H = 1$) на эмоциональном уровне не является столь однозначно позитивным, как его осознает и вербализирует испытуемый. Обращает на себя внимание отсутствие веры в результат лечения (один и тот же цвет для понятий “Я в целом” и “ожидаемое настроение после лечения”), возможен также конфликт с зятем ($V = 7$, $H = 5$) по типу конкуренции (к дочери очень привязан: $V = 1$; $H = 4$). Индивидуальная психокоррекционная работа подтвердила диагностические гипотезы. В частности, выявился глубокий внутренний конфликт между стремлением избавиться от одиночества и чувством вины перед покойной женой, подтвердилось наличие трудностей в отношениях с семьей дочери и на работе.

имосвязи. Существенное диагностическое значение имеют пересечения ассоциаций, при которых разные стимулы соотносятся с одним и тем же цветом. Это позволяет сделать предположение об их идентификации (например, аутоидентификация ребенка с одним из родителей);

- *формализованном*. В целях экономичного и наглядного описания цветоэмоциональных ассоциаций, допускающего статистическую обработку, предлагается двумерное параметрическое пространство, образованное характеристиками валентности (V) и нормативности (H).

Параметры интерпретируются как показатели эмоционального принятия либо отвержения, позитивности либо негативности социального стимула, отношение к которому исследуется. Если с некоторым лицом или понятием ассоциируются цвета, занимающие первые места в раскладке по предпочтению, значит, к этому лицу или понятию испытуемый относится положительно; эмоционально принимает его, удовлетворен соответствующим отношением. И наоборот, если с ним ассоциируются цвета, занимающие последние места в раскладке по предпочтению, значит, тестируемый к нему относится негативно, эмоционально отвергает его. При этом валентность измеряет позицию ассоциируемого цвета в индивидуальном цветовом ранжировании конкретным испытуемым; нормативность же оценивает позицию этого цвета в ранжировании, условно рассматриваемом как “нормальное”. Это ранжирование имеет следующий вид: 3 4 2 5 1 6 0 7. В кратком варианте ЦТО валентность измеряется рангом цвета, с которым ассоциируется определенный стимул, в индивидуальной раскладке цветов в порядке предпочтения и может изменяться от 1 до 8. В полном варианте ЦТО он измеряется коэффициентом ранговой корреляции Спирмена между ассоциативным ранжированием цветов в порядке соответствия тому или иному стимулу и индивидуальной раскладкой цветов в порядке предпочтения и может изменяться от $-1,0$ до $1,0$. Нормативность измеряется аналогично, но относительно рангового ряда 3 4 2 5 1 6 0 7.

Важное диагностическое значение имеют случаи рассогласования между валентностью и нормативностью конкретной ассоциации. Это указывает на амбивалентность, проблемность отношения испытуемого к тому или иному лицу или понятию.

Это любопытно

ЧТО МОЖЕТ ЦВЕТ

Успехи и неудачи зависят от цвета одежды, которую вы носите, утверждает К. Вагнер, консультант компаний “Шевроле”, “Дюпон”, “Мерседес Бенц”. И ему можно верить, так как он является специалистом именно по расцветке, оттенкам и краскам. Он много лет изучает реакции людей на различные сочетания. Вот некоторые из наблюдений К. Вагнера.

Если вы направляетесь к шефу с просьбой повысить зарплату, лучше всего надеть темно-синюю или серую юбку или брюки и белую блузку или рубашку. Такое сочетание создает деловой вид и впечатление, что вы серьезно относитесь к работе.

При поступлении на работу появитесь в отделе кадров, снова отдав предпочтение серому, темно-синему или бежевому цве-

ту. Не забывайте, что яркие цвета настораживают окружающих, вызывая с первых минут недоброжелательность к вам.

Больных людей лучше всего посещать в розовом. Хотя вполне подходяще и сочетание черного с каким-нибудь ярким цветом, интенсивность которого еще больше подчеркивается черным. В подобных ситуациях избегайте расплывчатых оттенков и особенно масляно-зеленого и желтого, которые чисто психологически усиливают недомогание и беспокойство больного.

Если женщина намерена привлечь внимание заинтересованного ее мужчины, в этом ей поможет или палитра из ярких тонов, или загадочная черная одежда с аксессуарами красного цвета (платок, пояс, обувь и т. д.).

(Орбита. — 1990. — № 44)

КРАСНОЕ — К БОРЬБЕ, ГОЛУБОЕ — КО СНУ

Любопытная публикация появилась в брюссельском “Уик-энде” о том, как на человека воздействуют цвета окружающих предметов, стен домов, природы...

Ученые установили, например, что розовый цвет расслабляет как никакой другой (и, надо полагать, именно поэтому в калифорнийской тюрьме Сан-Бернардино камеры наиболее “темпераментных” заключенных с недавних пор окрашены именно в эти тона). Или что ярко-желтый и фиолетовый цвета способны вызвать сильную головную боль... Влияние красок, в которые окрашен окружающий мир, значительно больше, нежели просто психологическое или эмоциональное. Они, как доказано, сильно воздействуют на здоровье человека: ритм сокращения сердечной мышцы, частоту дыхания, артериальное давление и напряжение в мускулах. Зеленый цвет используют для лечения некоторых душевных расстройств, истерий, нервного переутомления. Недаром, меж-

ду прочим, столы для карточных игр или бильярда покрывают зеленым сукном.

Конечно, общеизвестно, что на вкус и цвет товарищей нет. И все же, если вам хочется жить в интерьере, гармонирующем с вашими биологическими потребностями, почему бы не прислушаться к советам специалистов при выборе хотя бы обоев и штор для своей квартиры?

Начнем с комнаты или уголка в комнате, где кому-то из членов вашей семьи приходится работать — писать, считать, словом, умственно сосредоточиваться. Лучше всего подойдет зеленый цвет. Избегайте синего или голубого. Иначе того, кто будет сидеть за письменным столом, может постоянно клонить ко сну. Этими тонами любят окрашивать стены палат в родильных домах, чтобы создать обстановку умиротворенности.

Ну, а что касается столовой или гостиной, то тут требуется прямо противоположное — нечто бодрящее, оживляющее.

Список использованной литературы



1. Клар Г. Тест Люшера: Пер. с англ. — М., 1975.
2. Петренко В., Кучеренко В. Взаимосвязь эмоций и цвета // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. — 1988. — № 3.
3. Популярная психология: Хрестоматия / Сост. В. Мироненко. — М., 1990.
4. Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические методики. — М., 1989.
5. Практикум по психодиагностике. Психодиагностические материалы. — М., 1988.
6. Фадин Н. // Экономика и организация промышленного производства. — 1989. — № 12.
7. Федотова Н. На цвет товарищи есть // Знание — сила. — 1988. — № 10.
8. Щёкин Г. Визуальные тесты. — К., 1992.
9. Щёкин Г. Психология цвета // Ваша тестотека. — 1992. — № 1.

13.3

“ТЕЛЕСНЫЕ” ТЕСТЫ И АСИММЕТРИЯ МОЗГА

*Наши желания — предчувствия скрытых
в нас способностей, предвестники того,
что мы в состоянии будем совершить.*

И. Гете

К методам визуальной психодиагностики относятся так называемые телесные тесты, многие из которых уже приводились при описании мимики, жестов, осанки и других внешних проявлений поведения человека. Кроме того, существуют методики, позволяющие путем простых заданных телодвижений определять некоторые врожденные индивидуально-типические свойства личности, например относительное преобладание второй или первой сигнальной системы, что, в свою очередь, связано с функционированием правого и левого полушарий мозга человека.

Асимметрия мозга и специальные способности

Ранее мы уже рассмотрели специфические человеческие типы, обозначенные в трудах И. Павлова как художественный и мыслительный (а также промежуточный, средний тип). Эта типология, как мы помним, связана с учением, согласно которому высшая нервная деятельность человека характеризуется наличием в ней *двух сигнальных систем*: первой — образной, эмоциональной и второй — связанной с отображением этих образов посредством слова — сигнала сигналов. Относительное преобладание первой сигнальной системы характеризует художественный тип, относительное преобладание второй — мыслительный, равное их представительство — средний тип людей [3].

Наличие двух сигнальных систем в психике человека связано с *деятельностью правого и левого полушарий мозга*, первое из которых более ответственно за продуцирование образов и эмоций, а второе — слов и речи в целом. Относительное преобладание деятельности правого полушария мозга человека позволяет судить о доминировании первой сигнальной системы, а преобладание левого полушария — о доминировании второй. При этом левое полушарие мозга управляет правой стороной тела человека, а правое — левой (так называемая асимметрия мозга).

Индивидуально-психологические качества, характеризующие принадлежность индивидуума к одному из трех типов людей, проявляются в *общих и специальных* способностях человека, его индивидуальном “жизненном стиле”. Дело в том, что развитие способностей опирается на соответствующие *задатки*, представляющие собой некоторые анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга человека. Поэтому изучение врожденных индивидуально-типических особенностей высшей нервной деятельности является важным условием эффективного профессионального отбора.

Основные различия в работе полушарий головного мозга человека впервые обнаружил американский ученый Р. Сперри, который однажды в лечебных целях рискнул рассечь межполушарные связи у больных эпилепсией [5]. В результате он обнаружил, что человек, у которого было “отключено” правое полушарие, а “работало” левое, сохранял способность к речевому общению, правильно реагировал на слова, цифры и другие условные знаки, но часто

оказывался беспомощным, когда требовалось что-то делать с предметами материального мира или их изображениями. Когда “отключали” левое, а “работало” одно правое полушарие, пациент легко справлялся с такими задачами, хорошо разбирался в произведениях живописи, в мелодиях и интонациях речи, ориентировался в пространстве, но терял способность понимать сложные речевые конструкции и совершенно не мог связно говорить. В соответствии с этим основная деятельность *левого полушария* получила название логико-вербального мышления, а *правого* — пространственно-образного.

При этом отличительной особенностью “правополушарного” — образного — мышления считается способность целостно, в комплексе воспринимать предметы и явления, с одновременной и моментальной обработкой многих параметров. “Левополушарное” же мышление наделено способностью к последовательной обработке информации, когда познание происходит постадийно и в этой связи носит аналитический характер. Это отличие установил И. Павлов, который писал, что “художников” захватывает действительность целиком, сполна, без всякого дробления и разъединения, а “мыслители” дробят ее и тем как бы умерщвляют, делая из нее скелет, и затем только постепенно собирают ее части и стараются таким образом оживить, что вполне им все-таки так и не удается [4].

Современные исследования продолжили и углубили учение о деятельности полушарий мозга человека. Обзор результатов этих исследований позволяет сделать вывод о двух различных *типах мышления*, двух различных стратегиях полушарий. Это различие сводится к принципам составления связного контекста из отдельных элементов информации: левополушарное мышление из этих элементов создает *однозначный контекст*, т. е. из бесчисленных связей между предметами и явлениями оно активно выбирает только некоторые, наиболее существенные для конкретной задачи. Правополушарное же мышление создает *многозначный контекст* благодаря одновременному схватыванию практически всех признаков и связей одного или многих явлений. Иными словами, логико-знаковое мышление вносит в картину мира некоторую искусственность, тогда как образное мышление обеспечивает естественную непосредственность восприятия мира таким, каков он есть [5].

Описанная концепция фундаментальных различий между лево- и правополушарной стратегиями переработки информации имеет прямое отношение к формированию различных способностей. Так, для научного творчества, т. е. для преодоления традиционных представлений, необходимо восприятие мира во всей его целостности, что предполагает развитие способностей к организации многозначного контекста (образного мышления). И действительно, существуют многочисленные наблюдения, что для людей, сохраняющих способности к образному мышлению, творческая деятельность менее утомительна, чем рутинная, монотонная работа. Люди же, не выработавшие способности к образному мышлению, нередко предпочитают выполнять механическую работу, причем она им не кажется скучной, поскольку они как бы “закрепощены” собственным формально-логическим мышлением. Отсюда ясно, отмечает В. Ротенберг, “как важно с ранних лет правильно строить воспитание и обучение, чтобы оба нужных человеку типа мышления развивались гармонично, чтобы образное мышление не оказалось скованным рассудочностью, чтобы не иссякал творческий потенциал человека” [5].

Преобладающее полушарие и карьера

Итак, установлено, что мозг человека состоит из двух полушарий, каждое из которых имеет потенциал контролировать большинство, а возможно, и все виды деятельности. Однако полушария вскоре начинают “специализироваться”: у большинства людей — тех, кто пишет правой рукой, — левое полушарие отвечает за речь, логическую обработку информации и многое другое, включая движения правой стороной тела. Правое полушарие “контролирует” образное мышление, интуицию, творчество, воображение и является связующим звеном с чувствами (ощущениями). Предполагают также, что существует связь между правым полушарием и чувством юмора. Это же полушарие управляет движениями левой части тела. При этом любой

человек может преимущественно обрабатывать информацию с помощью левого или правого полушария либо являться представителем “смешанного” мозга.

По наблюдениям Т. Мили (директор Центра консультирования по профессиональной занятости, США), “правополушарные” и “левополушарные” работники имеют следующие отличительные особенности.

Обрабатывающие информацию с помощью *левого полушария* любят иметь дело с проблемами, решаемыми логическим путем, и являются активными и разговорчивыми людьми. Скорее конформисты, они ищут точные факты и любят конструктивные предписания (задания). Они скорее сделают выводы, чем станут продуцировать новые идеи, и в сущности скорее улучшат существующий процесс или продукт, чем изобретут что-то новое. Им нравится работать в проблемно-ориентированных организациях, имеющих четкую структуру, налаженный контроль и ясно очерченный круг ответственности. Прежде организации и системы работы были по преимуществу “правомозговыми”. Многие системы, возможно, начали превращаться в “левомозговые” после разработок Ф. Тэйлора, основателя научного менеджмента.

Обрабатывающие информацию с помощью *правого полушария* сильны в вопросах, решаемых интуитивно, и очень хороши в образном мышлении. Им нравится изобретать, находить главную идею, делать открытия через проблемную ситуацию. Они чаще не являются конформистами (т. е. приспособляющимися). Обрабатывающие информацию с помощью правого полушария часто предпочитают организации, которые имеют идеалистические цели и такие, где они могут проявить личную инициативу. Им нравятся гибкие правила, и они в существенной мере человеко-ориентированные.

Люди со “смешанным” мозгом используют стратегии левого или правого полушария в соответствии с ситуацией. Бесспорно, смешанная обработка информации имеет преимущество в большей части кадровой работы и вполне возможно, что доля левшей в поддержании жизнедеятельности организации выше национальной (средней) нормы. “Левомозговой” подход необходим для гарантии таких вещей, как точность в деталях письма, где делается предложение будущему служащему. “Правомозговой” подход необходим в отношении к людям. Люди со “смешанным” мозгом работают одновременно по “левомозговому” и “правомозговому” методам обработки информации.

Т. Мили утверждает, что существует важная отрасль знания о соответствующих склонностях “левосторонних” (левшей) и “правосторонних” (правшей) людей и о том, что, не игнорируя их как в проектировании и компоновке рабочих мест, так и в решениях по комплектованию штата и его расстановке, менеджеры могли бы серьезно улучшить исполнение работы служащими. Особенно это касается правильного использования левшей, которые составляют примерно 10 % всех людей и среди которых часто встречаются одаренные люди (например, Леонардо да Винчи, Микеланджело, Чарли Чаплин, В. Даль, И. Павлов) [1].

Леворукость нельзя считать болезнью или тем более психическим отклонением. Однако некоторые родители, а зачастую и учителя, пытаются переучивать леворуких детей. Ученые же убеждены: насильственное переучивание леворуких приводит к неврозам, поскольку природа не прощает стремления переиначить то, что она заложила в сокровенные глубины организма [1]. Не случайно Т. Мили, обративший внимание на проблему леворукости служащих, обнаружил среди своих клиентов более 60 %, страдающих от стрессов. При этом леворукие называли множество причин (личные или семейные проблемы, неопределенность карьеры, ухудшающееся исполнение работы и т. д.), кроме единственно верной. В основе же такого стресса лежит, как правило, невозможность “правомозговой” личности (левши) приспособиться к другому миру — миру, который является “левомозговым”.

Поэтому при поисках путей улучшения работы с персоналом необходимо учитывать *фактор леворукости* в проектировании оборудования и деловой мебели, планировании рабочего места, решениях по вербовке, отбору и развитию карьеры. Тем более, по наблюдениям Т. Мили, почти все леворукие — “белые воротнички”, большинство из них мужчины, часто менеджеры и сотрудники творческой направленности. Так, 8 из 10 сотрудников творческого отдела одного из американских рекламных агентств оказались левшами, а научный отдел одной из ведущих промышленных организаций, состоящий из 12 сотрудников, включал 11 левшей во главе с руководителем подразделения. Иными словами, используя “правомозговых” людей

для выполнения “левомозговой” работы, организация не только губит таланты, но и плодит неудовлетворенных работой служащих, что неминуемо скажется на текучести персонала, а значит, и на результатах общей деятельности фирмы.

Как же определить левшу и каковы возможные проявления леворукости? Т. Мили дает для этого следующие *рекомендации*:

- во-первых, вы можете увидеть леворукость служащих при письме или заметить, что они пользуются левой рукой, много жестикулируя;
- во-вторых, используйте наблюдения за движениями глаз говорящего: правши, находясь в задумчивом состоянии, обращают взор вправо, левши, наоборот, влево;
- в-третьих, изучите интересы досуга служащего, которые у левши часто связаны с необходимостью осязательного и непосредственного восприятия. Если вы видите в данных о кандидате при поступлении на работу, что его интересы включают некоторые из следующих, вполне возможно, что перед вами левша: виндсерфинг, парусный спорт, лыжи, альпинизм, изготовление моделей (например, авиамоделирование), игры с ракеткой (теннис, бадминтон и др.).

Естественно, что осязательная привлекательность для левшей касается не только досуга; она может распространяться также на работу. И в этом часто заключается проблема, поскольку традиционно любой связанный с осязанием род занятий принято относить только к ручному (физическому) труду. В этой связи левши могут иметь трудности с карьерой, а чтобы этого не происходило, необходимо уже на этапе приема на работу предусмотреть оптимальное использование работника с учетом фактора леворукости.

Изучение врожденных индивидуально-типических признаков у управленцев

С различиями в работе полушарий головного мозга человека, их асимметрией связаны, как уже отмечалось, общие и специальные способности, изучение и своевременное развитие которых имеет важное значение для *практики профессионального отбора*. Индивидуально-типические особенности, обусловленные функционированием различных участков мозга, являются, как правило, врожденными и слабо поддаются коррекции. Вместе с тем установлено, что преобладание в психической деятельности человека одного из полушарий во многом определяет профессиональный выбор и успешность его реализации, поэтому раннее выявление этих особенностей способствует оптимизации планирования жизненного пути личности, а также улучшению работы с персоналом.

Определить профессиональную пригодность того или иного человека к определенному виду деятельности можно на основе изучения врожденных индивидуально-типических признаков, к которым относятся тип переплетения пальцев, ведущая рука, доминирующий глаз и некоторые другие. Например, *профессия управленца* (поскольку далеко не каждый может им стать) относится к профессиям абсолютного типа пригодности. Такой подход ставит проблему строгого психологического отбора, в связи с чем и представляет интерес анализ взаимозависимости успешности управленческой деятельности и врожденных индивидуально-типических признаков человека.

Для выявления названных признаков можно использовать методику Т. Чернаенко и Б. Блинова. Используя эту методику, выявляют тип переплетения пальцев, доминирование правого или левого глаза, ведущую руку.

- **Определение ведущего глаза.** Необходим белый лист бумаги размером 5 × 10 см с отверстием в центре размером 1 × 1 см. Фиксируется предмет, находящийся на расстоянии двух-трех метров, на который нужно смотреть через отверстие в листе бумаги (лист держат на расстоянии 30–40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается глаз, при закрывании которого предмет исчезает из поля зрения, или которым предмет видится так же, как двумя глазами.

- **Проба переплетения пальцев.** Состоит в многократном схлестывании, или переплетении, пальцев: если сверху всегда оказывается большой палец левой руки, то в этой пробе ведущей является левая рука; если сверху оказывается большой палец правой руки, то соответственно правая рука для данной пробы является ведущей.
- **Проба “скрещивания рук”, или “поза Наполеона”.** Если при скрещивании рук правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, в данной пробе ведущей является правая рука.

Как показали исследования, в группе лучших руководителей наблюдаются три следующих профиля: а) сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правой руки в “позе Наполеона” (типа П – Л – П); б) сочетание типа П – П – П; в) сочетание типа Л – Л – Л. Низкой психологической пригодности к управленческой деятельности соответствуют профили типа Л – Л – П и П – П – Л [6].

При этом было выявлено следующее. Руководители с *левым ведущим глазом* оказались более консервативны и скептически. Они медленнее соображают по сравнению с “правоглазыми” и у них сильнее выражены стремление к доминированию и потребность в признании. Они агрессивны, активно стремятся к независимости. Руководители с этим признаком более тревожны, нервнее, эмоциональнее, чем “правоглазые”, менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны.

Руководители с *правым ведущим глазом* более гибкие, спокойнее, чем “левоглазые”, относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивное, они более социабельны и контактны. У них менее выражена потребность в “отдельности”, более — в единении.

Обладатели *правого типа переплетения пальцев* недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них выражены самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. Лица с *левым типом переплетения пальцев* более социабельны, уступчивы и терпеливы. У них более выражены предрасположенность к групповой деятельности и “чувство локтя”.

Таким образом, углубленное и всестороннее изучение организации свойств психики работника путем анализа особенностей индивидуальности позволяет разработать систему профотбора управленцев на основе учета биологически обусловленных предпосылок психических различий (например, при распределении молодых специалистов, формировании резерва) [6].



Визуальные тест-игры

СПОСОБНОСТИ И АСИММЕТРИЯ МОЗГА

Этот тест по определению типа личности человека основан на функциональной асимметрии головного мозга и считается одним из наиболее эффективных.

Как известно, функции левого и правого полушарий мозга различны. Левое полушарие, например, отвечает за использование знаковой информации — чтение, счет, речь. Оно позволяет человеку анализировать предметы и явления, расчленять их на элементы и составлять логические цепочки. Правое же полушарие оперирует больше образами, чем знаками. И вместо анализа оно предрасположено к синтезу, т. е. создает возможность одномоментного “схватывания” взаимосвязи различных свойств предмета и их взаимодействия со свойствами других предметов. Оно обеспечивает целостность восприятия.

Оба полушария функционируют в тесной взаимосвязи. Но в зависимости от конкретных условий может сложиться относительное доминирование лево- и правополушарного мышления. А это во многом определяет психологические особенности человека. Если учесть, что левая половина тела управляется правым полушарием мозга и, наоборот, правая — левым, то по нескольким простым действиям можно определить особенности характера человека.

Выполните следующие действия:

1. *Переплетите пальцы рук.* Палец какой руки оказался сверху? (Отметьте для себя буквой “Л” — левой или “П” — правой: то же будете отмечать для других заданий.)
2. *Определите ведущий глаз.* Для этого возьмите лист бумаги и сделайте в нем отверстие. Теперь посмотрите на любой предмет через отверстие двумя глазами. Затем, оставаясь в том же положении, закрывайте попеременно левый и правый глаз. Вы увидите предмет только ведущим глазом. (Отметьте буквой.)
3. *Переплетите руки на груди.* Какая рука сверху? (Отметьте буквой.)
4. *Поаплодируйте.* Какая рука сверху? (Отметьте буквой.)

Номер задания	1	2	3	4
Ваша буква				

В зависимости от получившейся комбинации букв вы можете определить свой психологический тип личности. ПППП — ориентация на общепринятое мнение, на стереотип. Это консервативный тип характера с наиболее стабильным (правильным) поведением.

ПППЛ — неуверенный консерватизм, слабый тип нервной системы. Характерная черта — нерешительность.

ППЛП — способность к кокетству, решительность, чувство юмора, активность, энергичность, артистизм. При общении с таким человеком необходимы юмор и решительность, так как этот сильный тип характера не воспринимает слабые.

ППЛЛ — редкий и самостоятельный тип характера. Близок к предыдущему типу, но менее решителен и энергичен, несколько мягче. Высокая контактность.

ПЛПП — деловой тип характера, сочетающий аналитический склад ума и мягкость (основная черта). Чаще встречается у женщин. Общепринятый тип деловой женщины. Медленное привыкание, осторожность. Такие люди никогда не идут на конфликт “в лоб”, у них преобладает расчет, терпимость, замедленность в развитии отношений, некоторая холодность.

ПЛЛП — наиболее слабый тип характера, очень редок. Беззащитность и слабость связаны как с неспособностью идти на конфликт, так и с подверженностью различным влияниям. Встречается только у женщин.

ПЛЛЛ — склонность к новым впечатлениям и способность не создавать конфликтов, некоторое непостоянство. Подобным характерам свойственны эмоциональная медлительность, томность, простота, редкая смелость в общении, способность переключаться на новый тип поведения. Значительно чаще встречается у женщин.

ПЛЛЛ — непостоянный и независимый тип характера. Основная черта — аналитичность в сочетании с остальными левыми тестами. Встречается редко.

ЛППП — один из наиболее часто встречающихся типов характера с хорошей адаптацией к различным условиям. Основная черта — эмоциональность в сочетании с достаточной настойчивостью, которая проявляется прежде всего в основных стратегических вопросах жизни — брак, образование и т. д.

Высокая подверженность чужому влиянию. Легко контактирует практически со всеми остальными типами характера. У мужчин эмоциональность понижена, наблюдается склонность к флегматичности.

ЛППЛ — мягкость, уступчивость осторожному влиянию. Требуется особо тщательного отношения к себе. Тип “маленькой королевы”.

ЛЛПП — самый сильный тип характера, трудно поддается убеждению — для этого требуется сильное разнообразное влияние. Способен проявлять настойчивость, но иногда она переходит в “зацикливание” на второстепенных целях. Сильная индивидуальность. Обладает способностью к преодолению трудностей. Некоторый консерватизм из-за недостаточного внимания к чужой точке зрения. Такие люди не любят инфантильности.

ЛЛЛЛ — сильный, но ненавязчивый характер, практически не поддающийся убеждению. Основная черта — внутренняя агрессивность, прикрытая внешней мягкостью и эмоциональностью. Быстрое взаимодействие, но медленное взаимопонимание.

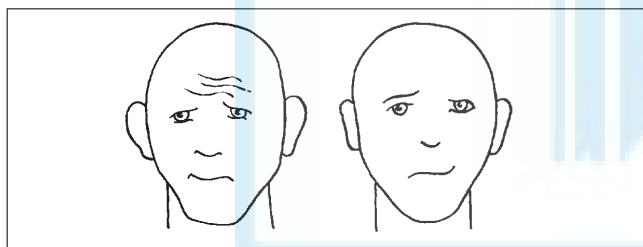
ЛЛПП — дружелюбие и простота, некоторая разбросанность интересов.

ЛЛЛЛ — основные черты — простодушие, мягкость, доверчивость. Это очень редкий тип.

ЛЛЛП — эмоциональность в сочетании с решительностью (основная черта). Энергичность и некоторая разбросанность приводят к тому, что подобные типы могут под влиянием эмоций быстро принимать поспешные решения.

ЛЛЛЛ — обладатели полного набора “левых” тестов — это люди, для которых характерны способность взглянуть на вещи по-новому, наибольшая эмоциональность, индивидуализм, упрямство. Стремление к самозащите иногда переходит в замкнутость.

КАКОЕ ПОЛУШАРИЕ “ГЛАВНЕЕ”



Чтобы узнать, какое полушарие мозга доминирует в вашем мышлении и поведении, посмотрите на приведенный рисунок. Какое из лиц кажется вам более веселым? Многие люди считают, что левое. Если и вы так считаете, у вас также преобладает правое полушарие мозга. Если же более довольным вам кажется лицо, расположенное справа, значит, у вас доминирует левое полушарие. Этот тест предложил психолог Дж. Джейн.

Список использованной литературы



1. Демидов В. Как мы видим то, что видим. — М., 1987.
2. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
3. Общая психология / Под ред. А. Петровского. — М., 1986.
4. Павлов И. Хрестоматия по психологии / Под ред. А. Петровского. — М., 1987.
5. Ротенберг В. Мозг. Стратегия полушарий // Наука и жизнь. — 1984. — № 6.
6. Чернаенко Т., Блинов Б. Прогнозирование особенностей склада руководителей на основе выраженной функциональной асимметрии // Психол. журн. — 1988. — Т. 9. — № 4.
7. Щёкин Г. Асимметрия мозга и психологические особенности человека // Ваша тестотека. — 1992. — № 2.
8. Щёкин Г. Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1991.

13.4

ХАРАКТЕР ЧЕРЕЗ ГЕОМЕТРИЮ И РИСУНКИ

Приводим различные тесты, позволяющие определить те или иные черты характера посредством анализа рисунков и графических изображений, выполняемых наблюдаемым. Подробно рассмотрены основные типы татуировки и их символика, поскольку в современном мире “криминальная культура”, к глубокому сожалению, все еще занимает значительное место. Приводимые наблюдения и тесты могут оказаться полезными как в производственных, так и в бытовых ситуациях.

Татуировка: неизвестная азбука¹

Слово “татуировка” происходит от полинезийского “тату” — рисунок. В Европу первую информацию о татуировках привез мореплаватель Кук, вернувшись из Гаити.

Европейские модники увлеклись татуировками примерно тогда, когда Петр I основывал Петербург. В то время на ярмарках Европы широко демонстрировалось разукрашенное тело.

Абсолютным рекордсменом по татуировкам Книга рекордов Гиннеса называет У. Харди из Англии. Рисунками и узорами покрыто 96 % его тела. Татуировки у него нанесены даже на внутренних поверхностях щек, на языке, деснах и бровях.

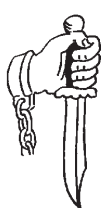
В тюрьмах татуировки были в моде всегда. Около 56 % взрослых и 68 % несовершеннолетних обитателей следственных изоляторов и колоний имеют татуировки на теле; 82 % сделали наколки подростками, причем каждый десятый — в 10—12 лет. Больше половины людей делают татуировки на руках, каждый пятый — на груди, почти каждый третий — на плече. Больше всего “меченых” среди осужденных за хулиганство. Почти 40 % имеют от четырех до шести разнообразных татуировок.

Аутотатуирование (или самотатуировка) обычно не принято.

Татуировка у заключенного появляется либо по согласию, либо насильно. Все зависит от заслуг перед “зоной”, где выкалывание татуировок — доходный промысел. Для этого найдется много поводов: день рождения, побег, статья уголовного кодекса, месть. Но если уголовник не имеет права на выколотый знак, то наждачной бумагой или огнем будет “восстановлена” истина. Так понимают в “зоне” “закон орфографии” и так его чтут.

Татуировки на теле

Опишем приведенные далее рисунки, которые накалываются на теле.



“Нож в руке, кандалы” — перед вами “баклан”, или хулиган. Накалывается на икре ноги и предплечье.

“Кинжал, обвитый змеей”. Если голова змеи поднята — “начал воровать, грабить”. Если голова опущена — “завязал с воровством”.

“Сожжение распятой на кресте женщины” означает: на преступление толкнула женщина. Выкалывается на груди.

¹ См.: Невский проспект. — 1991. — № 4.

“Мадонна с ребенком” означает: “тюрьма — дом родной”, “дитя тюрьмы”.

“Церковь на ладони”. Количество куполов означает количество судимостей или срок наказания. Место накалывания — бедро, икра, предплечье.

“Гладиатор” — склонность к садизму и дерзкому хулиганству, “боец”, т. е. готов к расправе с “провинившимися” заключенными.

“Тюльпан в руке” — 16 лет исполнено в колонии. Место расположения — плечо.

“Женщина, сидящая на копейке” — любовь к продажной женщине.

“Роза в руках” — 18 лет исполнено в колонии. Выкалывается на плече.

“Голова женщины, нож и роза” — клятва о мести. Место — верх предплечья.

“Парусник” — склонен к побегу. Всегда — на груди.

“Орел с овцой в когтях” — изнасиловал.

“Паук в паутине” — наркоман.

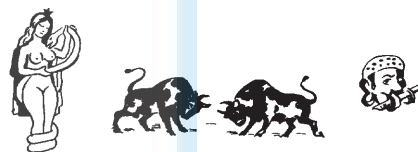
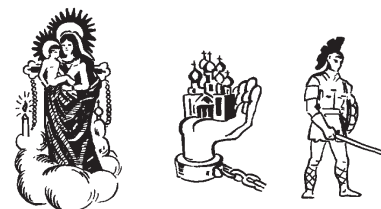
“Джинн, вылетающий из кувшина” — наркоман.

“Крест, голова святого в терновом венке, карточная масть пик” — судим за хулиганство.

“Обнаженная женщина, обвитая змеей” — пассивный гомосексуалист. Выкалывается обычно насильно и только на спине.

“Противостоящие быки” — борьба за лидерство среди уголовников. Накалывается на лопатках.

“Пират с ножом в зубах”. Секрет в надписи на ноже. Обычно написано ИРА, что означает: “Иду резать актив”.



Татуировка на пальцах и руках

“Был в местах лишения свободы”.

“Отсидел срок звонком”, т. е. полностью отбыл срок наказания.

“Судим за убийство”.

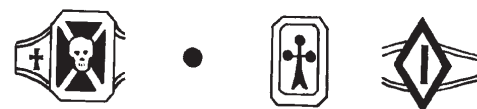
“Судим за разбой”.

“Судим за кражу”.

“Мужик” — держащий нейтралитет, не конфликтующий ни с кем.

“Проход через “Кресты” — побывавший в следственном изоляторе Санкт-Петербурга. “Корона” означает нарушение дисциплины и конфликт с администрацией.

“Точка” — количество точек обозначает количество побегов.



Характер через геометрию

Предложите собеседнику изобразить себя, используя только три геометрические фигуры: треугольник, круг и прямоугольник. Это условное изображение должно состоять из 10 фигур. Внимательно рассматривая рисунок, вы можете оценить особенности характера автора рисунка. При анализе следует учитывать известное символическое значение фигур: **треугольник** — интуиция, впечатлительность; **круг** — чувственность, темпераментность; **прямоугольник** — интеллигентность, реальный взгляд на вещи.

Для предварительной тренировки приводим восемь рисунков и их интерпретацию.



- 10 прямоугольников. Человек полностью владеет собой, интеллигентен, умен, но прохладен к окружающим.
- 3 треугольника, 6 прямоугольников, 1 круг. Высокая степень интеллигентности, неплохая интуиция, но слабо развита чувственная часть. Рисунок свидетельствует о благодушном отношении к окружающим и о владении чувством прекрасного.
- 3 треугольника, 3 круга, 4 прямоугольника. Интеллигентность, интуиция и чувственность находятся на одном уровне. Оригинальность, живость. Вместе с тем характер беспокойный, склонен к насмешливому взгляду на окружение.
- 5 треугольников, 3 круга, 2 прямоугольника. Большая впечатлительность и интуиция, малая чувственность, слабое ощущение реальности. Много инфантилизма в чувственной сфере, что следует из принципа соединения фигур, которые в целом как будто изображают клоуна.
- 2 треугольника, 4 круга, 4 прямоугольника. Высокая интеллигентность и чувственность, однако без чрезмерности. Слабая интуиция. Много женственности, гордости и самоуверенности. Однако такой человек идет по земле нетвердо, есть склонность к депрессии и падениям.
- 5 кругов, 1 треугольник, 4 прямоугольника. Некоторая интеллигентность, слабая интуиция, очень горячий темперамент. Слабое чувство прекрасного, что часто удивляет окружающих, особенно в связи с присутствием в характере других достоинств, например гуманизма.
- 2 треугольника, 3 круга, 5 прямоугольников. Набор, свидетельствующий о равновесии черт характера с некоторым преобладанием интеллигентности. Большая чувственность, характер типичен для женщин. Тип оригинального человека, полного идей, но отличающегося отсутствием чувства дисциплины.
- 1 треугольник, 2 круга, 7 прямоугольников. Выдающаяся интеллигентность, живой темперамент, слабые впечатлительность и интуиция. Однако в целом такой человек неуравновешен. Одним из недостатков является отсутствие художественных способностей.

По аналогии попытайтесь рассмотреть иные сочетания фигур.

Символы и ваш характер

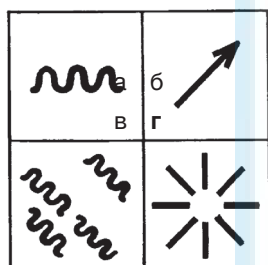
Внимательно рассмотрите приведенные далее 16 символов, которые собраны в четыре группы, условно называемые “движение”, “спокойствие”, “уверенность”, “неуверенность”. В каждой из групп выберите по одному символу, который больше всего соответствует вашим представлениям. Посчитайте результат по следующей шкале:

“Движение”: а – 4; б – 8; в – 2; г – 10.

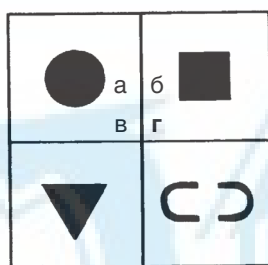
“Спокойствие”: а – 10; б – 8; в – 2; г – 4.

“Уверенность”: а – 10; б – 8; в – 6; г – 2.

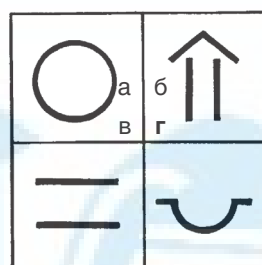
“Неуверенность”: а – 10; б – 8; в – 2; г – 6.



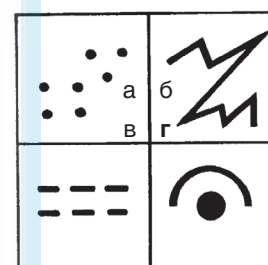
“Движение”



“Спокойствие”



“Уверенность”



“Неуверенность”

Если в сумме у вас получилось:

8-13 – ваше поведение во многом зависит от окружающих. Вы способны быстро воодушевляться, но не менее быстро потерять хорошее настроение. Вас трудно заставить заниматься тем, что вам не по душе. Вы очень чувствительны к моральной обстановке в вашем коллективе. Часто сомневаетесь в своих решениях, предпочитая сверять их с чужим мнением. Вы чрезмерно эмоциональны, слишком часто не вы контролируете свои эмоции, а они диктуют вам поступки;

14-20 – вы часто “плывете по течению”, но при этом стараетесь показать “свой стиль”. Себя вы привыкли оценивать критично. Окружающие не всегда могут на вас повлиять, особенно если у них нет убедительных аргументов. Если отстаиваемая позиция может вам повредить, вы чаще всего готовы от нее отказаться;

21-27 – вы в собственных глазах непогрешимы. И все же восприимчивы к воздействию со стороны. Предпочитаете искать “золотую середину” между собственными убеждениями и житейскими ситуациями. Выход чаще всего находите благодаря интуиции. Она вас подводит редко;

28-34 – вы без труда отказываетесь от своих взглядов, решений. Но если на вас стараются оказать какое-либо давление, то ваше сопротивление возрастает прямо пропорционально давлению. Это продиктовано не столько вашей самоуверенностью, сколько страхом оказаться в неблагоприятной для себя ситуации;

35-40 – вас никто не сможет переубедить, если вы для себя что-то решили. Вам свойственно безоглядное движение к выбранной цели. И лишь тот, кто знает вашу слабость, может незаметно, но успешно направлять вашу энергию. Поэтому вам не мешает упрямство поменьше на сообразительность.

Нарисуйте дом

Этот тест наиболее распространен в прикладной психологии. Психологи постоянно дорабатывают его, расширяют новыми анализирующими элементами.

Суть теста заключается в том, что вам предлагается нарисовать то, что возникает в вашем воображении при слове “дом”. Отличительная черта этого теста – безвопросность. Сами эле-

менты рисунка помогают проявить наиболее выразительные черты вашего психологического портрета. Итак, вы берете в руки карандаш, рисуете и, лишь закончив рисунок, читаете текст дальше.

Ну вот, вы нарисовали...

Стандартную городскую многоэтажку. Прямо скажем, вы обладаете не столь уж распространенным характером. Рисунок выдает в вас черты сухого, замкнутого человека, который предпочитает сосредоточиваться на собственных проблемах, не обсуждая их с другими людьми. В суждениях вы чаще всего категоричны.

Приземистый небольшой дом. Если вы нарисовали дом с очень низкой крышей, вас в последнее время наверняка не покидает чувство усталости, утомленности от повседневных забот. Вам часто приходят на память эпизоды из прожитых лет, но чаще всего и в воспоминаниях вы не находите ничего, что отвлекло бы вас от неудовлетворенности сегодняшним днем.

Добротный сельский дом. Такой рисунок говорит о неудовлетворенности бытовыми условиями. Если человек, который рисует такой дом, одинок или бездетен, то вполне возможно, что его одолевает острая потребность создать семью, растить детей. Возле дома возведена прочная ограда — такая деталь, скорее всего, говорит о замкнутости характера человека. Если у дома разбита клумба или “посажены” деревья — это означает наличие в характере такой черты, как доверие к людям. И еще об ограде: чем ниже она получается на рисунке, тем больше у автора тяга к общению с людьми.

Средневековый замок. Такое видение дома выдает в вашем характере нечто ребяческое, несерьезное, легкомысленное. При этом вы, несомненно, обладаете ярким и развитым воображением. Вам не чужда сентиментальность. Вы часто испытываете недостаток времени, особенно при выполнении служебных обязанностей.

Окна, трубы, двери. Чем больше окна в “построенном” вами доме, тем богаче характер открытостью, дружелюбием, радушием. Мелкие окна — показатель скрытности. Зарешеченные окна свидетельствуют о наличии комплексов, жадности, ставни — о неумении быстро находить общий язык с людьми, дружить.

Если двери нарисованного дома расположены посередине фасада — это верный признак того, что вы приветливы и гостеприимны. Крыльцо показывает, что вы великодушны и уверены в себе. Общительность характера докажет распахнутая дверь, о замкнутости говорит, наоборот, закрытая дверь. Если вход в дом расположен сбоку, вам недостает общительности, вы часто страдаете от того, что с трудом идете на контакт. Дверь, напоминающая размерами ворота, свидетельствует о непредсказуемости в поступках, о легкомыслии, соседствующем с великодушием, иногда даже чрезмерным.

Высота дымовой трубы прямо пропорциональна целеустремленности характера. Труба с дымом — признак щедрости и способности к сопереживанию. Труба, из которой не идет дым, говорит о том, что ваши эмоции не носят яркой окраски в силу разочарований, которые выпали на вашу долю. Отсутствие на рисунке трубы чаще всего становится признаком бесчувственности человека или сильной душевной депрессии. Если дымовая труба нарисована с особой тщательностью, по кирпичикам, с мелкими деталями, — это свидетельствует о жизненном оптимизме.

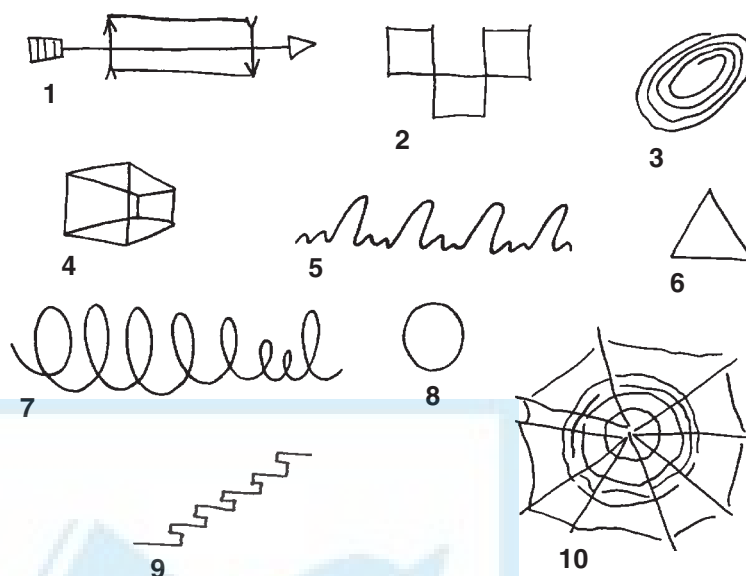
Тропинка у дома или тротуар доказывают, что вы знаете, чего хотите от жизни.

Непроизвольные рисунки и схемы

Бывает ли так, что во время телефонного разговора или скучного заседания ваша рука непроизвольно чертит на листке бумаги какие-то линии, рисунки, схемы? Если такое случается, то вас наверняка заинтересует способ узнать кое-что о своем характере, предложенный польским журналом “Панорама”. Рассмотрим значение приведенных далее рисунков и схем.

1 — человек прямолинейный и беспощадный; принципиальный, склонный к бесповоротным решениям, не выносит компромиссов, на него трудно повлиять.

- 2 – человек рассудительный и практичный, обладает большой способностью к сосредоточению. На работе его ценят не только как специалиста, но и как человека солидного в поведении, серьезно относящегося к делу. В финансовых делах до педантизма точен.
- 3 – человек замкнутый, скрытный, склонен к депрессии, мягкий и деликатный. Сентиментален, порой даже чрезмерно. В отношениях с другими старается никого не обидеть. Жизнь воспринимает в серых тонах, не склонен к веселью.
- 4 – человек интеллигентный, смысловый. Знает, как достичь намеченной цели, обладает очень сильной волей, временами мыслит ясно и логично. Однако иногда склонен упрощать некоторые вещи, любит, чтобы его хвалили, восхищались им.
- 5 – человек, или находящийся в очень сильном возбуждении, или крайне неуравновешенный. Он долго чего-то ищет и ждет... Он импульсивен, поэтому часто конфликтует с окружающими.
- 6 – человек с очень сильным характером. Если рисующий – женщина, то такой рисунок указывает также на ее необыкновенную интеллигентность. В повседневной жизни такие люди – сильные натуры, знающие свою силу и умеющие ею управлять.
- 7 – характер покладистый, добродушный, беззаботный и даже иногда легкомысленный. Человек, представляющийся таким рисунком, любит излишества и роскошь. Так как он придает большое значение удовольствиям, окружающие видят в нем эгоиста.
- 8 – человек с таким рисунком, как улитка в скорлупе, отделен от мира. Основные черты характера – несмелость, а иногда и безрадостность. Склонен замыкаться, производит впечатление человека, которому как будто не хватает энергии и стимула к жизни. Такого человека притягивают к себе люди веселые и энергичные.
- 9 – человек, который любит рисовать ступеньки, отличается большой силой характера. Считает, что он смог бы многое сделать. Постоянно упрекает себя за неумение использовать свои силы, возможности и представляющиеся случаи.
- 10 – человек ленивый и болтливый. Любит, чтобы другие за него работали или принимали за него решения. Иногда такие люди производят впечатление безвольных, но это только внешне. Они прекрасно знают, чего хотят, и чаще всего достигают своей цели.



Мечты и “каракули”

Вы сидите за столом и о чем-то думаете – ваши мысли далеко, но рука машинально берет карандаш, лист бумаги и... Какое отношение имеют ваши каракули к действительности, к мечтам, можно ли по ним сделать вывод о вашем характере? Давайте попробуем...

ЖИВОТНЫЕ

Если вы машинально рисуете лошадей, собак, кошек, птиц или каких-то животных, это ошибочно говорит о том, что вы к ним не равнодушны. Можно предположить, что вы изображаете их тогда, когда в силу обстоятельств этих животных нет с вами.

СТРЕЛКИ

Толстые, жирные стрелки обычно рисуют целеустремленные люди, обладающие значительной решимостью, которые точно знают, чего хотят от жизни. Если стрелка направлена вверх, это означает, что человек стремится достичь эмоционального и интеллектуального максимума. Если человек рисует несколько изогнутых стрелок, значит, он очень хорошо и быстро ориентируется в ситуации.

ЧЕЛОВЕЧКИ

Манера изображать людей свидетельствует об отношении к ним автора рисунков. Как правило, подсознательно рисуящий изображает самого себя. Если на “портрете” руки человека покоятся на бедрах (“руки в боки”), это говорит о неосознанном намерении защищаться. Если человек рисуется среди других фигурок, это свидетельствует о коммуникабельности личности. Если ноги человечка слишком малы по сравнению с туловищем, можно говорить об некоторой неуверенности в себе.

КРУЖОЧКИ

Они свидетельствуют о чувственном отношении к жизни, однако незамкнутые окружности могут означать подавленность и раздражение. Изображение концентрических окружностей говорит о том, что вы склонны к нестандартному мышлению. Люди, рисуящие множество точек, относятся к категории “поживем-увидим”.

КВАДРАТИКИ

Хорошо организованные люди предпочитают рисовать квадраты. Многоугольники говорят о конструктивных особенностях мышления. Человек, не любящий одиночества, часто рисует квадраты в квадратах, это свидетельствует о его тяге к обществу. Заштрихованные на манер шахматной доски говорят о способности четко различать добро и зло.

ЛИЦА

Того, кто рисует лица, по-настоящему интересуют люди. Если из всех деталей лица вы отдаете предпочтение глазам, это означает, что вы не равнодушны к красоте. Если вы рисуете карикатуры — это свидетельствует о вашем чувстве юмора или о том, что какая-то часть лица особенно беспокоит вас.

ТРЕУГОЛЬНИКИ

У вас логический подход к жизни.

ЛЕСТНИЦЫ И СТУПЕНИ

Очень часто их рисуют амбициозные и честолюбивые люди. Если лестница или ступени нарисованы небрежно, как бы в спешке, значит, “художник” изо всех сил стремится к вершине, невзирая на способы достижения своей цели. Тщательно прорисованные лестницы свидетельствуют о готовности к борьбе за первенство.

ЗВЕЗДОЧКИ

Огромное стремление достичь своей цели.

СИМВОЛЫ

Сердечки, трилистники, условные обозначения денег свидетельствуют о склонности к амурным похождениям, любви к наживе, а также говорят о желании сделать карьеру. Другие символы могут говорить о принадлежности к иной религии, культуре, иной степени душевной организации.

ЦВЕТОЧКИ, СОЛНЦА, ГИРЛЯНДЫ

Говорят отнюдь не о светлом мироощущении. Скорее всего на душе у вас не слишком весело. Вы исподволь мечтаете о дружбе и нежности, чьем-то внимании. Поспешите навестить хороших друзей, по крайней мере постарайтесь находиться в обществе приятных вам людей.

СЕТКИ

Появляются, как правило, тогда, когда вы попали в рискованное или неловкое положение. Каждая решительная жирная линия — это атака, которую вы не решаетесь предпринять. Если под конец вы обведете свой рисунок, значит, с проблемой покончено, по крайней мере внешне. Вы склонны часто “проглатывать” обиду, из-за этого в душе накапливается разочарование, вы чувствуете себя все более и более несчастным. Быть может, стоит иногда пожаловаться кому-то на свою судьбу.

ПЕРЕПЛЕТЕНИЕ СЕРДЕЦ

Раскрывает ваши чувства. Вам хочется расцеловать весь мир, но внешне вы — сама строгость. И чем строже слова, которые вы произносите, тем крупнее рисунок. Не надо до такой степени сдерживать себя. Выскажите свои добрые чувства!

ПЧЕЛИНЫЕ СОТЫ

Свидетельствуют о стремлении к спокойствию, гармонии, упорядоченной жизни. Они могут говорить и о желании создать семейное гнездо.

ШАХМАТНЫЕ ПОЛЯ

Говорят о том, что вы, по-видимому, оказались в затруднительном положении. Вы мечтаете о ясном и надежном пути, который поможет вам выйти из этого положения.

Психометрический тест



Психометрия — уникальная практическая система анализа личности. Она позволяет:

- мгновенно определить форму (или тип) личности интересующего вас человека и, естественно, вашу собственную форму;
- подробно охарактеризовать личные качества и особенности поведения любого человека на быденном, понятном каждому языке;
- составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Психометрия сложилась в США, ее автор — С. Деллингер — специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Эту систему изучили огромное количество слушателей семинаров и школ менеджмента. Многие американские компании считают, что психометрию можно использовать вместо традиционного тестирования новых служащих. И это неудивительно, потому что точность диагностики с помощью психометрического метода достигает 85 %.

Адаптацию психометрического теста к отечественным условиям провели ученые А. Алексеев и Л. Громова [1].

Инструкция. Посмотрите на пять изображенных фигур. Выберите из них ту, о которой вы можете сказать: это — я! Только не делайте ненужных умопостроений. Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите фигуру, которая первой привлекла вас. Запомните ее — это № 1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке предпочтения и запишите под соответствующими номерами. Последняя фигура под № 5 будет явно не вашей формой, т. е. она подходит вам менее всего.

Первый, самый трудный этап работы закончен. Перед вами упорядоченный ряд геометрических форм, в которых отлиты ваши субъективные пристрастия. Какую бы фигуру вы ни поместили на первое место, это — ваша основная фигура, или субъективная форма, именно она позволяет определить ваши основные доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры — это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущий тон вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, вы, вероятно, сможете обнаружить в своем поведении, то фигура, занимающая пятое место, дает о себе знать, когда вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для вас другое значение последней фигуры — она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности (которые вы успешно можете преодолеть с помощью психометрии).

А теперь расшифруем психометрический язык (табл. 36).

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике вашей основной формы, соответствуют вашему реальному поведению, то ваш случай наиболее простой (конечно, только в смысле диагностики). Остается лишь запомнить свою чистую форму (Квадрат, Треугольник, Круг, Зигзаг, Прямоугольник) и перейти к дальнейшему изучению и применению психометрии на практике. Однако, возможно, вы “не нашли себя” среди приведенных фигур. Это случается, как уже отмечалось, с 15 % тех, кто выполняет психометрический тест. Если вы попали в эти 15 %, то может быть несколько причин, почему вы выбрали “не свою” форму:

- негативная установка или настороженное отношение к тестированию;
- в данный период вы озабочены расхождением между тем, что вы есть, и вашим идеалом. Поэтому вы выбираете форму, которой хотите быть, вместо той, которой сейчас являетесь;
- вы находитесь в необычном для вас психическом состоянии, вызванном какими-то значимыми переменами в вашей жизни (слишком возбуждены, расстроены, утомлены и т. п.).

Возможны и другие причины ошибочного выбора основной формы. Но независимо от причины поступите так. Прочитайте внимательно описание всех пяти фигур и просто выберите ту из них, которая наиболее соответствует вашей личности и поведению. Она и будет вашей основной формой.

Наконец, может оказаться, что ни одна фигура полностью вам не подходит, скорее, вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм (лучше все же ограничиться двумя). В этом случае постарайтесь решить для себя, какая из них является доминантной, а какая — подчиненной. Тогда вы сможете наглядно изобразить вашу форму личности, вписав подчиненную в доминантную. При этом, если доминирующей формой является Зигзаг, то его волнистая линия перечеркивает подчиненную форму; в качестве подчиненной формы Зигзаг как бы проникает в доминантную, нарушая ее контур [1].

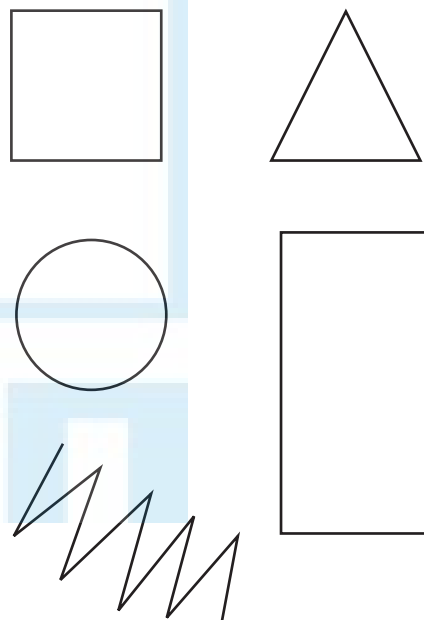


Таблица 36

Признаки для экспресс-диагностики формы личности

Квадрат	Треугольник	Прямоугольник	Круг	Зигзаг
1	2	3	4	5
<i>Внешний вид мужчины</i>				
Консервативный, опрятный, коротко подстрижен, чисто выбрит	Модный, шикарный, дорогие вещи, соответствует ситуации	Меняющийся, неопрятный, не в тон ситуации	Неофициальный, часто без галстука, неизысканный, небрежный, молодежавый	Растрепанный, неряшливый, демонстративный, иногда супермодный
<i>Внешний вид женщины</i>				
Сдержанный, строгий, неяркий, опрятный, художавый	Модный, элегантный, строгий, дорогие вещи, ухоженный	Меняющийся, сумасбродный (крайности), небрежный, не в тон ситуации	Неофициальный, "пышный", неизысканный, женственный, полный	Разнообразный, небрежный, экстравагантный, иногда супермодный
<i>Рабочее место</i>				
Каждая вещь на своем месте, казенный вид	Символы статуса и успеха, порядок	Беспорядок, эклектика	Уютная, домашняя обстановка	Беспорядок, запущенность или театрально-демонстративное оформление
<i>Речь</i>				
Логичная, последовательная, ясная, обстоятельная, медленная, монотонная, сухая, высокий голос, речевые штампы, точная профессиональная терминология	Логичная, ясная, краткая, ориентированная на суть проблемы, уверенная, властная, эмоциональная, быстрая, четкая, невысокий, громкий голос, жаргон, остроты, прибаутки (иногда бранные выражения)	Неуверенная, неясная, сбивчивая, эмоциональная, аритмичная, "паузы нерешительности", "скоороговорка", колебания громкости и высоты тона, высокие, срывающийся голос, междометия, "словопаразиты", вопросы	Непоследовательная, отклонения от главной темы, эмоциональная, успокаивающая, расслабляющая, плавная, скорее медленная, сочный, густой, скорее низкий голос, восторженные оценки, комплименты, "мы" предпочтительнее "я"	Непоследовательная, ассоциативная, яркая, образная, эмоциональная, зажигательная, быстрая, богатые голосовые вариации, восторженные оценки, богатая лексика, жаргон, остроты
<i>Язык тела</i>				
Скованная, напряженная поза ("зажатость"), рассчитанные движения, точные, скудные жесты, медленная "солидная" походка, бесстрастное лицо, деланный или "нервный" смех	Напряженная поза, плавные, уверенные движения, широкие, выразительные жесты, уверенная, энергичная походка, неприкрытая маска, сжатые губы, пронзительный взгляд, властное рукопожатие	Неуклюжий, резкие, отрывистые движения, нервные движения, неуверенные, незаконченные жесты, неуверенная, меняющаяся походка, бегающий взгляд, быстро краснеют	Расслабленная поза, свободные, плавные движения, доброжелательная улыбка, частые кивки головой в знак поддержки, "зеркальное" поведение, минимальная социальная дистанция, жизнерадостная походка (легко подстраиваются под походку другого), подчеркнуто доброжелательное приветствие	Ненапряженные, быстро меняющиеся позы, быстрые плавные движения, оживленная жестикация, стремительная походка, живая мимика, "всевидящий" взгляд, манерность

Окончание табл. 36

1	2	3	4	5
Основные психологические характеристики				
<p>Организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций, планирование, аналитичность, внимательность к деталям, ориентация на факты, цифры, приращение к письменной речи, аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, холодность, практичность, экономность, упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие, профессиональная эрудиция, слабый "политик", узкий круг друзей и знакомых</p>	<p>Лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу, прагматизм, способность концентрироваться на цели момента, ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность, импульсивность, склонность к риску, неукротимая энергия, сила чувств, смелость, высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость, великодушный "политик", остроумие, широкий круг общения, узкий круг друзей</p>	<p>Изменчивость, непоследовательность, неопределенность, возбужденность, любознательность, позитивная установка ко всему новому, смелость (до безрассудства), низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость, импульсивность, нервозность, быстрые, резкие колебания настроения, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, непунктуальность, "барсуция" психология, новые друзья, имитация поведения других людей ("примеривание ролей"), тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям</p>	<p>Высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о других, щедрая, способность к сопереживанию, хорошая интуиция, спокойствие, уступчивость, склонность к самообвинению (и меланхолии), эмоциональная чувствительность, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность, слабый "политик", болтливость (любит посплетничать), способность угаваривать, убеждать других, сентиментальность, тяга к прошлому, склонность к общественной деятельности, гибкий распорядок дня, широкий круг друзей и знакомых</p>	<p>Жажда знаний, изменений, креативность, концептуальность, великодушная интуиция, одержимость своими идеями, мечтательность, устремление в будущее, позитивная установка ко всему новому, философия бунтаря, восторженность, энтузиазм, непосредственность, непрактичность, слабый "политик", импульсивность, разбросанность, непостоянство настроения, поведения и отношений, недисциплинированность, стремление работать в одиночку, отвращение к бумажной работе, "душа компании", остроумие, безалаберность в финансовых вопросах, узкий круг друзей</p>



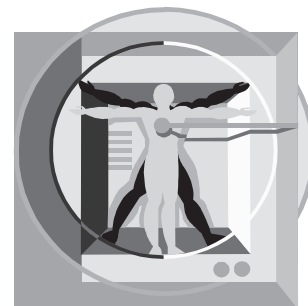
Список использованной литературы

1. *Алексеев А., Громова Л.* Психогеометрия для менеджера. — Л., 1991.
 2. *Горелов И., Енгальчев В.* Безмолвный мысли знак: Рассказы о невербальной коммуникации. — М., 1991.
 3. *Тесты, тесты, тесты / Сост. О. Кулакова.* — М., 1990.
 4. *Шевченко Б.* Характер через геометрию // Сфинкс. — 1991. — № 3.
 5. *Щёкин Г.* Визуальные тесты. — К., 1992.
-



Раздел 14

ЯЗЫК ТЕЛА И ЕГО ДВИЖЕНИЙ



Двигательный акт есть одновременно акт мышления, а мысль — одновременно — пространственное действие.

С. Эйзенштейн



Тест

ПОНЯТЬ ДРУГ ДРУГА БЕЗ СЛОВ

Предлагаем небольшой тест. Его цель — не столько оценить, хорошо ли вы владеете невербальными компонентами делового общения, сколько обратить внимание на значение этих компонентов.

Итак, ответьте утвердительно или отрицательно.

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.
2. Во время разговора я порой не знаю, куда деть руки.
3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
5. Я слишком много жестикулирую.
6. В течение десятиминутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или не облокотиться на что-нибудь.
7. Я плохо понимаю язык жестов.

8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.
9. При разговоре я часто верчу что-нибудь в руках.
10. Я плохо умею скрывать внезапно возникшие эмоции.
11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

Чем меньше вы дали утвердительных ответов на вопросы, тем лучше вы владеете невербальными средствами общения. Однако даже если вы на все вопросы ответили отрицательно, это не означает, что этой стороной общения можно пренебречь. Понаблюдайте внимательно за собой и вашими собеседниками. Вы сможете обнаружить много интересных, информативных моментов, которые ранее ничего не говорили вам и которые теперь, уже обнаруженные, помогут вам в вашей профессиональной деятельности.

14.1

ЯЗЫК ГЛАЗ И РУК

*Смотри человеку в глаза,
когда разговариваешь с ним.*
Старинная пословица

Язык взгляда

Известный исследователь и автор популярной книги “Язык телодвижений” А. Пиз утверждает, что общение может быть установлено только тогда, когда вы общаетесь с человеком с глаза на глаз. При этом, если человек нечестен или скрывает что-то, его глаза встречаются с вашими менее чем одну треть времени общения. Если взгляд собеседника встречается с вашим более двух третей времени общения, это может означать одно из двух: первое — собеседник считает вас очень интересным или привлекательным (в этом случае зрачки глаз будут расширены); второе — собеседник настроен к вам враждебно и невербально посылает вызов (в этом случае зрачки будут сужены). При переговорах никогда не надевайте темные очки, потому что у других появится ощущение, что их разглядывают в упор [7].

Приведем характеристики основных типов взглядов, сформулированных А. Пизом [7].

Деловой взгляд. Ведя деловые переговоры, представьте на лбу вашего собеседника треугольник. Направив взгляд на этот треугольник, вы создадите серьезную атмосферу, и ваш партнер почувствует, что вы настроены по-деловому.

Социальный взгляд. Если ваш взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника, создается атмосфера социального общения. В этом случае вы также смотрите на воображаемый треугольник, но расположенный уже в области глаз и рта собеседника.

Интимный взгляд. Этот взгляд проходит через линию глаз и спускается ниже подбородка на другие части тела собеседника.

Взгляд искоса. Используется для передачи интереса или враждебности. В первом случае такой взгляд будет сопровождаться слегка поднятыми бровями или улыбкой, во втором — опущенными бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта.

Прикрытые веки. Этот жест подсознательный и является попыткой человека убрать вас из поля своего зрения, потому что вы либо надоели ему, либо он чувствует превосходство над вами. Если вы заметили такой взгляд у собеседника, учтите, что ваше поведение вызывает отрицательную реакцию и нужно что-то предпринять.

Взгляд поверх очков. Такой взгляд может вызвать у собеседника ощущение, что его осуждают и критикуют. Поэтому носящим очки следует снимать их, когда они говорят, и надевать, когда слушают. Это не только успокаивающе действует на собеседника, но и позволяет тому, кто в очках, контролировать течение разговора.

Итак, взгляд может выражать различные индивидуальные отличия, уровень взаимодействия, а также определять социальный статус собеседника и его знания о вашем социальном статусе. Так, М. Арджайл и его сотрудники экспериментально выяснили, что частота прямых взглядов на собеседника зависит от того, “выше” или “ниже” себя вы его считаете. У считающего себя выше по статусу количество прямых взглядов оказывается намного больше [1; 2].

Язык рук

В танце рук проходит поток мыслей.

С. Эйзенштейн

Язык рук или жестов всегда индивидуален и в высокой степени информативен. Например, А. Брассер, записавший за 25 лет около 250 тыс. свидетельских показаний, утверждает, что главным показателем правдивости свидетеля являются его глаза и руки. “Говорить человек может, что угодно. А вот глаза и руки его обязательно выдадут, они ничего не могут скрыть и расскажут гораздо больше, чем слова”, — считает А. Брассер [8].

Помимо индивидуальных язык жестов имеет также общие особенности, зависящие от национальной принадлежности, возраста и пола человека, уровня его культуры и других признаков. Так, английский психолог М. Арджайл, изучавший во время кругосветного путешествия язык жестов, установил, что в среднем на протяжении часового разговора финн использует жестикуляцию один раз, итальянец — 80, француз — 120, а мексиканец — 180 раз [1].

А. Штангль в своих работах приводит множество жестов, особенно рук и кисти, “чтение” которых позволяет лучше понимать собеседника. Приведем некоторые из этих жестов и их интерпретацию [9].

- Вяло свисающие вдоль тела руки: пассивность, отсутствие готовности к действию, недостаток воли.
- Скрещенные на груди руки: защитная реакция, известная изоляция, некоторое выжидание.
- Руки заложены за спину: отсутствие готовности к действию, а также скрывание смущения, робости, затруднительного положения.
- Открытая ладонь обращена вверх: жест объяснения, убеждения, открытого представления, отдавания.
- Одна или обе руки спрятаны в карманах: скрывание затруднений, неуверенности, потеря непосредственности.
- Рука сжимается в кулак: концентрация, овладение волнением, стремление к самоутверждению.
- Потирание рук: человек находится во власти приятных, удовлетворяющих его мыслей.
- Рука что-то берет или делает движение в этом направлении: непосредственно телесное, материальное захватывание, часто признак жадного, слишком много думающего о материальном человека.
- Движения рук, закрывающие лицо или его часть: желание скрыть, спрятать, утаить свое состояние; задумчивость или затруднение.
- Стирающее движение по лбу: стирание нехороших мыслей, плохих представлений или концентрация на размышлениях.
- Раскрытая ладонь гладит что-нибудь приятное на ощупь (например, другую свою руку): мягкий нрав, благодушное настроение.
- Напряженно выпрямленный указательный палец: знак концентрации на внутреннем безотносительно к другим людям.
- Указательный палец, прямой, кладется на край губ: чувство неуверенности, поиск причин, помощи.
- Палец засунут в рот: наивность, удивление, состояние рассеянности, непонимания.
- Палец касается глаз или ушей: знак некоторой неловкости, известная робость, поиски бегства.
- Кончики указательного и большого пальцев соприкасаются, в то время как остальные, особенно мизинец, оттопырены: высокая степень внимания и концентрации, направленные на тончайшие детали.
- Руки упираются в бедра: потребность в усилении и упрочении, демонстрация твердости и превосходства; вызов, бравада от наивной до злобной формы. Часто сверхкомпенсация скрываемого чувства слабости или смущения.

- Руки поддерживают верхнюю часть туловища, опираясь на что-либо (например, о стол, спинку стула, низкую трибуну): стремление к духовной опоре или внутренней уверенности.

“Чтению” языка рук и в целом жестов посвящается в последнее время все больше исследований, особенно за рубежом (например, Г. Калеро, Д. Ньюренберг, А. Штангль, С. Данкелл, А. Пиз), что свидетельствует о высокой прогностичности поведения человека на основе наблюдения за его внешними проявлениями. Эти данные все шире применяются в различных областях прикладной психологии, а также в практике повседневного человеческого общения.

Невербальная коммуникация как своеобразный язык чувств является таким же продуктом общественного развития, как и язык слов. К средствам невербальной коммуникации относятся жесты, мимика, интонация, паузы, поза, образуя знаковую систему, дополняющую и усиливающую, а иногда и заменяющую средства вербальной коммуникации — слова [4].

Каждый жест человека — как слово в языке. Читая жесты, мы осуществляем обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе взаимодействия, а жестовые группы — важная составляющая обратной связи. “Бессловесная” обратная связь может предупредить о том, что вам нужно изменить поведение, сделать что-либо, чтобы достичь нужного результата в общении с аудиторией, производственной группой или конкретным собеседником.

Приведем несколько описанных американскими специалистами в области коммуникации Д. Ньюренбергом и Г. Калеро [5] групп жестов, которые выражают различные позиции человека в процессе общения.

Жесты открытости. Это раскрытые руки ладонями вверх (жест, связанный с искренностью и открытостью); пожимание плечами, сопровождающееся жестом раскрытых рук (обозначение открытой натуры); расстегивание пиджака (люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают или даже снимают пиджак в вашем присутствии). Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают руки, а когда они чувствуют свою вину или настороженно воспринимают ситуацию, то прячут руки либо в карманы, либо за спину. Замечено, что при успешности деловых переговоров наблюдается следующая жестовая группа: сидящие участники расстегивают пиджаки; распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

Жесты защиты (оборонительности). Это жесты, которыми человек реагирует на возможные угрозы, на конфликтные ситуации: руки, скрещенные на груди, используют для выражения обороны. Когда собеседник скрещивает руки, следует пересмотреть собственные жесты или речь, ибо партнер начинает уходить от обсуждения; руки, сжатые в кулаки, также указывают на защитную реакцию собеседника.

Жесты оценки. Это жесты, относящиеся к задумчивости и мечтательности: “рука у щеки” (люди, опирающиеся щекой на руку, обычно глубоко погружены в раздумья); жесты критической оценки: подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы — ниже рта (позиция “подождем — посмотрим”); человек сидит на краешке стула, локти на бедрах, руки свободно свисают (позиция “это замечательно!”); наклоненная голова (жест внимательного слушания. Например, если у большинства слушателей в аудитории головы не наклонены, значит, группа в целом не заинтересована излагаемым материалом); почесывание подбородка (жест “хорошо, давайте подумаем” используется, когда человек занят процессом принятия решения); жесты с очками (протирают стекла, берут в рот дужку очков и т. п.) — это пауза для размышления, человек выигрывает время для обдумывания своего положения перед тем, как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос; расхаживание — жест, обозначающий попытку человека решить сложную проблему или принять трудное решение; пощипывание переносицы — жест, обычно сочетающийся с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

Жесты подозрения и скрытности: рука прикрывает рот (собеседник старательно скрывает свою позицию по обсуждаемому вопросу); взгляд в сторону (показатель скрытности); ноги (или все тело) обращены к выходу — явный знак того, что человек хочет закончить встречу, беседу или то, что происходит; потрагивание или легкое потирание носа (обычно указательным пальцем) — знак сомнения (другие разновидности этого жеста — потирание указательным пальцем за или перед ухом, потирание глаза).

Жесты доминантности — подчиненности. Превосходство может быть выражено в приветственном рукопожатии: когда человек крепко пожимает собеседнику руку и поворачивает ее так, что его ладонь лежит поверх чужой, он пытается выразить физическое превосходство. И наоборот, когда человек протягивает руку ладонью вверх, он демонстрирует готовность принять подчиненную роль. Когда рука человека при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, при этом большой палец находится снаружи, то это выражает его уверенность в превосходстве над собеседником.

Жесты готовности: руки на бедрах — первый признак готовности (его часто можно наблюдать у спортсменов, ожидающих очереди). Вариация этой позы в положении сидя — человек сидит на краю стула, локоть одной руки и ладонь другой опираются на колени (так сидят непосредственно перед заключением соглашения или, наоборот, перед тем, как встать и уйти).

Жесты перестраховки. Многие жесты пальцев отражают неуверенность, внутренний конфликт или опасения. Так, ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто заменяет палец ручкой или карандашом. Другие жесты этой группы — переплетенные пальцы рук; при этом большие пальцы нервно потирают друг друга; пощипывание кожи; трогание спинки стула перед тем как на него сесть при собрании других людей. Для женщины типичный жест усиления внутренней уверенности — медленное и изящное поднимание руки к шее.

Жесты фрустрации: короткое дыхание, часто соединенное с различными неясными звуками типа стопа, мычания (тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает коротко дышать, и продолжает доказывать, может столкнуться с серьезными неприятностями); тесно сцепленные, напряженные руки — жест недоверия и подозрения (тот, кто пытается, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеет большого успеха); руки тесно сжимают одна другую — это наблюдается, когда человек попал в “переделку” (например, должен отвечать на вопрос, содержащий серьезное обвинение против него); защитное поглаживание шеи ладонью (во многих ситуациях, когда человек занимает защитную позицию) — женщины обычно сочетают этот жест с поправлением прически.

Жесты доверия: пальцы соединяются наподобие купола храма (жест “купол”) — это означает доверительность, но часто некоторое самодовольство, эгоистичность или гордость (очень распространенный жест в отношениях начальник — подчиненный, при этом чем выше ранг руководителя, тем выше он держит руки).

Жесты авторитарности: руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх — типичная авторитарная поза (так часто стоят милиционеры, высшие руководители, армейские командиры). В целом, если вы хотите дать понять свое превосходство, то все, что надо сделать — это физически подняться над данным человеком, — сесть выше, если вы оба сидите, или встать.

Жесты нервозности: покашливание, прочищение горла (те, кто часто прочищает горло, чувствуют себя неуверенно и беспокойно); локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой — кисти рук — расположены прямо перед ртом (такие люди играют с партнерами в “кошки-мышки”, пока те позволяют им “раскрыть карты”, указанием на что служит убирание рук обратно на стол); позванивание монетами в кармане — указывает на озабоченность человека относительно денег или их нехватки; подергивание себя за ухо — признак того, что собеседник хочет перебить разговор, но сдерживается.

Жесты самоконтроля: руки заведены за спину, и там одна сильно сжимает другую, другая поза — сидящий в кресле человек со скрещенными лодыжками и вцепившись в подлокотники руками (типична для ожидающих приема у зубного врача). Такие позы — сигнал о желании человека справиться с сильными чувствами и эмоциями.

Жесты скуки: постукивание по полу ногой или щелканье колпачком ручки; голова в руке, т. е. голова лежит в ладони; машинальное рисование на бумаге; пустой взгляд (“я смотрю на вас, но не слушаю”).

Жесты ухаживания

Отношения между людьми противоречивы и разнообразны, особенно любовные. Но известны определенные позы и жесты, позволяющие сказать, например, в помещении, наполненном людьми, кто из них состоит в браке, а кто нет; между кем любовная связь, а между кем нет; кому удобно с другим, а кому нет и многое другое. Предлагаем наиболее характерные позы и жесты, используемые мужчинами и женщинами в процессе общения.

Обычно в компании, на работе замужние женщины сильнее, чем незамужние, стремятся к общению с другими женщинами, тогда как незамужние — с мужчинами. Очень редко в этом случае можно увидеть двух беседующих незамужних женщин.

Среди жестов, которые можно назвать “прихорашиванием”, у женщин наиболее часто встречаются приглаживание или поправление прически, одежды, рассматривание себя в зеркало, повороты перед ним или взгляд на себя сбоку.

Мужчины также используют жесты прихораживания, например поправляют галстук, запонки, пиджак; выпрямляют тело, двигают подбородком вверх-вниз.

Среди действий, особенно у женщин, призывающих к ухаживанию, наиболее часто встречаются наклон головы, демонстрация ладоней или запястий, распрямление груди, расположение рук на бедрах, медленные поглаживающие движения пальцев по запястью, бедрам, икрам, коленям.

Балансирование туфли на кончиках пальцев ноги говорит мужчине: “В вашем присутствии я чувствую себя уютно”. Если вы хотите это проверить, сделайте что-нибудь, чтобы женщина почувствовала себя неуютно, и вы увидите, как быстро туфля будет надета. Другие женщины выражают то же самое сидя, подогнув одну ногу под себя. Прибавьте к этому прямой контакт глаз, и вы поймете, что дама определенно вами заинтересована. В компании пары, не состоящие в браке, стремятся оставаться вместе в течение всего вечера, как бы сигнализируя окружающим, что они принадлежат друг другу. Пары, которые недавно поссорились и еще не успели наладить отношения, общаются друг с другом формально, и если отвечают на улыбку улыбкой, то между губ не видны зубы. В паре, переживающей не лучшие времена, редко прикасаются друг к другу, а если кто-то это и делает, то второй быстро отдергивает руку, к которой притронулись. Прикосновение показывает права собственности и является жестом уверенности или подстраховки. Если же пара в хороших отношениях, то одно хорошее объятие порождает другое.

В целом к жестам ухаживания относятся следующие [5]: у женщин — приглаживание или поправление волос, одежды; рассматривание себя в зеркало, повороты перед ним; покачивание бедрами; медленное скрещивание и разведение ног на глазах у мужчины; поглаживание себя по икрам, коленям, бедрам; балансирование туфли на кончиках пальцев; у мужчин — поправление галстука, запонки, пиджака; выпрямление тела, движения подбородком вверх-вниз и др.

14.2 ЯЗЫК ТЕЛОДВИЖЕНИЙ

Походка — это физиономия нашего тела.

О. де Бальзак

Общие и специфические характеристики осанки, поз и походки человека могут многое рассказать внимательному наблюдателю. Даже такая незначительная деталь, как особенность стирания подметок на обуви, по утверждению японского профессора Я. Хирасавы, позволяет судить о физическом и психическом состоянии человека. К такому выводу он пришел, исследовав за 30 лет более 600 тыс. подметок. “Необходимо только уметь читать “написанное” на обуви”, — утверждает профессор [8].

А. Штангль приводит различные характеристики осанки и походки человека [9].

Осанка

Хорошая непринужденная **осанка** свидетельствует о высокой восприимчивости и открытости окружающему, способности к немедленному использованию внутренних сил и свободе от какого-либо ограничивающего принуждения. Неподвижность же или напряженность тела указывает на реакцию самозащиты, избегание контактов, закрытость, часто чувствительность, а также на неловкое старание быть корректным. Плохая, вялая осанка, сутулая спина обнаруживают покорность, смирение, угодничество. Позы конвенционального рода (одна или две руки в карманах, руки заложены за спину или скрещены на груди) свидетельствуют о недостатке самостоятельности и потребности в незаметном включении себя в общий порядок.

Весьма информативны для внимательного наблюдателя плечевой пояс и в целом **верхняя часть тела человека**. Например, высоко поднятые плечи со слегка сутулой спиной и втянутым подбородком “говорят” о беспомощности, нервозности, хроническом страхе, неуверенности и боязливости. Плечи, спадающие вперед, указывают на чувство слабости и подавленности, чувство или комплекс неполноценности. Свободное опускание плеч свидетельствует о наступившем чувстве уверенности, внутренней свободе, владении ситуацией. Отжимание плеч назад указывает на решимость действовать, чувство силы, активность, предприимчивость, часто переоценку собственных возможностей. Выпяченная грудная клетка наблюдается у людей активных, с развитым ощущением собственной значимости, потребностью в социальных контактах; впалая же грудная клетка часто указывает на известное равнодушие, замкнутость, пассивность, покорность и угнетенность.

Положение ног и ступней также может дать определенную информацию о состоянии и психологических качествах человека. Так, стойка на обеих ногах (ноги расставлены не более, чем на две ширины ладони) с равномерно распределенным весом тела говорит о ее обладателе как человеке сильном, уравновешенном, спокойном и твердом, могущем примеряться к обстоятельствам. Неподвижная застывшая стойка при сильном напряжении указывает на плохую приспособляемость, упрямство, негибкое самоутверждение. Изменчивая стойка при недостатке напряжения, частой смене основной опорной ноги и позиции ступней обнаруживает недостаток твердости и дисциплинированности, ненадежность и боязливость. “Покачивание”, приподнимание на носки говорит либо о подготовке активного движения, агрессивной установке, либо о заносчивости. Стойка “широко расставив ноги” указывает на потребность в самоутверждении, широкие притязания, завышенную самооценку, часто на чувство неполноценности [9].

Походка

Если *походка* или стойка характеризуется заметной повернутостью наружу носков ног, то говорят о “чванливой походке”, самомнении и самодовольстве (“выступает павлином”). Если же носки ног загнуты внутрь, к себе, то это указывает на известную внутреннюю слабость, относительный недостаток напряжения, недостаточную уверенность в собственных силах [9].

А. Штангль различает несколько **типов походок**.

- *Ритмичная походка* — расслабленная форма приподнятого, но уравновешенного настроения, типична для гуляющих.
- *Равномерная походка* (по типу армейского маршевого шага) — волевая деятельность или стремление к цели.
- *Широкие шаги* — часто экстраверсия, целеустремленность, предприимчивость, неприужденность, абстрагирующее мышление.
- *Короткие, маленькие шаги* — чаще интроверсия, осторожность, расчет, быстрое мышление и реакции, сдержанность, тип мышления скорее конкретный.
- *Ритмически-сильная походка* (с усиленными движениями бедер) — наивно-инстинктивные и самоуверенные натуры, раскачивание плеч в резонанс — в основном аффективные, самовлюбленные индивиды.
- *Шаркающая, “провисающая” походка* — отказ от волевых усилий и стремлений, вялость, медлительность, леность.
- *Твердая, угловатая, ходульная, деревянная походка* — зажатость, недостаток контактов, робость, неспособность к свободному проявлению.
- *Постоянное приподнимание вверх* (на напряженных носках ног) — стремление вверх, вемое сильной потребностью, чувством превосходства, особенно интеллектуального.

Характер походки прямо связан с полом и возрастом индивида, его физическим и психологическим состоянием, зависит от темперамента и образа самого себя, указывает на социальное положение. Так, люди, которые ходят тихими, неуверенными шагами, опираясь на пальцы, — всегда сосредоточены, не любят привлекать к себе внимания, часто углублены в свои мысли. Человек, ставящий ноги пятками внутрь, имеет обостренное внимание к окружающему: он все видит и все слышит, весел, общителен, иногда до назойливости. Звучная ходьба, подчеркнутый стук обуви обнаруживают несдержанность характера, бесцеремонность (часто при этом повышенный тон “компенсирует” отсутствие уверенности в себе). Размеренный степенный шаг характеризует людей спокойных, не подверженных чудачествам и легкомыслию. Если человек при ходьбе сильно размахивает руками, это свидетельствует о его подвижности, живой натуре, старательности, целеустремленности. Тяжелая походка, шарканье, неподвижно висящие при ходьбе руки свидетельствуют об отсутствии воли, пресыщенности и (или) старости. Человек, продвигающийся “танцующей” походкой, несерьезен и забывчив (“трепач”). Те, кто ходит мелкими шажками, как правило, педантичны и малообщительны. Человек нерешительный, когда идет, слегка покачивается, шаг имеет неравномерный — то поспешит, то замедлит; очень быстро стирает каблуки. Люди, быстро меняющие свои взгляды, прежде всего стирают подошву изнутри [2].

В целом, широкий, уверенный, твердый шаг при небольшом росте — признак высокого уровня притязаний, стремления к независимости; мелкий шаг высокого человека — признак неуверенности в себе, несамостоятельности, зависимости; раскачивание при ходьбе — признак аккуратности, точности, а иногда тщеславия.

Еще о походке

Походка прямая. Человек самоуверенный или вполне сознающий свое достоинство ходит прямо, смотря вперед и выступая твердым, решительным шагом, степенно. Даже когда торопится, то с ускоренного шага скоро сбивается на обыкновенный, свойственный ему прямой шаг. В. Белинский писал, что если ходишь прямо, то и поникшая душа выпрямится.

Скорый шаг (ускоренная ходьба) свойствен людям горячей природы, которые быстро ходят и быстро думают. Мысль не теряет времени, их беспокоит потеря времени в ходьбе. К таким живым натурам относятся люди, по большей части счастливые в торговле и промышленности. Люди эти чаще невысокого роста и любят во время ходьбы глядеть по сторонам.

Медленный, или журавлиный, шаг имеют люди высокого либо среднего роста, у которых ноги в сравнении с туловищем длинны. Такой же шаг у людей равнодушных и мечтателей, которые, увлекаясь идеей, забывают о цели, к которой стремятся. Некоторые из таких людей, увлекаясь самообъяснением, совершенно забывают о себе и даже иногда останавливаются в пути для самообъяснения.

Дрожащая походка свойственна людям пожилым, волокитам или людям с больными ногами вследствие расслабления нервов, но преимущественно натурам горячим, любящим движение. Сидячая жизнь чиновников или людей кабинетных вредно действует на ноги. Таким людям нужно больше ходить. Движение помогает пищеварению, движению крови, предупреждает болезни.

Походка с перевалкой зависит или от широкого таза, или от широких плеч и длинных рук, а особенно если человек имеет деятельный характер. Невысокие женщины, несмотря на свойственное им полуразвитие таза, ходят довольно прямо, тогда как высокие часто раскачиваются и наклоняются вперед.

Исследователи Д. Ньуренберг и Г. Калеро утверждают, что люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, скорее всего критичны и скрытны, они любят подавлять других людей. Те, кто находится в угнетенном состоянии, тоже часто ходят держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или туда, куда идут [5].

Способы посадки

Согласно А. Штанглю, существует несколько *способов посадки* человека [9]:

- *закрытая посадка* (ноги и ступни сомкнуты) — боязнь контактов, недостаток уверенности в себе;
- *беззаботно-открытая посадка* (ноги или бедра широко расставлены) — недостаток дисциплины, лень, равнодушно-примитивная бесцеремонность;
- *ноги, положенные одна на другую* — естественная самоуверенность, благодушное настроение, нет готовности к деятельности или к защите;
- *посадка на кончике стула, с выпрямленной спиной* — высокая степень заинтересованности в предмете разговора;
- *посадка при постоянной готовности вскочить* (например, одна ступня под сидением стоит полностью, другая позади нее на носке) — типична для неуверенно-боязливых или злобно-недоверчивых натур.

Таким образом, характер отношений, а также некоторые личностные особенности человека могут отражаться в его осанке, посадке, походке, другой типичной для него позе. Так, высокомерные люди наклоняют корпус назад, выпячивая грудь и отбрасывая голову. Люди скромные пытаются быть незаметными, поэтому сутулятся, голову втягивают в слегка приподнятые

плечи. Типичный подхалим наклоняет торс вперед, устремляя при этом взгляд на собеседника и подобострастно улыбаясь. Определить характер человека по его внешности, безусловно, сложно. При этом необходимо учитывать, что некоторые люди внутреннее содержание пытаются замаскировать внешней игрой, однако определенную информацию об индивидуально-психологических особенностях личности и поведении человека его типичные позы все же содержат [4].

14.3

ЗАКОНЫ ОБЩЕНИЯ И СИГНАЛЫ ТЕЛА

*Самая большая в мире роскошь —
это роскошь человеческого общения.*

А. Сент-Экзюпери

“Территория” общения

Каждый человек претендует на определенное “жизненное пространство”, “зону тела” и предъявляет соответствующие территориальные права. Люди часто выражают это жестами, например кладут ногу на ручку кресла, ставят ее на выдвинутый ящик письменного стола или кладут на желаемое пространство разные предметы (книги, газеты, одежду и т. п.).

Проникновение в “жизненное пространство” другого человека расценивается как неуместное и вызывает раздражение. При этом различная гамма межличностных отношений дифференцирует и различные допустимые дистанции общения. Американский исследователь Е. Холл различает следующие **типы дистанций** [2]:

1. *Интимное расстояние* (от 0 до 45 см) — при общении самых близких людей.
2. *Персональное расстояние* (от 45 до 120 см) — при обыденном общении со знакомыми людьми.
3. *Социальное расстояние* (от 120 до 400 см) — при официальном общении.
4. *Публичное расстояние* (от 400 до 750 см и выше) — при выступлениях перед массовой аудиторией.

Исследованиями установлено, что интровертированные люди склонны к сравнительно большей дистанции при разговоре, чем экстравертированные [9]. Кроме того, при общении определяется не только приемлемое расстояние, но и угол общения, расположение партнеров относительно друг друга, варьирующееся от положения “лицом к лицу” до положения спиной друг к другу.

Положение общающихся может сказать наблюдателю о многом. Так, при “соперничающем” общении люди располагаются напротив друг друга, при “кооперативном” садятся рядом. Случайная беседа, как правило, представлена позицией “наискосок”, через угол стола. Беседа, характеризующаяся каким-либо действием, оформляется посадкой на противоположных сторонах стола, но не напротив, а по диагонали [2].

Группа оксфордских психологов под руководством М. Арджайла установила, что существует четкая связь между “дистанцией разговора” и ростом собеседников: чем выше мужчина, тем ближе предпочитает он находиться от собеседника. У женщин же наблюдалась противоположная зависимость. Психологи так объясняют это странное явление. Дело в том, что в обществе создалась своеобразная “культурная норма” — мужчина должен быть высокого роста, а женщина, напротив, миниатюрной. И хотя в действительности не всегда бывает именно так,

каждый человек неосознанно старается подогнать жизнь под теорию. Поэтому рослому мужчине приятно стоять рядом с собеседником, а высокая женщина, наоборот, стремится отойти подальше, чтобы скрыть свой “недостаток”.

Отсюда следует, в частности, что во время разговора не стоит слишком приближаться к высокой собеседнице или к малорослому собеседнику — они будут чувствовать себя неловко. И точно так же не следует упускать возможности сделать человеку приятно — подходите почти вплотную к миниатюрной женщине или рослому мужчине: пусть отсутствие или наличие “лишних” десяти сантиметров роста будет им приятно [1].

Характеристики голоса

В ситуациях общения наряду с дистанцией голос человека — очень характерная черта, позволяющая составить общее впечатление о нем. В массовых исследованиях было получено от 60 до 90 % правильных суждений относительно величины тела, полноты, подвижности, внутреннего состояния и возраста, основывавшихся только на голосе и манере говорить. А. Штангль приводит следующие характеристики человеческого голоса [9]:

- *скорость речи* — оживленная, бойкая манера говорить, быстрый темп речи свидетельствуют об оживленности, импульсивности собеседника, его уверенности в себе; спокойная медленная манера указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность; заметные колебания скорости речи обнаруживают в человеке недостаточную уравновешенность, неуверенность, легкую возбудимость;
- *громкость* — большая громкость голоса, как правило, свидетельствует об истинной силе побуждений (жизненной силе) либо кичливости и самодовольстве; малая громкость указывает на сдержанность, скромность, такт или нехватку жизненной силы, слабость человека; сильные изменения в громкости свидетельствуют об эмоциональности и волнении;
- *артикуляция* — ясное и четкое произношение слов указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и недостаточность живости; неясное, расплывчатое произношение свойственно уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли;
- *высота голоса* — фальцет (дословно — “головной голос”) присущ человеку, у которого мышление и речь больше исходят из интеллекта; грудной голос — мышление и речь с участием эмоционального, естественные, а не сознательно созданные; высокий пронзительный голос — признак страха и волнения, а низкий — расслабленности, покоя и достоинства;
- *режим, или течение, речи* — ритмичное говорение (ровное перетекание слов с легкими периодическими колебаниями) — богатство чувств, уравновешенность, хорошее настроение; строго цикличное, правильное говорение — сильное сознание переживаемого; напряжение воли, дисциплина, педантичность, холодность чувств, округло-текущая манера говорить (типична для пикников) — глубокая, полная эмоциональная жизнь; угловато-отрывистая манера говорить (типична для шизотимиков) — трезвое, целесообразное мышление.

Психологическое манипулирование

Ситуации общения и поведение в них различных людей следует изучать не изолированно, т. е. по каким-либо отдельным чертам, а в целом. Как отмечает Ю. Емельянов, сферу возможностей субъект-субъектного познания человека можно назвать его социальным интеллектом, подразумевая под этим способность понимать самого себя, а также других людей, их взаимоотношения и прогнозировать межличностные события [3]. Так, многим людям свойственно непродуктивное игровое поведение (например, психологическое манипулирование), знание

особенностей которого позволяет наблюдателю своевременно обнаружить и скорректировать негативную межличностную ситуацию. Манипуляторство (или утонченное притворство), согласно Э. Берну, результат не столько интеллектуальных усилий человека, сколько умелого использования им собственных бессознательных ресурсов.

Различают следующие виды непродуктивного ролевого поведения [3]:

- игра “меня рвут на части” — любители такого поведения охотно берут много поручений, чтобы впоследствии иметь возможность сослаться на чрезмерную загруженность; они бурно включаются в общественную работу;
- игра “святая простота” — сторонники этой негативной межличностной игры напускают на себя нарочитую наивность, что побуждает окружающих учить их и, следовательно, решать за исполнителя ту или иную задачу. При этом, если игрок женщина, то, обращаясь к рыцарским чувствам своих опекунов, она может полностью переложить на них свои профессиональные обязанности;
- игра “казанская сирота” имеет несколько вариантов: а) работник умышленно держится подальше от руководства, чтобы впоследствии иметь возможность сослаться на заброшенность; б) заявляет, что ему никто не помогает — ни руководство, ни коллеги; в) указывает на отсутствие необходимых прав — “меня никто не слушает”; г) умышленно напрашивается на грубость, чтобы стать в позицию обиженного и т. д.

Приведем некоторые выводы, дающие дополнительную информацию к пониманию различных коммуникативных ситуаций, в том числе и на невербальном уровне [3]:

- индивиды и группы обычно принимают собственническую ориентацию к пространственным областям (“мое место”, “наша аудитория”);
- люди чаще взаимодействуют с теми, кто сидит напротив них или хотя бы через одного человека, чем с теми, кто сидит рядом;
- женщины используют зрительный контакт как форму коммуникации чаще, чем мужчины;
- носитель авторитарного типа личности в группе авторитарен и требователен к другим, в то же время он в большей степени подчиняется давлению большинства, чем индивид с коллегиальным типом личности;
- люди, положительно ориентированные на других людей, расширяют социальное взаимодействие, увеличивают связи и повышают мораль в группах, в то время как люди, ориентированные на вещи, задерживают социальное взаимодействие, снижают сплоченность и мораль, порождают подозрительность и зависть;
- члены группы с отклоняющимся, непрогнозируемым поведением нарушают и подавляют функционирование группы;
- члены группы с высоким уровнем тревожности угнетающе действуют на деятельность группы, а хорошо приспособленные члены группы содействуют ее эффективному функционированию;
- члены группы с разнополым составом более конформны, чем члены однополых групп (в разнополых группах участники больше озабочены межличностными отношениями, чем инструментальными целями);
- при прочих равных условиях группы, состоящие из членов, обладающих различными способностями и качествами, действуют более эффективно, чем группы, члены которых имеют аналогичные способности;
- лицо, наделенное властью, имеет большое влияние на группу, даже если его власть находится вне группы.

Сигналы тела и общие характеристики человека

Визуальное восприятие поведения человека всегда предполагает комплексный подход, основывающийся на детальном изучении отдельных телодвижений человека. Однако только соединив в единую картину различные жесты и мимические движения, включенные в контекст

конкретной ситуации поведения, можно оценить психическое и физическое состояние индивида; разрозненные телодвижения, сопровождающиеся соответствующей мимикой, складываются в так называемые сигналы тела, позволяющие составить общее суждение о человеке. Приведем обзор различных сигналов тела человека, согласно А. Штанглю [9].

Мышление — интеллектуализм без глубины чувств (монотонные движения при слабости напряжения); мечтательность (полностью открытые глаза при общем расслаблении); плохие мыслительные способности (“складки нужды”, появляющиеся при любых сильных впечатлениях или трудных вопросах).

Активность — напряжение, расправленные назад плечи, наполненная воздухом грудная клетка, полностью выпрямленная голова, глубокая носогубная складка, раздутые крылья носа, громкость голоса, сжимание челюстей. *Пассивность* — слабость напряжения, расслаблено свисающая вниз голова, приоткрытый рот.

Эгоизм — навязчивое проникновение в личностное пространство другого, расплывчатое, неясное произношение. Скорее, можно ожидать при сильной воле и рассудке. *Альтруизм* — “взгляд в облака” при общей сильной расслабленности, способность к воодушевлению. Скорее, можно ожидать при более сильном развитии чувств.

Экстраверсия — активность, живой темперамент, широкие движения, широкие шаги, склонность к малой дистанции при разговоре. *Интроверсия* — сдержанность, спокойный темперамент, неширокие движения, короткие или маленькие шаги, сжатые губы, склонность к большей дистанции при разговоре.

Воля, самодисциплина — прямолинейная форма движений, угловатые движения, несоразмерно слабое двигательное поведение, монотонные движения при напряженности, твердый взгляд, ясное и четкое произношение, равномерно-скованная, однообразная манера говорить.

Недостаток силы воли — шаркающая, обвислая походка, неопределенный взгляд, неуместное наморщивание носа, неясное, нечеткое произношение.

Преимущественная определяемость разумом (мыслительный тип) — сильное вплоть до чрезмерного напряжение, прямолинейность движений, в целом неловкие и “зарегулированные” движения, остро врезанный рот, малые изменения громкости речи, фальцет, угловато-отрывистая речь.

Преимущественная определяемость чувствами (художественный тип) — выраженное вплоть до чрезмерного расслабление, округло-текучие движения, свободная и расслабленная манера двигаться, сильные изменения громкости речи, мягкий рот, неясное произношение, грудной голос.

Уверенность в себе — хорошая, непринужденная осанка, свободно опущенные плечи, выпрямленная голова, ясное направление движений вверх, спокойные широкие движения, твердый взгляд, ненарушенный ритмически речевой поток. *Неуверенность в себе* — высоко поднятые плечи и слегка сгорбленная спина, втянутый подбородок, суженная грудная клетка, закрытая посадка, заметное преобладание движений вниз и к себе, маленькие, быстрые шаги, “складки нужды”, моргание, уклоняющийся взгляд, неясное произношение.

Переоценка себя, высокомерие — расправленные назад плечи, раздутая грудная клетка, слишком высокая посадка головы, при ходьбе и стоя покачивания вверх, полуприкрытые глаза, горизонтальные складки на лбу, оценивающий прямой взгляд, кривая односторонняя улыбка. *Внешнее изображение твердости (как сверхкомпенсация)* — руки в боки, голова откинута назад, стойка широко расставив ноги, посадка нога на ногу при некоторой напряженности, демонстративно расслабленный темп движений, подчеркнута большие и медленные шаги, руки за спину, заметное увеличение громкости голоса, форсированное произношение.

Порядочность, сознание ответственности — полностью открытые глаза, прямой взгляд при обращенном к собеседнику лице, малоподвижная, но относительно богатая формами мимика, нормальное, ясное произношение. *Указания на возможную нехватку положительных качеств* — чрезмерное расслабление, сгорбленная спина, искаженная улыбка, неясное произношение, неравномерность в ритме голоса.

Лицемерие — “взгляд в небеса” при напряженном лице. *Хитрость* — суженный взгляд сбоку и одновременно излишне фиксированный, елеинный, расплывчато-жирный голос.



Методики визуальной психодиагностики

ТЕСТ РУКИ Э. ВАГНЕРА¹

Тест руки — проективная методика, предназначенная прежде всего для диагностики агрессивности.

Среди различных способов адаптации к внешнему миру можно выделить “экстравертированную активность” (в тесте Люшера ей соответствует красный цвет), при которой человек как бы расширяет границы своего “Я”, преобразуя мир в соответствии со своей направленностью. Если эта активность связана с разрушением уже существующих элементов внешнего мира, то такое поведение можно назвать агрессивным (агрессией). Как и любое другое поведение, агрессия возникает в результате сложного мотивационного состояния, в котором выделяются побуждающий (гнев, враждебность и т. п.) и тормозящий (культурные стереотипы, страх последствий агрессии и т. п.) компоненты. Агрессивность как интерактивную характеристику мотивационного состояния определяют как соотношение побуждающих и тормозящих агрессивности актуальных мотивов. В зависимости от изменений состояния агрессивность может либо повышаться, либо уменьшаться и в пределе исчезать. В зависимости от частоты и длительности переживания, а также разнообразия ситуаций, в которых человек переживает состояния, характеризующиеся сильной агрессивностью, и, главное, проявляет агрессию в поведении, можно говорить о большей или меньшей выраженности агрессивности как устойчивой личностной диспозиции-черты. (При однократном использовании тест руки диагностирует агрессивность прежде всего как характеристику наличного состояния; однако при использовании теста в лонгитюдном исследовании его результаты могут давать информацию и о выраженности агрессивности-черты.)

Методический прием, положенный в основу теста руки, заключается в том, что испытуемого просят проинтерпретировать содержание действия, представленного в виде “стоп-кадра” его атомарного элемента — изображения кисти руки, социально нейтрального и не несущего смысловой нагрузки. Предполагается, что включение элемента в контекст более широкого вида активности и выбор этого вида активности происходят по механизму проекции и в значительной степени определяются наличным состоянием испытуемого, в частности, его актуальными мотивами.

Тест руки представляет собой девять карточек с изображениями кисти руки в различных положениях, десятая карточка — пустая.

Испытуемому в стандартной последовательности предъявляются все 10 карточек и просят ответить на вопрос: “Что, по вашему мнению, делает эта рука?” Если он затрудняется с ответом, ему предлагается вопрос: “Как вы думаете, что делает человек, которому принадлежит эта рука? Назовите все варианты, которые можете себе представить”. Ответы испытуемого фиксируют в протоколе. Положение, в котором испытуемый держит карточку, произвольно, но его также фиксируют в протоколе.

В процессе тестирования желательно получить несколько ответов (не менее двух-трех) на каждую предъявленную карточку. Для этого после ответа испытуемого спрашивают: “Хорошо. А что еще?” Если экспериментатор чувствует, что его действия встречают сопротивление, рекомендуется перейти к другой карточке.

Рекомендуется во всех возможных случаях (если испытуемый не выражает протеста) максимально снимать неопределенность ответа, наполняя смыслом высказывания типа “кто-то, что-то, кому-то” и т. п.

Чем тщательнее проведено тестирование и меньше в протоколе содержится ответов с неопределенным толкованием, тем легче обработать протокол и получить достоверные результаты.

При обработке каждый ответ испытуемого относят к одной из приведенных далее категорий.

1. **Агрессивность.** Рука совершает агрессивное действие (например, захватывающая, щиплющая, дающая пощечину, давящая насекомое, готовая нанести удар).
2. **Директивность.** Рука участвует в действии императивного характера (дирижирует оркестром, дает указание, читает лекцию, учитель говорит ученику: “выйди вон”, милиционер останавливает машину).
3. **Страх.** Рука — символ жертвы чьей-то агрессии. В эту категорию также включаются ответы, содержащие тенденции к отрицанию агрессии (не злая рука; кулак сжат, но не для удара; поднятая в страхе рука; рука, отвращающая удар).
4. **Эмоциональность.** Рука участвует в действии, выражающем привязанность, положительное отношение, благожелательность (дружеское рукопожатие; похлопывание по плечу; рука, глядящая животное; дарящая цветы; обнимающая рука).
5. **Коммуникация.** Рука участвует в коммуникативном действии, причем общающиеся находятся в положении равенства (жестикуляция в разговоре; язык жестов; показывает дорогу).
6. **Зависимость.** Рука участвует в коммуникативном действии в позиции “снизу”, успех которого зависит от благожелательного отношения другой стороны (просьба; солдат отдает честь офицеру; ученик поднял руку для вопроса; рука, протянутая за милостыней; человек останавливает попугайную машину).
7. **Демонстративность.** Рука участвует в явно демонстративном действии (показывает кольцо; любит маникюр; показывает тени на стене; танцует; играет на музыкальном инструменте).
8. **Активная безличность.** Рука участвует в действии, не связанном с коммуникацией (вдевает нитку в иглолку; пишет; шьет; ведет машину; плывет).
9. **Пассивная безличность.** Рука в покое (лежит, отдыхая; спокойно вытянута; человек облокотился на стол; свесилась во время сна).
10. **Ущербность.** В ответах этой категории рука предстает больной, деформированной, поврежденной (раненая рука; рука больного или умирающего; сломанный палец).
11. **Описание.** В эту категорию входят описания руки без указания на совершаемые ею действия (пухляя рука; красивая рука; рука старого человека).

Автор методики специально не объясняет введение именно этих категорий анализа, но, по-видимому, они покрывают

¹ См.: Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические методики. — М., 1989. — С. 84–90.

разнообразии возможных ответов. При категоризации возможна определенная неоднозначность, однако предполагается, что это несущественно влияет на окончательную интерпретацию.

После категоризации подсчитывают количество высказываний в каждой категории и в случае сокращенной программы интерпретации, используемой чаще в массовых обследованиях и при недостатке времени, вычисляют суммарный балл агрессивности:

$$A = (\text{Агрессивность} + \text{Директивность}) - (\text{Страх} + \text{Зависимость} + \text{Эмоциональность} + \text{Коммуникация}).$$

Первый член формулы характеризует агрессивные тенденции, второй — тенденции, сдерживающие агрессивное поведение. Остальные категории в анализе не участвуют, так как их влияние на агрессивность поведения неоднозначно.

Сокращенная интерпретация результатов теста основывается на сравнении суммарного балла с тестовыми нормами и принятии решения об уровне агрессивности в актуальном состоянии испытуемого. Однако значительно большую содержательную информацию можно получить при анализе удельного веса и места агрессивных тенденций в общей системе диспозиций. Информативной в плане прогноза агрессивного поведения является доля ответов в категории «Агрессивность» относительно суммарного количества ответов в категориях, учитываемых при подсчете суммарного балла.

Таким образом, два-три агрессивных ответа при полном отсутствии ответов типа социальной кооперации указывают на гораздо большую степень враждебности, чем множество таких ответов на фоне еще большего количества установок на доброжелательное межличностное взаимодействие.

Имеет значение не только соотношение установок на социальную кооперацию и агрессию. Важно, какие именно тенденции противопоставляются конфронтации, что побуждает субъекта к сотрудничеству — страх перед ответной агрессией, чувство собственной неполноценности, зависимости или потребность в теплых, дружественных контактах. Внешне сходное поведение в этих случаях имеет принципиально различные внутренние детерминанты. Данные об их природе можно получить при анализе удельного веса установок, противостоящих агрессии (категории «Страх», «Коммуникация», «Эмоциональность», «Зависимость»).

За рубежом предлагаемый тест много раз проверяли на надежность и валидность, анализировали устойчивость результатов при повторном тестировании и критериальную валидность (методом контрастных групп). Полученные данные свидетельствуют о соответствии данной методики требованиям, предъявляемым к подобным тестам. В частности, было установлено, что отдельные группы различаются не только суммарной агрессивностью, но и особенностями распределения ответов по категориям, как в относительных, так и в абсолютных значениях.

Оказалось, что каждая группа имеет характерный для нее «профиль» по тесту руки. Были выявлены также и другие закономерности. Так, наибольшее общее количество ответов (в том числе по категориям «Агрессивность», «Директивность») в норме составляет 7 % общего их количества, тогда как у преступников — 15 %.

Данные отечественных исследователей о валидности и надежности этого теста крайне мало. Проверяли критериальную валидность методом контрастных групп. Было обследовано 7 групп: 2 группы нормы (взрослые и подростки), 3 группы преступников (убийцы, хулиганы и сексуальные преступники), группа больных психопатией и группа лиц, совершивших суицидальные попытки.

Полученные в исследовании среднегрупповые значения агрессивности и среднеквадратичные отклонения по каждой группе приведены в таблице.

Экспериментальная группа	Количество испытуемых	Среднее значение агрессивности	Среднеквадратичное отклонение
Взрослые	30	-0,93	7,79
Подростки	30	-0,56	10,44
Психопаты	15	2,87	2,38
Убийцы	19	2,39	1,56
Сексуальные преступники	21	2,28	2,34
Хулиганы	18	1,84	1,80
Суициденты	15	-0,80	10,86

Тест руки можно применять в криминальной психологии для анализа агрессивности различных групп преступников, прогноза открытого агрессивного поведения, при проведении судебной-психологической экспертизы.

Использование теста руки может быть также продуктивным при выдвижении кандидатов на пост руководителя.

Так, если в процессе тестирования будет выявлен повышенный удельный вес ответов по категории «Директивность» и одновременно незначительный процент установок на социальную кооперацию, то с большой вероятностью можно прогнозировать жесткую, авторитарную позицию будущего руководителя. При отсутствии ответов по категориям «Директивность» и «Агрессивность» и одновременном увеличении ответов по категориям «Зависимость», «Страх» кандидат скорее всего проявит себя как ведомый, зависимый, неспособный отстаивать собственную позицию. Необходимо отметить, что отрицательный конотат понятия «агрессивность» является, скорее, данью культурной традиции, нежели отражает реальную роль этого качества в жизни людей и общества. Потребности индивидуального развития и общественной практики с неизбежностью формируют в людях способность к устранению и разрушению препятствий, преодолению того, что мешает достижению поставленных целей. Гармонично развитая личность должна неизбежно обладать определенной степенью агрессивности, которая, в частности, повышает устойчивость личностной направленности. Отождествление в обыденном сознании агрессивности с «злонамеренной активностью» едва ли можно признать оправданным. Само агрессивное (деструктивное) поведение злонамеренностью не обладает; таковым его делает мотив деятельности, те ценности, на реализацию которых оно направлено. Та или иная оценка агрессии приобретает смысл только в контексте социальной направленности личности и осуществляемой ею деятельности.

Тест руки можно использовать для диагностики межличностных отношений. Инструкция в этом случае несколько видоизменяется. Испытуемого просят ответить на вопрос о том, что делает рука, изображенная на карточках. Но при этом экспериментатор говорит: «Представьте себе, что это рука вашего мужа (ребенка, начальника, жены и т. п.)». Вследствие теста можно увидеть, какие тенденции (и какого знака социальной направленности) атрибутируются партнеру и, таким образом, проанализировать актуальное отношение к нему испытуемого. Кроме данных об уровне агрессивности с помощью теста руки можно получить дополнительную информацию о текущем состоянии обследуемого. Для этого анализируют ответы по всем категориям теста, в том числе не входящим в формулу расчета

агрессивности, и определяют процентное соотношение ответов по отдельным категориям.

Полную интерпретацию всех ответов проводят при индивидуальной диагностике: в клинической практике, при индивидуальном и семейном консультировании, профотборе, т. е. когда исследователя интересует не только степень агрессивности, но и диспозиционная структура актуального состояния мотивационной сферы в целом.

Интересную информацию дает анализ ответов по категориям, не входящим в расчет суммарного балла агрессивности. Так, высокий процент ответов по категории “Демонстративность” может свидетельствовать о проявлении некоторой истероидности, демонстративности (особенно у испытуемых-мужчин). Повышенный удельный вес ответов типа “Зависимость”, “Ущербность” и “Пассивность” характерен для больных с органической патологией мозга. Увеличение процента ответов по категории “Ущербность” (если нет объективных предпосылок) может свидетельствовать о наличии у испытуемого ипохондрических переживаний. Снижение количества ответов по категориям “Активная безличность” и “Пассивная безличность” интерпретируется как проявление гиперсензитивности испытуемого — очень мало внешних стимулов для него являются нейтральными и безличными. Если в исследовании при уменьшении общего количества ответов и удельного веса других категорий большую часть

занимают ответы по категориям “Описание” и “Пассивная безличность”, можно сделать вывод о значительном снижении общего уровня активности испытуемого, что может быть следствием астении либо проявлением каких-либо более глубоких изменений энергетике. Исчезновение из протокола (или резкое сокращение количества) ответов по категориям, связанным с процессом общения, должно обратить внимание экспериментатора на сферу социальных контактов испытуемого, что позволяет предположить наличие сложностей в этой области — отгороженности от окружающих либо аутизации.

Приведенные примеры, разумеется, не исчерпывают возможные области использования теста руки. Этот тест можно применять всегда, когда экспериментатора интересует такая характеристика актуального состояния, как агрессивность либо какой-то класс установок, входящих в анализ. Необходимо, однако, подчеркнуть, что методика создавалась с определенной целью и направлена прежде всего на выявление агрессивности. Получаемая с ее помощью дополнительная информация требует дальнейшей проверки и нуждается в более полном и глубоком обосновании. Подобное “неспецифическое” использование этого теста может служить для предварительного ознакомления с диспозиционной структурой состояния испытуемого и определения направлений дальнейшего анализа.

МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ ДИСТАНЦИИ¹

Структура общения может быть представлена тремя ее взаимозависимыми сторонами: коммуникативной, интерактивной и перцептивной. Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Существующие точки зрения на коммуникацию как обмен информацией подразумевают, что прием и передача информации — единый, неразрывный процесс, являющийся единицей коммуникативного акта. Для оценки качественной стороны общения единый коммуникативный акт необходимо разбить на процессы приема и передачи информации, что позволит выявить вклад в общение каждого из партнеров.

По предлагаемой методике можно выяснить, кто из участников общения играет роль коммуникатора, а кто — реципиента.

Содержание методики и обработка данных

Испытуемому предлагается оценить каждого члена группы как партнера по общению с помощью “техники прямого шкалирования”. Тестовым материалом служат две точки, расположенные на расстоянии 100 мм одна от другой (расстояние не сообщается и предварительно не проградировано). Испытуемый должен оценить интенсивность общения, проводя линию нужной ему длины от одной точки к другой. Такой прием позволяет испытуемому установить “коммуникативную дистанцию” от партнера, не перекодировав своего отношения в цифры и баллы. Для решения задачи разделения коммуникативного акта на процессы приема и передачи информации испытуемому предлагается дать два независимых графических ответа для каждого партнера, в первом случае оценивая коммуникацию с точки зрения коммуникатора, во втором — с точки зрения реципиента.

Инструкция

1. В жизни вам постоянно приходится общаться друг с другом, обмениваясь информацией. При этом каждый из

вас испытывает потребность как высказаться, так и выслушать. Эти потребности выражены не одинаково даже относительно одного человека, тем более разных людей.

Перед вами две точки. Представьте себе, что в левой точке находитесь вы, а в правой — ваш собеседник. Расстояние между точками символизирует исходную дистанцию между вами. У вас возникло желание высказать свое мнение, свою точку зрения, оказать информационное влияние на партнера. Насколько вы хотели бы “подойти”, “приблизиться” для этого к нему? Выразите свое желание в виде отрезка определенной длины, проведя линию от себя к нему. Для этого поставьте карандаш (ручку) в левую точку и с удобной для вас скоростью проведите отрезок прямой линии в сторону точки с указанием фамилии вашего партнера, считая, что чем длиннее линия, тем больше вы заинтересованы в передаче ему информации.

2. Перед вами те же две точки. Представьте себе, что вы хотели бы выслушать мнение, точку зрения вашего собеседника. Насколько вы хотели бы “подпустить”, “приблизить” его к себе? Выразите свое желание в виде отрезка определенной длины, проводя линию от него к себе. Для этого поставьте карандаш в правую точку с указанием фамилии вашего партнера и проведите отрезок прямой линии в сторону точки, обозначенной буквой “Я”, считая, что чем длиннее линия, тем больше вы заинтересованы в получении информации.

Повторите эту процедуру для каждого члена вашего коллектива.

Регистрируемые переменные для каждого испытуемого

Исходными параметрами при расчете персональных, парных и групповых показателей являются длина линии, проведенной от точки “Я” к точке партнера (Л_п), и длина линии, проведен-

¹ См.: Андреев А. Н., Мдивани М. О., Рыжонкин Ю. Я. Методика измерения коммуникативной дистанции // *Вопр. психологии.* — 1987. — № 1. — С. 159–161.

ной от точки партнера к точке “Я” (L_p). Длина отрезков измеряется в миллиметрах и далее рассчитываются следующие показатели:

1. Субъективная коммуникативная зона: $L_k + L_p - 100$.
2. Сдвиг субъективной коммуникативной зоны относительно центра дистанции: $\frac{L_k - L_p}{2}$ (может быть положительным в случае преобладания процессов приема информации).

3. Средняя субъективная коммуникативная зона:

$$\sum_1^n \frac{L_k + L_p - 100}{n - 1} .$$

4. Средний сдвиг субъективной коммуникативной зоны:

$$\sum_1^n \frac{L_k - L_p}{2} .$$

Регистрируемые переменные для каждой пары коммуникантов

1. Реальная коммуникативная зона: $L_k + L'_p - 100$, где L'_p — длина линии, которую партнер провел от точки, обозначенной фамилией данного испытуемого, к точке “Я”.
2. Сдвиг реальной коммуникативной зоны:

$$\frac{L_k - L'_p}{2} .$$

Регистрируемые параметры для группы

1. Средняя реальная коммуникативная зона в группе:

$$\sum_1^n \frac{L_k + L'_p - 100}{n} .$$

2. Средний сдвиг реальной коммуникативной зоны в группе:

$$\sum_1^n \frac{L_k - L'_p}{2} .$$

Персональный уровень. Каждый испытуемый по отношению к остальным членам группы характеризуется значением средней субъективной коммуникативной зоны и ее сдвигом относительно центра дистанции. Субъективная коммуникативная

зона характеризует уровень информационной активности испытуемого как субъекта и объекта общения. Эта зона может быть положительной или отрицательной в зависимости от значения показателей L_k и L_p . Если субъективная коммуникативная зона характеризует интенсивность информационной активности испытуемого безотносительно к тому, какую роль он выполняет в процессе общения, то сдвиг субъективной коммуникативной зоны указывает на соотношение процессов приема и передачи информации в информационном взаимодействии. Сдвиг коммуникативной зоны может служить показателем индивидуального коммуникативного баланса или оптимального уровня информационной активности, который предполагает удовлетворение потребности как в получении определенного количества новой информации, так и удовлетворение потребности в том, чтобы передать часть информации другим.

Межперсональный уровень. Значение реальной коммуникативной зоны характеризует степень интенсивности информационной активности двух взаимодействующих партнеров. Высокие значения реальной коммуникативной зоны говорят о том, что один партнер хочет получить от другого информацию, а другой согласен ее дать. Малые значения реальной коммуникативной зоны отражают обратную ситуацию между партнерами. Сдвиг реальной коммуникативной зоны указывает на уровень адекватности информационной активности между партнерами, один из которых выступает в роли лидера процесса общения, а другой — в роли ведомого. Степень взаимного принятия этих ролей участниками общения образует структуру зависимости между ними по типу “лидер — ведомый” коммуникативного процесса.

Групповой уровень. Средние групповые значения реальной коммуникативной зоны и ее сдвига позволяют охарактеризовать коммуникативные процессы в группе в целом. Если значение средней реальной коммуникативной зоны свидетельствует об уровне информационной активности членов группы, то ее сдвиг позволяет судить о сплоченности коллектива. Если преобладают процессы приема информации, это свидетельствует об открытости членов группы для информационных воздействий. Тем не менее такой группе не хватает лидирующего ядра. В противном случае наблюдается разобщенность членов группы, влекущая за собой трудности в координации групповой активности. Очевидно, единство группы должно выразиться в паритетности отношений при высокой интенсивности коммуникационных процессов.

МАУП



Список использованной литературы

1. Арджайл М. Язык взгляда // Наука и жизнь. — 1984. — № 1.
 2. Горелов И., Енгальчев В. Безмолвный мысли знак: Рассказы о невербальной коммуникации. — М., 1991.
 3. Емельянов Ю. Активное социально-психологическое обучение. — Л., 1985.
 4. Ковалев А. Руководителю о работнике. — М., 1988.
 5. Ньюренберг Д., Калеро Г. Учись читать человека, как книгу // ЭКО. — 1988. — № 2.
 6. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
 7. Пиз А. Язык телодвижений: Как читать мысли других по их жестам: Пер. с англ. — Н. Новгород, 1992.
 8. Популярная психология: Хрестоматия / Сост. В. Мироненко. — М., 1990.
 9. Штангль А. Язык тела: Познание людей в профессиональной и обыденной жизни: Пер. с англ. — М., 1986.
 10. Щёкин Г. Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1991.
-



*Языку телодвижений и его значению для общения людей
станут специально обучать в учебных заведениях.*

А. Пиз

Заключение

Итоги курса и их закрепление

МАУП



МАУП

Вот мы и завершили общий курс визуальной психодиагностики, овладение которой и дальнейшее углубление знаний и умений в этой области зависят уже в большей степени от каждого. Для этого потребуются более детальное изучение специальной литературы, а главное — постоянное развитие наблюдательности, для совершенствования которой жизнь постоянно представляет множество примеров. Итак, подведем итоги.

ОБЩИЙ МАКЕТ ИЗУЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА СРЕДСТВАМИ ВИЗУАЛЬНОЙ ПСИХОДИАГНОСТИКИ

Прежде всего необходимо определить наиболее общую схему восприятия другого (знакомо-го или незнакомого) человека. Зададимся вопросом: “Что прежде всего “бросается” в глаза при встрече с другим человеком?” Вероятно, три основных признака его внешнего облика (кроме, разумеется, одежды): пол, возраст и тип телосложения. Затем в поле зрения попадают уже более мелкие детали: конфигурация головы, походка, осанка, жесты, форма рук, пальцев и т. д. Таким образом, в основе схемы восприятия человека человеком, как и во многом другом, лежит принцип познания от общего к частному, от более “крупного” к более “мелкому”, от целого к составляющим. В общем макет изучения человека способами визуальной психодиагностики можно представить в таком виде.

I. Основные параметры

1. Пол воспринимаемого человека и связанные с этим психологические качества.
2. Возрастные особенности индивида и общее впечатление о пройденном им жизненном пути.
3. Тип телосложения и обусловленные им типические особенности (пикник, атлетик, астеник).
4. Специфический человеческий тип (художественный, мыслительный, смешанный).
5. Тип темперамента (сангвинический, флегматический, холерический, меланхолический) и его возможные сочетания (сложный темперамент).
6. Тип личности (познающий, эмоционально-коммуникативный, практический).
7. Предположительный вид профессиональной деятельности воспринимаемого человека.

II. Дополнительные (уточняющие) данные

1. Голова и лицо: соотношение частей головы; общее строение лица и его пропорции; лоб, морщины, брови; глаза и нос; рот и подбородок.
2. Мимические движения, особенности взгляда, отдельно смех и улыбка.
3. Особенности походки, осанка, характеристики стойки и посадки.
4. Форма рук и пальцев, особенности жестикуляции (жесты защиты, оценки, агрессивности, открытости и т. д.).
5. Характеристики голоса и дистанции в общении (скорость и громкость речи, артикуляция, высота и режим голоса, расстояние в разговоре и др.).
6. Общее чтение “сигналов тела” и характеристика основных черт личности (активность – пассивность, эгоизм – альтруизм, экстраверсия – интроверсия, воля – безволие, уверенность – неуверенность, открытость – лицемерие и т. д.).
7. Особенности оформления внешнего облика и “территориального” окружения (предпочитаемые цвета, предметы личного обихода, обстановка и т. д.).
8. Особенности протекания поведенческих реакций (характер эмоциональных проявлений).

III. Основные методы визуальной психодиагностики

1. Наблюдение (в том числе в сочетании с беседой).
2. Метод анализа документов (в том числе с нетрадиционных точек зрения).
3. Биографический и психографический методы изучения персонала.
4. Исследование почерка (графологический анализ).
5. Исследование произвольных рисунков и схем (психометрические методы).
6. Цветовые тесты (в том числе экспресс-методики без участия изучаемого человека).
7. Морфологический анализ (изучение строения тела в целом).
8. Физиогномический анализ (изучение строения лица).
9. Хирологический анализ (методы дерматоглифики и хирологии).
10. “Телесные” и другие визуальные тесты (изучение врожденных индивидуально-типических качеств).
11. Методы “косвенного” наблюдения (изучение и соответствующая интерпретация привычек).
12. Серологические тесты (особенности состава крови и др.).

Предостережение

Воспринимая внешний вид человека, его движения, действия, поступки и в целом деятельность, мы получаем возможность проникнуть в его внутреннее психологическое содержание, познать убеждения, потребности, интересы, чувства, характер, способности личности. Поэтому знания и тем более полученные психологические данные о том или ином человеке требуют огромной осторожности и такта в их использовании. При длительном же занятии тем или иным видом профессиональной деятельности зачастую возникает тенденция отражать других людей с определенной точки зрения, что может превратиться в негативную профессиональную привычку. Эта особенность восприятия человеком других людей наиболее отчетливо проявляется у тех, в чьей повседневной работе другой человек является главным объектом деятельности (руководители всех рангов, работники по кадрам, преподаватели, работники сферы обслуживания и т. д.). Всегда помня об этом, следует исключать предвзятость при восприятии и оценке другого человека, особенно в производственной деятельности.

К тому же желание “разложить человека по полочкам”, естественное для людей аналитической ориентации, удовлетворяя самолюбие такого работника, создает у него иллюзию власти над другим человеком, ведет к неадекватному самоутверждению и формированию профессионально вредной манипулятивной активности.

Распространенное использование визуальных тестов в качестве “салонного развлечения” (кроме, разумеется, игровых тестов) также таит в себе опасности:

- во-первых, такое тестирование может травмировать испытуемого и настроить его против дальнейших контактов с психологами или работниками по кадрам;
- во-вторых, открытая обратная связь по результатам тестирования, являясь насильственным раскрытием проблем испытуемого, может привести к неожиданным срывам, усилению тревожности, декомпенсации и т. п.;
- в-третьих, распространение средств интерпретации визуальных тестов ведет к снижению их диагностической эффективности, так как знание определенных значений вольно или невольно вызывает искажения в ответах респондентов методик визуальной психодиагностики.

Поэтому целесообразнее пользоваться правилом “закрытого” использования визуальных тестов и желательно только в профессиональных целях, что является важнейшим профессионально-этическим требованием при работе с методиками визуальной психодиагностики.

Далее предлагаем различные тест-игры (не требующие строгого соблюдения профессионально-этических норм), а также обобщенные наблюдения поведенческих реакций различных людей в ситуациях общения.

Тест-игры¹



ТЕСТ “ТИПИЧНЫЕ РЕАКЦИИ”

Задача теста — определить собственную манеру общения. И если она окажется не самой подходящей — принимайтесь за самовоспитание. Помните, что проблемы общения — это лишь внешнее проявление недостатка культуры. А этот пробел за вас никто не восполнит...

Рассмотрите приведенные далее рисунки, на которых два персонажа обмениваются репликами. Одна реплика уже сказана, а вторую придется сказать вам от лица второго персонажа. Постарайтесь представить, что бы вы чувствовали и думали на его месте. Запишите эти чувства, мысли и ответы, а потом посмотрите на типичные реакции. Определите, на какую из типичных реакций похожи ваши чувства, мысли и ответы, обозначьте их соответствующими буквами. Можно присуждать себе баллы за промежуточные ответы. Например, если чувствуете, что ваша реакция подходит к А и Б, присуждайте себе баллы за ответ АБ.



Рисунок 1

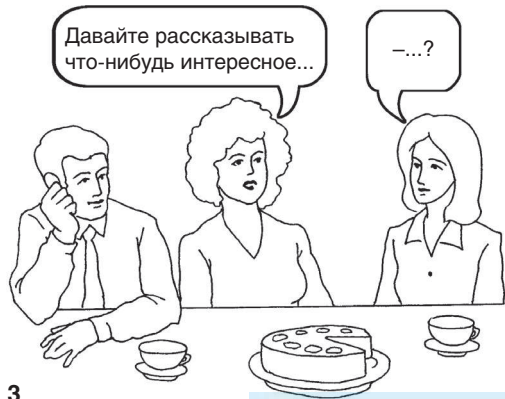
- А. Волнуетесь, краснеете, учащается пульс.
— Это вы меня извините, растяпу ...
- Б. Смущены, слегка растеряны.
— Что вы, что вы, ничего-ничего.
- В. “Жаль, что испачкан ботинок, но вообще-то мои ботинки пора чистить”.
— Ничего страшного, бывает.
- Г. Медленно закипаете: “Ну почему он именно мне наступил на ногу?”
— Полегче, дядя!
- Д. Мгновенно взрываетесь:
— Смотри, куда прешь, рожа!

Рисунок 2

- А. “Он решил порвать со мной. Конечно, я его недостойна...”
Вашим ответом будут слезы.
- Б. “Все-таки он предпочел сегодня провести время не со мной”.
— Очень жаль, я так ждала сегодняшней встречи.
- В. “Интересно, что он нашел в этой Наташке?”
— Ну что ж, бывает. Желаю в следующий раз быть более обязательным.
- Г. “Ну уж нет, что угодно, но им нужно сорвать эту встречу”.
— Нет, нет и нет. Раз обещал — нужно выполнять. А Наташка... Что ты в ней нашел?”
- Д. “Обоих сотру в порошок. Они у меня попрыгают”.
— Что-о-о? Эта Наташка — дура и образина! А ты мерзавец, лгун и обманщик!



¹ См.: Тесты, тесты, тесты / Сост. О. Кулакова. — М., 1990.



3

Рисунок 3

- А.** Вы не знаете куда деться, вам кажется, что именно от вас все чего-то ждут.
Ваш ответ — молчание.
- Б.** “Жаль, не припас какого-нибудь анекдотика”.
— Видите ли, э-э-э, мы ... э-э (и т. д.)
- В.** “Ага, вот, кстати, можно рассказать один смешной случай, произошедший со мной этим летом”.
Ваш ответ — летняя история.
- Г.** “Ага, вот, кстати, можно рассказать одну смешную историю об одной из присутствующих девчонок”.
Ваш ответ — история о нелепой ситуации, в которую попала одна из гостей, имени которой вы не называете.
- Д.** “Ага, вот теперь я покажу этой фитолюбке, почему фунт стерлингов!”
Ваш ответ — сплетня об именинице.



4

Рисунок 4

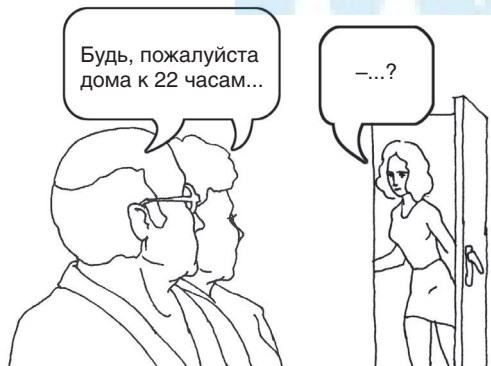
- А.** У вас подсакивает давление, смущаясь, вы делаете что-нибудь нелепое.
— Извините, я сам не понимаю, как я тут очутился.
- Б.** Вздвонованы. “Как-то все неловко получилось”.
— Извините, я случайно.
- В.** Не теряя присутствия духа, молча удаляетесь.
- Г.** Становитесь в боевую стойку, нелестно характеризуете оппонента и заодно — всю нашу действительность.
- Д.** Владаете в ярость. Пытаетесь отпихнуть наглеца, сделавшего вам замечание.



5

Рисунок 5

- А.** “Конечно, кто же пойдет со мной, уродом?”
Весь потный и красный, стараетесь затеряться в толпе танцующих.
- Б.** Слегка смущаетесь. Пожимаете плечами.
“Нет, так нет...”
- В.** С пониманием того, что у девушки, возможно, есть другие интересы, говорите:
— Могу ли я рассчитывать на следующий медленный танец, или вы его кому-нибудь пообещали?
- Г.** Столбенеете от неожиданности. Оскорбляетесь.
— А что ты тут делаешь, если танцевать не можешь?
- Д.** Взрываетесь, хватаете девушку за руку и гаркаете:
— Повыступай еще...



6

Рисунок 6

- А.** “Боже мой, только бы не опоздать!”
— Да, мамочка и папочка, я буду к 21 часу.
- Б.** “Надо бы предупредить ребят, чтобы в полдесятого напомнили”.
— Будет сделано.
- В.** “Придется поглядывать на часы”.
Сверяете время и вслух ворчите: “Я постараюсь, но если задержусь, прошу милицию и “скорую помощь” не беспокоить”.
- Г.** “Как они мне надоели своими поучениями!”
Раздраженно говорите через плечо: “Как получится. Мне уже не десять лет!”
- Д.** “Вот еще! Нашли шпингалету!”
— Когда захочу, тогда и вернусь. Мое дело!

Подсчитайте количество набранных вами баллов за ответы:

А — -2; Б — -1; В — 0; Г — -1; Д — -2.

Балл смешанного ответа найдите как среднее арифметическое. Например:

$$AB = (A + B)/2 = -3/2 = -1,5.$$

Если вы набрали:

+12 — +9 баллов — проблем у вас и окружающих вас людей хоть отбавляй. Вы крайне конфликты и неуживчивы;

+8 — +5 баллов — в пример вас вряд ли можно ставить, воспитанностью блеснуть вам удастся гораздо реже, чем хотелось бы;

+4 — -4 — вы определенно ничем не отличаетесь от подавляющего большинства людей. Общаться с окружающими для вас естественно и нетрудно;

-5 — -8 — вы не доставляете хлопот окружающим, но себе — определенно;

-9 — -12 — вероятнее всего, с вами окружающие не церемонятся, а то и вовсе позволяют проявлять неуважение. Для вас общение — мука смертная.

ВАШ ХАРАКТЕР

Задание первое

Ответьте откровенно на вопросы:

Вопрос	Ответ	
	“Да”	“Нет”
1. Есть ли у вас дома птицы, рыбы или другие животные?		
2. Любите ли вы писать письма?		
3. Называют ли вас книголюбом?		
4. Любите ли вы модные песенки?		
5. Можете ли без страха видеть кровь?		
6. Занимаетесь ли регулярно каким-нибудь видом спорта?		
7. Умеете ли правильно расходовать свои деньги, не одалживая?		
8. Любите ли проводить отпуск в малолюдных местах?		
9. Любите ли яркие цвета?		
10. Часто ли видите страшные сны?		
11. Можете, не задумываясь, назвать 10 человек, с которыми вас связывают добрые приятельские отношения?		

Подсчитайте сумму набранных вами очков по таблице.

Ответ	Количество очков за вопрос										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
“Да”	3	1	1	3	4	1	2	1	4	1	3
“Нет”	1	2	4	1	1	2	3	4	1	3	1

Задание второе

Далее приведено два рисунка.

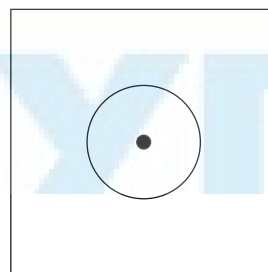
Приложите конец карандаша к точке в середине фигуры А. Закрыйте глаза и нарисуйте 6 крестиков, стараясь разместить их в круге.

То же самое проделайте с фигурой Б, все крестики постарайтесь разместить внутри квадрата.

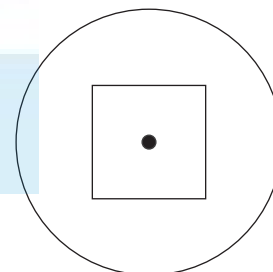
Если один или больше крестиков оказались на линии круга или квадрата, вы получаете за каждую фигуру по 10 очков.

Если один или несколько крестиков оказались за кругом или квадратом, вы получаете за каждую фигуру по 5 очков.

Если все крестики разместились внутри квадрата или круга, вы получаете 0 очков.



А



Б

Задание третье

Представьте, что свою работу вы должны доверить коллеге. Вы можете сделать выбор из четырех человек, “портреты” которых приведены далее. Кому из них вы не хотели бы поручить работу? Зачеркните этот портрет.



А



Б



В



Г

Если это А, вы получаете 1 очко, Б — 10 очков, В — 6 очков, Г — 15 очков.

А теперь подсчитайте сумму полученных вами очков за все три задания и прочитайте ответы.

77 и более очков. Вы верите, что все люди добрые. Даже тогда, когда кто-нибудь разочарует вас или обидит, вы стараетесь его защищать, ищите в нем хорошие черты. Ваш собственный мир полон романтики, поэзии и добра.

67–76 очков. Вы очень выдержанный человек, отвечаете за свои поступки, каждый знает, что вам можно довериться и во всем положиться на вас. Если вы что-нибудь пообещаете, то всегда выполните, если дали слово — сдержите его.

56–66 очков. Вы очень серьезный человек, за что вас уважают. Вы ответственно относитесь к любому заданию, к любой работе, не боитесь трудностей, не уклоняетесь от них, а наоборот, стараетесь преодолеть.

43–55 очков. Вы любите людей, вас интересует жизнь вокруг вас. Вы легко сходитесь с людьми, прекрасно умеете ладить с каждым несмотря на его возраст, пол, занимаемое положение. Когда какая-нибудь привязанность обрывается, вы принимаете это спокойно, без трагедии и обидных слов.

31–42 очка. Умение радоваться жизни, юмор, уравновешенность — вот важнейшие и наиболее ценные черты вашего характера. Почти в каждой жизненной ситуации вы не теряете чувства юмора, умеете подшутить над собой. Даже в самые трудные минуты вам удается сохранять оптимизм и заражать им окружающих.

20–30 очков. Вы умны и впечатлительны, умеете быстро ориентироваться в сложной ситуации, у вас много такта. Вам присущи деловитость, быстрота. Вы хорошо разбираетесь в людях, оцениваете их справедливо и вдумчиво.

19 и меньше очков. Вы очень логичны в своих словах и действиях, энергичны. Хорошо знаете, чего хотите, и умеете достичь своей цели. Людям нравятся ваши солидность, организаторские способности, сила воли.

КАКАЯ ВЫ, КОЛЛЕГА?

От того, какие мы — доброжелательные, искренние, любезные, готовые помочь, зависят не только симпатии окружающих, но и атмосфера в коллективе. Какая вы, коллега? Вы нравитесь, к вам равнодушны или вас просто не выносят? Если хотите об этом узнать, ответьте на приведенные далее 10 вопросов, выбирая ответ, который наиболее соответствует вашему мнению.

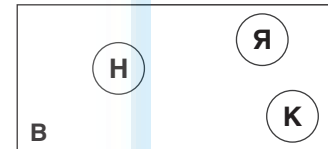
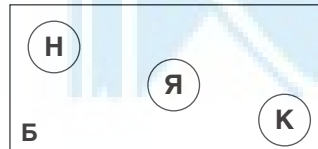
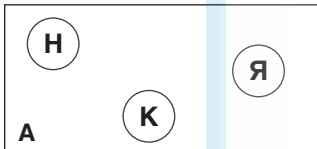
1. Как относились ваши родители к людям, которые были для них в какой-то степени авторитетом: врачам, учителям, педагогам?

- А. Доверяли им, считая, что они знают, что делают.
- Б. Относились критически.
- В. Отношение к ним зависело от их личных черт.

2. Сотрудница работает значительно медленнее вас. Ее работу должны выполнять вы. Как вы это принимаете?

- А. Вы чувствуете, что вами пользуются (вас эксплуатируют), и снижаете темп.
- Б. Понимаете, что не все могут работать одинаково, и помогаете.
- В. Стараетесь, чтобы несмотря на разницу темпов работа продвигалась.

3. Из трех представленных далее ситуаций выберите ту, которая вернее определяет ваше отношение к начальнику и коллегам.



4. У сотрудницы какие-то неприятности и она без конца делает ошибки. Как вы ведете себя с ней?

- А. Думаете, частные проблемы надо оставить дома и относитесь к ней без снисхождения.
- Б. Предлагаете: давай сделаем перерыв и Расскажи мне, что тебя так мучает, и тебе станет легче.
- В. Передай мне эти дела, с которыми ты сегодня не можешь справиться, я их сделаю.

5. Три человека на рисунке общаются на работе. О чем рассказывает сотрудница своему коллеге?



- А. Говорит, что не очень хорошо себя чувствует, очень болит голова.
- Б. Рассказывает о неприятностях дома.
- В. Рассказывает о неприятном разговоре с начальником.

6. Как вы стараетесь “перевести дыхание” в течение рабочего дня?

- А. Делаете несколько коротких перерывов на перекур.
- Б. Расслабляетесь несколько дольше во время обеденного перерыва.
- В. Работаете без перерыва, бутерброд едите “на бегу”.

7. О чем говорит сцена на следующем рисунке?



- А. Сотрудники говорят о коллеге, стоящей к ним спиной.
- Б. Разговаривают о том, что ее вообще не интересует.
- В. Эта женщина здесь оказалась случайно.

8. Вашей близкой знакомой удалось продвинуться по службе, кроме прочего, еще и благодаря тому, что она спокойно и деловито доказала директору некомпетентность ее непосредственного начальника. Как вы оцениваете ее поведение?

- А. Повела себя без каких-либо угрызений совести, желая достичь успеха ценой увольнения другого человека.
- Б. Не было в этом ничего плохого — в работе ценится прежде всего компетентность.
- В. Допустила ошибку: свои замечания она должна бы представить непосредственному начальнику.

9. Как часто в течение последних трех дней вы говорили что-то недоброжелательное о других, например: “Она опять оделась, как попугай”.

- А. Ни разу или один раз.
- Б. 2–4 раза.
- В. Может, 5 раз, а может, и больше.

10. Подруга купила себе новое платье и хотела бы услышать ваше мнение. Платье вам не понравилось. Как вы реагируете?

- А. Не желая испортить настроение подруге, говорите: “Действительно, красиво”.
- Б. “Мне не нравится, но это дело вкуса”.
- В. Не желая ее обидеть и одновременно быть неискренней, говорите: “Скажу тебе, когда привыкну”.

Подсчитайте сумму набранных вами очков с помощью таблицы.

Номер вопроса	Количество очков за вариант ответа		
	А	Б	В
1	2	1	3
2	1	3	2
3	1	2	3
4	1	2	3
5	3	2	1

Номер вопроса	Количество очков за вариант ответа		
	А	Б	В
6	1	3	2
7	1	3	2
8	1	3	2
9	3	2	1
10	1	2	3

Если вы набрали:

25—30 очков. Вы идеальная сотрудница. Окружающие высоко ценят вашу открытость и искренность. Не обсуждаете коллег за их спиной. Всегда готовы помочь, заменить кого-то, если у него действительно неприятности. Однако иногда позволяете себя эксплуатировать. Все вас уважают и любят. Вы не слушаете сплетен, не завидуете деньгам, можно сказать — уникам...

16—24 очка. Вас любит начальник и большинство коллег, может, потому, что несмотря на нервную и требующую большой сосредоточенности работу вы сохраняете хорошее расположение духа, психическое равновесие, может, благодаря этому сглаживаете напряжение. Однако не слишком ли поспешно вы выносите приговор? Не умалчиваете ли того, что вам не нравится? К счастью, вам мало чего недостает, чтобы быть любимой всеми.

10—15 очков. Когда-нибудь вы задавали себе вопрос, почему несмотря на солидные знания и профессиональную квалификацию вы не пользуетесь симпатией своих коллег? Очень часто основанием для некоторой враждебности является отсутствие внутренней уверенности в собственной ценности, вид комплекса неполноценности. Чтобы стать хорошей коллегой, вы должны верить в себя, усилить свое чувство достоинства, тогда и коллеги постепенно изменят свое отношение к вам.

ИДЕАЛЬНАЯ ЛИ ВЫ ЖЕНА

Вам наверняка кажется, что это так, но, быть может, другие думают иначе... Так проверьте же сами себя. Следующая игра-тест в этом вам поможет.

1. Десятую годовщину своего брака супруги отметили скромным ужином на двоих. Неожиданно жена встала и вышла одна в сад. Почему она так сделала?

- А. Вспомнила, что 10 лет тому назад муж ее обидел.
- Б. Услышала, что ее зовет ребенок, находящийся в саду.
- В. Ей захотелось побыть с мужем среди цветов и деревьев.

2. Вы идете по улице с мужем, а он оглядывается на привлекательную незнакомую женщину. Как вы реагируете?

- А. Сразу же устраиваете ему скандал.
- Б. Надолго обижаетесь на него.
- В. Стараетесь незаметно переключить внимание мужа, не реагируя на его поведение.
- Г. При первом же удобном случае делаете то же самое, только более демонстративно.

3. Вы считаете, что чаще всего муж рассказывает друзьям:

- А. Пикантные анекдоты, в основном эротического содержания.
- Б. Тонкие и остроумные собственные истории и услышанные от других людей.
- В. Критические зарисовки, касающиеся вашего поведения и ваших подруг.

4. Представьте, что ваш муж обожает все блюда приправлять чесноком, который вы не выносите. Как вы себя поведете:

- А. Постараетесь уговорить его пользоваться другими сильными приправами, но с менее “агрессивным” запахом.
- Б. Пробыете привыкнуть к запаху чеснока.
- В. Будете готовить по очереди: то с чесноком, то без.

5. На рисунке — супруги, которые только что поссорились. Что было поводом для их гнева?

- А. Жена подозревает, что муж ей изменяет.
- Б. Муж грубил супруге.
- В. Жена хочет, чтобы он больше интересовался детьми и был к ним более терпим.
- Г. Мелочь, не имеющая значения, скоро помирятся.





6. Это рисунок женатого мужчины. Какая фраза, по-вашему, лучше всего его характеризует?

- А. Он интересуется семьей и хорошо справляется с домашними обязанностями.
- Б. Мужчина с примитивным и горячим характером.
- В. Мужчина обожает свою жену и очень нежен с ней.
- Г. Этот мужчина любит флирт, красивых женщин.

7. Если бы добрая волшебница выполнила ваше желание изменить черты характера вашего мужа, то на сколько процентов вы хотели бы его изменить:

- А. На 15 %.
- Б. На 50 %.
- В. На 75 %.
- Г. На 100 %.

Номер вопроса	Количество очков за вариант ответа			
	А	Б	В	Г
1	0	3	5	—
2	0	2	5	0
3	2	5	0	—
4	0	2	5	—
5	0	1	3	5
6	5	0	5	0
7	5	3	1	0

Подсчитайте набранную вами сумму очков.

35–21 очко. Вы — идеальная жена. Ваш брак должен давать вам большое удовлетворение. Вы испытываете положительные чувства к партнеру и переносите их на все, что связано с ним и вообще с вашим браком. Вы терпимы, заботливы, предприимчивы, современны и добры. Вы умеете терпеть и понимать слабости мужа, искренне интересоваться проблемами дома, не имеете комплекса ревности и чувства обиды в браке.

21–8 очков. Ваши ожидания исполнились. Жизнь вдвоем вы понимаете как встречу двух людей, которые одинаково работают для дома и вместе решают житейские проблемы. Вы хотели бы, чтобы ваш муж был рыцарем, верным и без изъянов (пороков). Если же он не такой, то чувствуется внутреннее разочарование. Однако это не мешает вам достаточно хорошо, хотя и с трудом, раздувать домашний очаг, организовывать и руководить жизнью семьи. Вас можно назвать женой хорошей, но не идеальной.

7–0 очков. Вы не довольны своей ролью жены. Разве вы были против брака? Совершенно очевидно, что вы не сторонница браков типа наших прабабушек, когда жена была обязана с улыбкой на устах терпеть недостатки мужа. Ваше отношение к партнеру — критичное и подозрительное. Вы стараетесь с помощью мелких наказаний подчинить его своим принципам, что часто становится причиной ненужных конфликтов. Вы мелочны, скрупулезны, полны страхов и опасений. До идеала вам далеко, хотя стоит попробовать измениться.

ВЫ И ВАШ ПАРТНЕР

Далее приведены портреты античных героев и государственных деятелей. Из списка особенностей выберите для каждого изображения по две такие, какие, по вашему мнению, наиболее отражают черты характера и личность изображенных мужчин. Каждую из особенностей вы можете выбрать столько раз, сколько захотите.



1



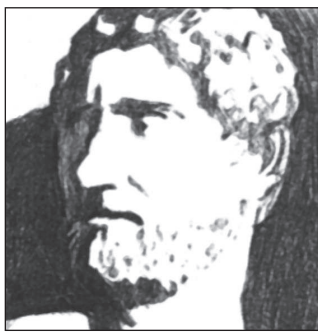
2



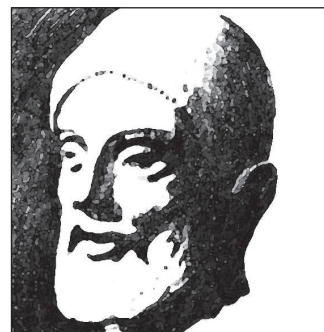
3



4



5



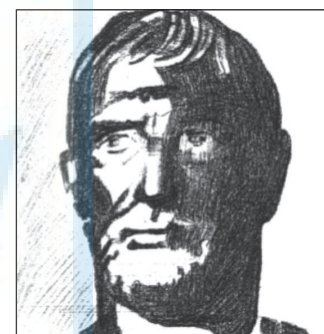
6



7



8



9

Особенности:

- а) мужественный;
- б) энергичный;
- в) нежный;
- г) гордый;

- д) полон понимания;
- е) последовательный в достижении цели;
- ж) остроумный;
- з) впечатлительный;
- и) влюбленный.

Подсчитайте сумму набранных вами очков, используя таблицу.

Выбранная особенность	Количество очков за портрет								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
а	1	3	2	8	9	10	4	6	5
б	0	2	1	9	10	11	7	5	6
в	4	5	6	1	2	3	11	9	10
г	8	9	10	6	5	4	0	2	1
д	11	10	9	5	6	7	3	0	2
е	2	1	3	10	8	9	5	2	4
ж	7	6	5	0	1	2	10	8	9
з	10	11	8	4	7	6	2	1	3
и	6	7	4	3	0	1	9	8	11

Если вы набрали:

4–36 очков. Вы мечтаете прежде всего о понимании и чувстве безопасности. Ваш партнер не должен подавлять вас критикой или чрезмерными требованиями, а напротив, должен укреплять вашу веру в себя, показывая, что он тоже не лишен недостатков. Вы придаете большое значение полной гармонии во всех ежедневных делах и хотите иметь партнера только для себя, живя, впрочем, только для него. Ваше стремление к идеальным отношениям, однако, не должно заходить слишком далеко: вы не можете требовать от партнера абсолютного подчинения вашей личности, поскольку легко перегрузить его таким невыполнимым требованием.

37–72 очка. Вы мечтаете о партнере, видящем в вас равноправную женщину, но одновременно окружающем вас заботой и вниманием. Вы ожидаете от него помощи в дальнейшем развитии. Он должен быть для вас примером, но не слишком далеким, а то вы потеряете надежду когда-нибудь догнать его. Вам было бы приятно, чтобы и он иногда показывал, что нуждается в вашей помощи и моральной поддержке. Вы не хотите превосходить его, но и он не должен препятствовать вашей самостоятельности.

73–110 очков. Вы ожидаете от партнера ответственности и солидности. Он должен быть для вас опорой везде, где вы чувствуете себя неуверенно, и сам пользоваться вашей помощью в областях, где вы его превосходите. Вы не хотели бы, чтобы между вами возник конфликт в связи с лидерством одной из сторон. Для вас “партнерство” — это равноправие и терпимость.

111–146 очков. Вы хотели бы, чтобы ваш партнер решал вопросы, которые вы считаете неприятными либо с которыми вы сами не можете справиться. Взамен вы готовы признать его превосходство и право первенства. Свои недостатки он должен от вас скрывать, так как возможность, что и ему когда-то потребуется ваша помощь, наполнила бы вас тревогой. Вы предпочитаете закрыть глаза на его слабости, чтобы не сомневаться в его роли проводника. Ваша тенденция к поиску опеки так сильно развита, что иногда вы ищите в мужчине прежде всего отца.

147–179 очков. Вы мечтаете о герое, которым могли бы восхищаться вместе с другими людьми. Все недостатки, которые, как у каждого человека, должны быть и у него, вы скроете завесой любви. Однако вы ожидаете, чтобы ваш партнер справлялся с любой ситуацией и везде брал на себя руководство. Вы хотите достичь при нем уважаемого положения и ничего не имели бы против того, чтобы вам немного завидовали в связи с положением вашего мужа.

ТЕСТ “МУЗЕЙ КУКОЛ”

С древнейших времен кукла была любимейшей игрушкой девочек. Но и взрослые женщины тоже с удовольствием смотрят на кукол, вспоминая годы, когда сами в них играли.

Далее приведены рисунки кукол наших прабабушек. Как они отличаются от современных! Их можно встретить только в музеях или частных коллекциях. Представим, что нам предстоит осмотреть музей кукол. Наверняка возникнут вопросы: какая судьба была у этой куклы? Кому она принадлежала, а ответы расскажут нам о чертах нашего характера. Для облегчения задачи помещены по три ответа на выбор.

Эта кукла когда-то принадлежала...

- 1: а) дочери известной актрисы;
б) ученице модистки;
в) осиротевшей избалованной девочке, воспитывавшейся у стариков.
- 2: а) единственной дочери короля;
б) девочке, ставшей потом известной писательницей;
в) художнику, для которого была воспоминанием о неверной любовнице.
- 3: а) маленькой принцессе;
б) дочери богатого ювелира;
в) гувернантке, которая сохранила ее как память о любимой воспитаннице.
- 4: а) дочери уличной торговки цветами, была подарком богатого клиента;
б) дочери директора цирка;
в) дочери министра финансов.
- 5: а) знаменитой гадалке, которая считала ее своим талисманом;
б) маленькой крестьянке;
в) неизлечимо больной девочке.
- 6: а) дочери лавочника;
б) племяннице одного миллионера, который подарил ее девочке перед отъездом в Африку;
в) ученице из интерната.
- 7: а) дочке священника;
б) девочке, которой уже больше, чем кукла, нравился мальчик;
в) племяннице шефа полиции.



1



2



3



4



С помощью приведенной таблицы подсчитайте количество набранных вами очков.

Вариант ответа	Количество очков за куклу						
	1	2	3	4	5	6	7
а	15	10	4	24	14	4	20
б	5	1	20	6	3	12	10
в	25	21	13	16	22	23	2

Если вы набрали:

25–48 очков. Вы умеренно сдержанны, умеете сохранять спокойствие и необходимую дистанцию относительно людей и событий. Если, например, встретите кого-то, кто настойчиво и неосторожно пытается вмешаться в ваши личные дела, вы не обижаетесь, но и не даете втянуть себя в подобные разговоры, а тактично даете понять, что собеседник (или собеседница) зашли слишком далеко. Сами же вы прекрасно завязываете контакты даже с замкнутыми людьми, их привлекает ваша деликатность, умение чувствовать других и спокойствие, позволяющее вам приспособиться практически к любому человеку или к ситуации.

49–74 очка. Вы не всегда чувствуете, до какой степени следует сохранять дистанцию относительно другого. По натуре вы скорее сдержанны и осторожны, поэтому ждете инициативы от другой стороны. Если кто-то по отношению к вам свободен, открыт, сердечен — вы отвечаете тем же. В то же время вы плохо себя чувствуете относительно несмелых и замкнутых людей. Тогда и вы становитесь такой же сдержанной, иногда неестественной. Эта черта характера часто затрудняет ваше общение с другими и осложняет жизнь.

75–105 очков. В контактах с людьми вы часто производите впечатление человека излишне импульсивного, свободного, лишённого чувства дистанции. Это вытекает главным образом из опасения, что сдержанность будет принята за демонстрацию превосходства, что она отпугнет от вас несмелых, закомплексованных. В то же время, когда вы имеете дело с людьми подобного поведения, вы не хотите от них отличаться. Однако более сдержанное, “мирное” поведение дало бы лучшие результаты, ведь на самом деле вы относитесь к людям несмелым, и даже от себя самой не скроете страх и неуверенность.

106–131 очко. Знакомясь с кем-то, вначале вы всегда естественны, раскованны. Если, однако, замечаете, что ваша свобода смущает кого-то, вы немедленно становитесь сдержанной, осторожной. Если захотите, то сумеете расковать самого “зажатого” человека. Иногда вы ошибаетесь в оценке ситуации и становитесь чрезмерно осторожной в отношениях с людьми, которые робкими совсем не являются, что иногда приводит к осложнениям и даже неприятностям.

132–155 очков. Вам очень трудно расстаться с врожденной сдержанностью в отношениях. Это не только сдержанность, но и недоверие даже к людям, которых знаете долго и близко. Только очень деликатным, чувствительным, тактичным и терпеливым людям удастся пробиться сквозь оболочку, за которой вы храните свой внутренний мир, и узнать ваши настоящие чувства, мечты, заботы. Знайте, что подобное отношение к людям может лишить вас друзей. Однако вы предпочитаете идти своей дорогой без помощи других — она вам кажется безопаснее.

ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПРОЙДЕННОГО

Оставшиеся страницы нашего повествования посвящены бытовым и деловым ситуациям, заимствованным из книги “Язык телодвижений” уже хорошо нам знакомого А. Пиза. В них наглядно показано, как жесты и другие сигналы тела образуют своеобразный “букет” и как обстоятельства могут повлиять на ваше толкование жестов.

Внимательно просмотрите помещенные далее иллюстрации и проверьте себя, как вы научились толковать тот или иной жест. Вы удивитесь, обнаружив, насколько улучшилась ваша восприимчивость и повысилось умение понимать жесты окружающих.

А

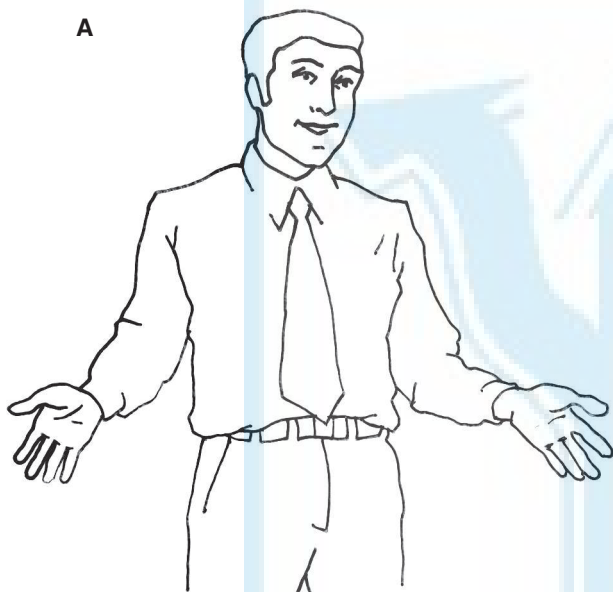


Рисунок А.

Типичный пример совокупности жестов открытости. Ладони полностью раскрыты и развернуты в сторону собеседника, поза покорного подчинения, пальцы ладоней расставлены, чтобы придать большую выразительность жесту. Голова находится в нейтральном положении, а руки и ноги раздвинуты. Человек своей позой выражает покорное, неугрожающее отношение к собеседнику.

Рисунок Б.

Классический “букет” жестов, характерный для человека, говорящего неправду. Потирая веко, он смотрит в пол, а обе брови подняты. Голова повернута в сторону и слегка опущена вниз, что характерно для негативных ощущений. А также на лице у него неискренняя, натянутая улыбка.

В



Рисунок В.

Здесь налицо несовместимость жестов. Человек уверенно улыбается, пересекая комнату, но одна рука, поправляющая часы, находится поперек тела и образует частичный барьер, подтверждающий, что человек не уверен в себе (или обстоятельствах).

Б

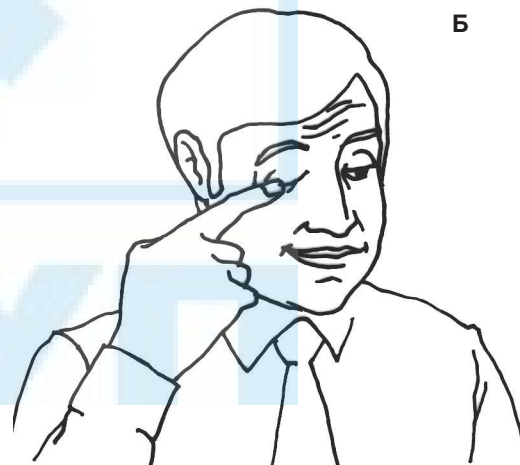


Рисунок Г.

Эта женщина относится неодобрительно к человеку, на которого смотрит. Она не повернула к нему ни головы, ни корпуса тела, но смотрит на него искоса, а голова слегка наклонена вперед (неодобрение), брови слегка изогнуты (гнев), а крепко скрещенные на груди руки обозначают оборонительную позицию. Уголки рта опущены.



Д

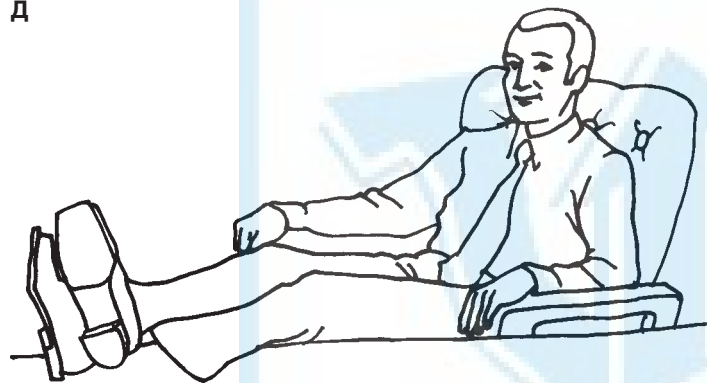


Рисунок Д.

В позе этого человека четко прослеживаются превосходство, чувство территориальной собственности и господство над окружающими. Когда человек кладет обе ноги на стол, он проявляет территориальные претензии на это место. Дорогое кресло, в котором он сидит, подчеркивает его статус.

Рисунок Е.

Ребенок поставил руки на бедра для того, чтобы иметь более внушительный, устрашающий вид. Подбородок выдается вперед, выражая вызов, а рот широко открыт, чтобы оскалить зубы, как это делают звери перед нападением на жертву.



Ё



Рисунок Ё.

Эту группу жестов можно описать одним словом — негативность. Папка выполняет роль барьера, а руки и ноги скрещены вследствие нервозности или оборонительности позиции. Пиджак застегнут, а темные защитные очки скрывают любые движения глаз или реакцию зрачков. Большая часть лица скрыта под бородой, от чего внешне человек выглядит подозрительным.

Учитывая, что люди составляют 90 % мнения о человеке за первые 90 секунд общения с ним, можно предположить, что этот человек вряд ли сделает первым шаг навстречу другому.

Ж

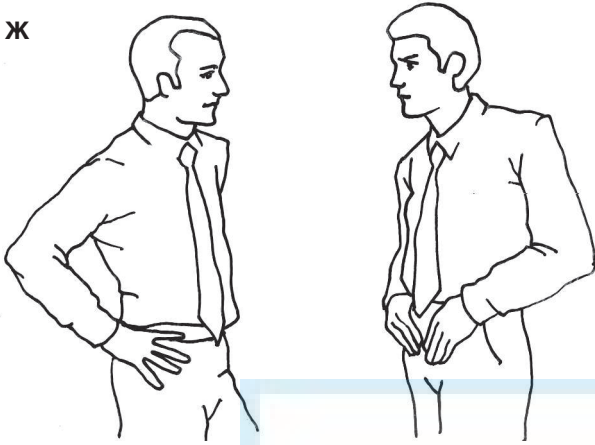


Рисунок Ж.

Оба человека стоят в агрессивной позе готовности, причем человек слева вызывающе поставил руки на бедра, а человек справа заложил большие пальцы за ремень брюк. Человек слева менее агрессивен, чем человек справа, а тот, кто справа, к тому же принял угрожающую позу, направив корпус тела прямо на соперника. Выражение его лица также соответствует его жестам.

Рисунок З.

Человек слева сидит верхом на стуле для того, чтобы контролировать ход беседы или оказывать доминирующее влияние на человека справа. Он также пользуется жестом “прямой разворот тела”, направленным на человека справа. Он стиснул пальцы, и его ноги сведены вместе под стулом, что говорит о расстроенных чувствах, возможно, от того, что он не может убедить собеседников в своей правоте. Человек в центре чувствует себя выше остальных двух, о чем говорит жест его рук, заложенных за голову. Кроме того, он зафиксировал одну ногу на колене другой ноги, а этот жест говорит о несогласии и намерении поспорить. У него повышающий статус стул, который вращается, откидывается назад, катается на колесиках и имеет подлокотники. Человек справа сидит на стуле, который не способствует повышению статуса, это стул с низкой спинкой, устойчивыми ножками без колесиков и без украшений. Его руки и ноги тесно переплетены (оборонительная позиция), голова наклонена вниз (враждебность). Все указывает на то, что человек не верит тому, что ему рассказывают.



З

И



Рисунок И.

Женщина демонстрирует классические жесты кокетства. Одна нога у нее выставлена вперед, указывая на человека слева (интерес), серия жестов — “руки на бедре” и “большой палец за поясом” — говорит о сексуальной готовности, привлекательно выставлено левое запястье, и она при курении выпускает дым вверх (положительный настрой, уверенность в себе). Она также искоса поглядывает на человека слева, и он отвечает на ее кокетливые жесты положительно: поправляет галстук (прихорашивание), и носок его ноги направлен на женщину. Голова его поднята вверх (заинтересованность). Видно, что мужчина в центре группы не в восторге от присутствия другого, он смотрит на него вызывающим взглядом искоса. Его ладони не видны, и он направляет дым при курении вниз (отрицательное отношение), кроме того, он опирается о стену (территориальный вызов).

Рисунок Й.

Человек слева высокомерно относится к человеку, сидящему напротив него, потому что использует жесты превосходства над другими. Его веки полузакрыты, голова откинута назад, чтобы можно было снисходительно смотреть сверху вниз. Воинственность его позы проявляется в том, что колени крепко сжаты, а обе руки, держащие бокал, образуют барьер. Человек в центре явно исключен из разговора, так как двое других не образуют треугольную приглашающую позицию. Он держится обособленно, что видно по его жестам — большие пальцы в кармане жилета (превосходство), он откинулся на спинку стула и демонстрирует область гениталий. Голова его находится в нейтральном положении. Человек справа уже сыт по горло этим пренебрежением и принял стартовую позицию (готовность уйти) на выход. Его брови и уголки рта опущены, голова слегка наклонена вниз, что в совокупности означает недовольство и неодобрение.



К



Рисунок К.

Человек справа и человек слева образовали закрытую диспозицию, чтобы показать человеку в центре, что он не принят в их компанию. Человек в середине относится к другим с чувством превосходства и сарказмом, что видно из его жестов — одна рука держится за лацкан пиджака, а палец этой руки отставлен вверх (чувство превосходства). В дополнение к этому высмеивающий жест в сторону человека, стоящего слева от него, заставил последнего отреагировать оборонительной позой (скрещенные ноги), а также агрессивным жестом — заложенные руки за спину при одной руке, захватывающей предплечье другой (самообладание). Человек, стоящий справа от находящегося в середине, также не в восторге от его поведения. Он скрестил ноги (оборонная поза), рука в кармане (нежелание соучаствовать), взгляд направлен в пол, потирание рукой шеи.

Рисунок Л.

Эта группа людей также находится в напряженной обстановке. Все трое сидят, откинувшись на спинки своих кресел, чтобы быть подальше друг от друга. Причиной такой напряженной ситуации является человек справа, что видно по комплексу его негативных жестов. Во время разговора он трогает нос рукой (обман), его правая рука лежит поперек тела, образуя частичный барьер (защитная поза). То, что его не интересует мнение присутствующих, видно по закинутой на подлокотник кресла ноге и по развороту туловища в сторону от собеседников. Человеку напротив не нравится то, что говорит сидящий перед ним, потому что он обирает несуществующие ворсинки со своей одежды (неодобрение), одна нога закинута на другую (оборонительная поза) и ноги отвернуты в сторону (отсутствие интереса). Человек в центре хотел бы что-нибудь сказать, но сдерживается. Это видно по рукам, стиснутым в кулаки и прижатым друг к другу лодыжкам. Он также бросает невербальный вызов человеку справа, потому что его туловище направлено прямо на него.



М



Рисунок М.

На этом рисунке мужчина слева и женщина отзеркалили жесты друг друга и, сидя на кушетке, они напоминают копии. Эти люди очень заинтересованы друг другом. Они поставили руки так, чтобы были видны запястья, а их колени смотрят друг на друга. Человек в центре сидит с натянутой улыбкой и может показаться, что он заинтересован в том, что говорит другой мужчина, но это не соответствует другим его жестам и выражению лица. Голова наклонена вниз (неодобрение), брови изогнуты (гнев), и он косо смотрит в сторону другого мужчины. Кроме того, его руки и ноги крепко переплетены (оборонная позиция). Все это указывает на то, что человек настроен явно отрицательно.

Рисунок Н.

Мужчина слева демонстрирует “букет” жестов, передающих доверие, открытость и честность. Это протянутые ладони, выдвинутая вперед нога, приподнятая голова, расстегнутый пиджак, расставленные руки и ноги. Он наклоняется вперед и улыбается. К сожалению, его позиция не находит отклика у присутствующих. Женщина сидит, глубоко откинувшись на спинку стула и перекинув ногу за ногу (оборонительная позиция), она использует правую руку как частичный барьер. Ее стиснутые кулаки свидетельствуют о враждебном отношении. Голова наклонена вперед,



и женщина прибегает еще к жесту критической оценки (рука под щекой). Мужчина в середине использует шпалеобразный жест, указывающий, что он чувствует себя уверенно и выше других. Сидит он, положив ногу на колено другой ноги, демонстрируя свое критическое отношение. Общая поза — негативная, так как он сидит, откинувшись назад, со склоненной головой.

О



Рисунок О.

Эти три человека показаны в обычной ситуации, складывающейся на любой вечеринке. Здесь можно хорошо проследить, как применяются типичные защитные и агрессивные жесты, а также жесты ухаживания. Все трое стоят со сложенными на груди руками, а двое скрестили и ноги (оборонительная поза). Туловища всех троих не ориентированы навстречу друг другу — все говорит о том, что они встретились впервые. Человек справа очень заинтересован женщиной, что видно из того, как он развернул свою правую ногу носком в ее сторону и смотрит на нее искоса. Взгляд его сочетается с поднятыми бровями (интерес) и улыбкой. Кроме того, корпус его тела слегка наклонен в сторону женщины.

Рисунок П.

Невербальная ситуация изменилась. Женщина распрямила ноги и стоит в нейтральной позиции. Мужчина слева тоже распрямил ноги и поставил одну ногу носком в сторону женщины (интерес). Он заложил большие пальцы обеих рук за пояс брюк; если этот жест предназначается мужчине, он трактуется как агрессивный; если же он предназначается женщине, то становится сексуальным. Он также выпрямился, чтобы казаться выше. Мужчина справа, кажется, смущен поведением собеседника, что видно из того, как сильно он выпрямился, бросает косые взгляды на мужчину: брови его опущены (неодобрение), а улыбка пропала.

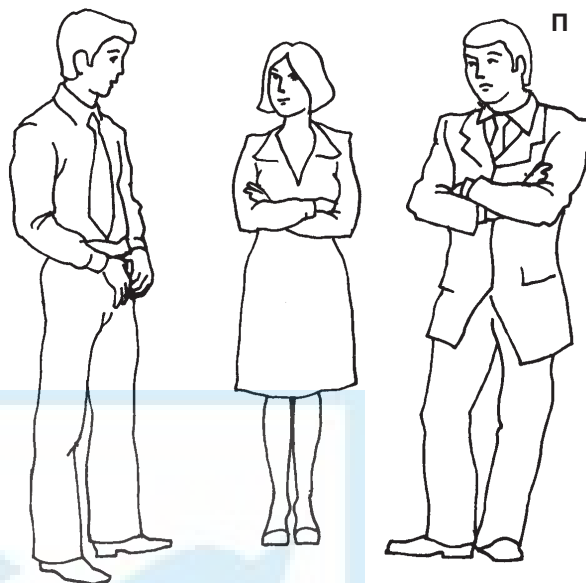


Рисунок Р.

Сейчас уже совершенно четко видно по жестам, как определились отношения и симпатии. Мужчина слева остался в прежней позе с заложенными за пояс брюк пальцами и развернутым в сторону женщины носком. Кроме того, он слегка развернул тело навстречу женщине, чтобы получился полный заигрывающий жест, пальцы рук сильнее сжимают ремень, а тело выпрямилось. Женщина отвечает на эти сигналы ухаживания собственными жестами, показывая, что увлечена игрой. Она расслабила руки, повернулась лицом к этому мужчине, а одна нога носком повернута в его сторону. Жесты кокетства — прикосновение к волосам, обнаженные запястья и доброжелательное выражение лица. Куря, она направляет дым вверх (уверенность). Мужчине справа не нравится то, что его исключили из компании, это видно по его жесту — руки на бедрах (агрессивная готовность).

В заключение скажем, что мужчина слева завоевал внимание женщины, а другому мужчине следует поискать партнера в другом месте.

МАУП

ПЕРСОНАЛИИ

АДЛЕР Альфред (1870–1937) — австрийский психолог, представитель психоаналитического направления в психологии. Создатель научной школы “индивидуальной психологии”. Отстаивал принцип внутреннего единства психической жизни личности, отмечал отсутствие жесткой границы между сознанием и бессознательным. В объяснении человеческого поведения опирался на понимание конечной цели, к которой стремится человек, подчиняя ей все свои психические проявления.

АЙЗЕНК Ганс Юрген (1916–1997) — английский психолог (родился в Германии). Один из основателей клинико-психологического направления исследований в Великобритании. Автор оригинальной модели личности, двухфакторной теории социальных установок личности, трехфакторной теории памяти. Внес значительный вклад в разработку психодиагностических методов, а также проблем исследования интеллекта.

АЛКМЕОН Кротонский (VI–V вв. до н. э.) — древнегреческий врач и философ. В сочинении “О природе” впервые привел концепцию человеческого тела как микрокосма и сбалансированной системы противоположностей. Открыл локализацию сознания в головном мозге.

АНАНЬЕВ Борис Герасимович (1907–1972) — российский психолог. Вслед за В. Бехтеревым выступил с идеей создания единой концепции человекознания как комплексной дисциплины, которая группируется в четыре раздела: 1) человек как биологический вид; 2) онтогенез и жизненный путь человека как индивида; 3) изучение человека как личности; 4) проблема человечества. Выделил иерархически соподчиненные уровни организации человека: индивид, личность, индивидуальность. Считал, что индивидуальность складывается на основе взаимосвязи особенностей человека как личности и как субъекта деятельности, которые обусловлены природными свойствами человека как индивида.

АРИСТОТЕЛЬ (384–322 гг. до н. э.) — древнегреческий философ, создатель психологической системы, интегрировавшей достижения античной мысли и ставшей на столетия основополагающей для различных направлений психологии. Принципы и главные понятия этой системы изложены в трактате “О душе” (“Этика”, “Риторика”, “Метафизика”, “История животных”). Считал, что душа проявляется в виде нескольких функций (способностей) или деятельностей, образующих особый генетический ряд: вегетативная (“питающая”), чувствующая и движущаяся, разумная функции. Высшие функции возникают на основе низших, поэтому функции души представляют собой уровни ее эволюции. Движущей силой поведения считал стремление, выражающее внутреннюю активность организма и сопряженное с чувством удовольствия или неудовольствия. Аристотель разграничил два вида разума: теоретический и практический. При изучении специфических психических и этических признаков поведения применял генетический и объективный методы, что придало его психологии биологическую ориентацию.

БЕХТЕРЕВ Владимир Михайлович (1857–1927) — русский физиолог, невропатолог, психиатр, психолог. В 1908 г. основал Психоневрологический институт — первый в мире центр по комплексному изучению человека. Разработал естественнонаучную теорию поведения, опирающуюся на рефлекторную концепцию психической деятельности И. Сеченова (объективная психология или рефлексология).

ВУНДТ Вильгельм (1832–1920) — немецкий психолог, физиолог, философ, языковед. Создал в 1879 г. первую в мире психологическую лабораторию. Выдвинул план разработки физиологической психологии как особой науки. Предметом психологии считал непосредственный опыт, а поведение человека определял апперцепцией (восприятием, требующим напряжения воли). В 1900–1920 гг. предпринял попытку психологически истолковывать мифы, религии, искусство и другие явления культуры в многотомной работе “Психология народов”.

ВЫГОТСКИЙ Лев Семенович (1896–1934) — российский психолог. Разработал учение о развитии психических функций в процессе опосредованного общением освоения индивидом ценностей

культуры: психические функции, данные природой (“натуральные”), преобразуются в функции высшего развития (“культурные”). Все эти процессы — продукт интериоризации социального опыта. Предложил гипотезу о локализации психических функций как структурных единиц деятельности головного мозга.

ГАЛЕН (ок. 130 — ок. 200) — древнеримский врач. В классическом трактате “О частях человеческого тела” впервые привел анатомо-физиологическое описание целостного организма. Обобщил представления античной медицины и психологии в виде единого учения, существенно повлиявшего на развитие различных научных направлений вплоть до XV — XVI вв.

ГАЛЬЦ Фрэнц (1758–1828) — немецкий врач. Создал френологию как учение о локализации в различных извилинах больших полушарий головного мозга человека его психических свойств. Положил начало теориям, в которых кора головного мозга стала рассматриваться как субстрат психической деятельности человека.

ГАЛЬТОН Фрэнсис (1822–1911) — английский психолог и антрополог. Разработал научно обоснованное учение о существовании индивидуально-психологических различий между людьми — дифференциальную психологию. Объяснял эти различия преимущественно наследственными факторами. Считал, что совершенствования человеческой природы можно достичь путем выведения на основе законов наследственности расы особо одаренных, умственно и физически сильных людей (евгеника). Считал, что между физическими и психическими свойствами индивидов имеются корреляции.

ГИЛФОРД Джо Пауль (1897–1987) — американский психолог. Исследовал память, внимание, мышление, творческую деятельность, темперамент. Наибольшую известность получила его модель структуры интеллекта. Совместно с В. Циммерманом разработал десятифакторный личностный опросник.

ГИППОКРАТ (460–377 до н. э.) — древнегреческий врач и мыслитель. Разработал систему естественнонаучных взглядов на организм и его функции (в том числе психические), его устройство и зависимость от факторов внешней среды, образа жизни индивида, условий его существования. С его именем связывают учение о четырех типах темперамента, объяснявшее индивидуальные различия между людьми несколькими типами “смешения” основных гуморальных компонентов — “соков” организма (кровь, слизь, желтая и черная желчь).

ДАРВИН Чарльз (1809–1882) — английский естествоиспытатель, создатель эволюционного учения о происхождении видов путем естественного отбора. Занимался проблемами психологии, в частности анализом инстинкта, онтогенезом детского поведения и сознания, сравнительным изучением механизмов эмоциональных реакций (“Выражение эмоций у человека и животных”, 1872).

КАНТ Иммануил (1724–1804) — немецкий философ, родоначальник немецкой классической философии. Разработал космогоническую гипотезу происхождения солнечной системы из первоначальной туманности, развил “критическую философию”. По И. Канту, условия познания — общезначимые априорные формы, упорядочивающие хаос ощущений. Центральный принцип этики, основанной на понятии долга, — категорический императив (“Всеобщая естественная история и теория неба”, 1755; “Критика чистого разума”, 1781; “Критика практического разума”, 1788).

КВИНТИЛИАН (ок. 35 — ок. 96) — римский оратор и теоретик ораторского искусства. Трактат “Об образовании оратора” — наиболее подробный сохранившийся курс античной риторики.

КРЕЧМЕР Эрнст (1888–1964) — немецкий психолог и психиатр. Основположник теорий, соотносящих психические свойства человека с конституцией его организма. Гипотеза Э. Кречмера дала толчок новым исследованиям проблем связи между соматическим строением и психическим складом личности.

КЭТТЕЛЛ Раймонд Бернارد (1905–1998) — американский психолог. Исследования связаны с проблемами структуры личности, наследственных и культурных факторов развития, методов факторного анализа в психологии. В область психодиагностики наиболее важным его вкладом явились методы факторного анализа, методики диагностики мотивации, разработка тестов интеллекта.

ЛАЗУРСКИЙ Александр Федорович (1874–1917) — русский врач и психолог. Разработал “характерологию” — психологическую концепцию индивидуальных различий, рассматривавшихся в тесной связи с деятельностью нервных центров. На этой основе ученый построил систему клас-

сификации личностей. Одним из первых начал исследовать личность в естественных условиях деятельности испытуемого.

ЛАФАТЕР Иоганн Каспар (1741–1801) — швейцарский писатель и мыслитель (роман “Понтий Пилат, или Маленькая библия”, драма “Абрахам и Исаак”, лирика). Автор популярного в конце XVIII — начале XIX в. трактата по физиогномике “Физиогномические фрагменты” (1775–1778).

ЛЕОНГАРД Карл (1904–1988) — немецкий психиатр и психолог. Работы посвящены широкому кругу проблем неврологии, психиатрии, психологии. Автор концепции акцентуированных личностей.

ЛЕСГАФТ Петр Францевич (1837–1909) — русский анатом, педагог и психолог. Разработал теорию физического воспитания, а также концепцию “школьных типов”. В основу последней легли наблюдения над различием в поведении детей по отношению к сверстникам, взрослым, процессу обучения.

ЛОМБРОЗО Чезаре (1835–1909) — итальянский психиатр и криминалист, родоначальник антропологического направления в уголовном праве. Выдвинул положение о существовании особого типа человека, предрасположенного к совершению преступлений в силу определенных биологических признаков (антропологических стигматов).

МЕРЛИН Вольф Соломонович (1892–1982) — российский психолог. Занимался проблемами дифференциальной психологии и психофизиологии. Выдвинул принцип зависимости психических явлений от физиологических, позволивший раскрыть сложный, опосредованный характер взаимоотношений различных уровней организации индивидуальных особенностей личности — нейродинамического, психодинамического и личностного. Создал собственную концепцию темперамента человека (“Очерк теории темперамента”, 1964).

МЯСИЦЕВ Владимир Николаевич (1892–1973) — российский психолог. Разрабатывал концепцию отношений личности, восходящую корнями к воззрениям А. Лазурского. Ядро личности составляет система ее отношений к внешнему миру и к самому себе, которая формируется под воздействием отражения сознанием человека окружающей действительности, являясь одной из форм этого отражения (“Личность и неврозы”, 1960).

НЕБЫЛИЦИН Владимир Дмитриевич (1930–1972) — российский психолог. Экспериментально обосновал гипотезу Б. Теплова об обратной зависимости между силой нервной системы и чувствительностью. Раскрыл роль типологических свойств нервной системы в индивидуально-психологическом своеобразии деятельности; предложил оригинальную трактовку темперамента (“Психофизиологические исследования индивидуальных различий”, 1976).

ПАВЛОВ Иван Петрович (1849–1936) — русский физиолог. На основе идей И. Сеченова разработал учение о высшей нервной деятельности. Руководящим принципом является представление о рефлекторной саморегуляции работы организма, имеющей эволюционно-биологический (адаптивный) смысл. Центральную роль в саморегуляции играет нервная система (принцип нервизма). Основным актом поведения является условный рефлекс, благодаря которому организм приспособляется к изменчивым условиям существования, приобретая новые формы поведения, отличные от природенных безусловных рефлексов. Павлов выдвинул учение о двух сигнальных системах, разработал концепцию типов высшей нервной деятельности, создал международную научную школу.

ПИФАГОР Самосский (VI в. до н. э.) — древнегреческий мыслитель, религиозный и политический деятель, основатель пифагореизма, математик. Ему приписывается изучение свойств целых чисел и пропорций, разработки различных проблем философии и психологии.

ПЛАТОН (428–348 до н. э.) — древнегреческий философ, ученик Сократа, основал в Афинах свою школу (Академия). Учение Платона состоит в следующем: идеи есть вечные и неизменные умопостигаемые прообразы вещей; вещи — подобие и отражение идей. Познание есть анамнезис — воспоминание души об идеях, которые она созерцала до ее воссоединения с телом. Любовь к идее — побудительная причина духовного восхождения. Идеальное государство — это иерархия трех сословий: правители-мудрецы, воины и чиновники, крестьяне и ремесленники. Сочинения Платона — это высокохудожественные диалоги, важнейшие из них — “Апология Сократа”, “Федон”, “Пир”, “Федр” (учение об идеях), “Государство”, “Теэтет” (теория познания), “Парменид” и “Софист” (диалектика категорий), “Гимей” (натурфилософия).

РУБИНШТЕЙН Сергей Леонидович (1889–1960) — российский психолог и философ. Разработал деятельностный подход: человек и его психика формируются и проявляются в изначально прак-

тической деятельности и потому должны изучаться через их проявления в основных видах деятельности — в труде, познании, учении, игре и т. д. (“Основы общей психологии”, 1946).

СЕЧЕНОВ Иван Михайлович (1829–1905) — русский физиолог и психолог. Разработал естественнонаучную теорию психической регуляции поведения. Выдвинул программу построения новой психологии, опирающейся на объективный метод и принцип развития психики в реальных жизненных встречах организма со средой. Идеи ученого стали основополагающими для многих направлений отечественной психологии (“Рефлексы головного мозга”, 1863; “Элементы мысли”, 1879).

ТЕПЛОВ Борис Михайлович (1896–1965) — российский психолог. Занимался проблемами психологии индивидуальных различий. Разработал психологическую концепцию способностей и создал исследовательскую программу по изучению физиологических основ индивидуально-психологических различий человека (“Способности и одаренность”, 1941; “Психология музыкальных способностей”, 1940; “Ум полководца”, 1943; “Проблемы индивидуальных различий”, 1961).

ФРЕЙД Зигмунд (1856–1939) — австрийский психолог, создатель психоанализа. Решающую роль в организации поведения придавал бессознательному ядру психической жизни, образуемому мощными влечениями, прежде всего сексуальными (либидо). Разработал основные положения психоанализа как концепции личности и техники лечения нервно-психических расстройств. В психической жизни выделял три уровня (бессознательный, предсознательный и сознательный), а в структуре личности — три взаимодействующих компонента: ОНО, Я и Сверх-Я. В поздний период творчества сосредоточился на социокультурных проблемах (“Исследования истерии”, 1895; “Толкование сновидений”, 1900; “Тотем и табу”, 1913; “Психология масс и анализ человеческого Я”, 1921; “Будущее одной иллюзии”, 1927; “Моисей и монотеизм”, 1939).

ЦИЦЕРОН Марк Туллий (106–43 до н. э.) — римский политический деятель, оратор и писатель. Сочинения посвящены риторике, философии, политике.

ЧИЖЕВСКИЙ Александр Леонидович (1897–1964) — российский биолог, один из основоположников геобиологии. Установил зависимость между циклами активности Солнца и многими явлениями в биосфере.

ШАРКО Жан Мартен (1825–1893) — французский ученый, врач, один из основоположников невропатологии и психотерапии, создатель клинической школы. Описал ряд заболеваний нервной системы, исследовал истерию и другие неврозы, разработал методы их лечения.

ШОПЕНГАУЭР Артур (1788–1860) — немецкий философ. В главном сочинении “Мир как воля и представление” сущность мира предстает как неразумная воля, слепое беспечное влечение к жизни. “Освобождение” от мира — через сострадание, бескорыстное эстетическое созерцание, аскетизм — достигается в состоянии, близком буддистской нирване. Философия А. Шопенгауэра получила распространение в Европе со второй половины XIX в.

ШПЕНГЛЕР Освальд (1880–1936) — немецкий философ, историк. Развил учение о культуре как множестве замкнутых “организмов” (египетская, индийская, китайская и т. д.), выражающих “коллективную душу” народа и проходящих определенный жизненный цикл. Главное сочинение — “Закат Европы” (русский перевод 1923).

ЭМПЕДОКЛ из Агригента (ок. 490 — ок. 430 до н. э.) — древнегреческий философ, поэт, врач, политический деятель. Корни всего сущего — четыре вечные неизменные первоначала (земля, вода, воздух, огонь), а движущие силы — любовь (сила притяжения) и вражда (сила отталкивания). По Эмпедоклу, подобное познается подобным.

ЭПИКУР (341–270 до н. э.) — древнегреческий философ, основатель философской школы. Философию делил на физику (учение о природе), канонику (учение о познании) и этику. Цель жизни — отсутствие страданий, здоровье тела и состояние безмятежности духа (атараксия); познание природы освобождает от страха смерти и суеверий. Девиз — живи уединенно.

ЮНГ Карл Густав (1875–1961) — швейцарский психиатр, психолог, основатель аналитической психологии. Последователь З. Фрейда. Ввел понятия “комплексы”, “коллективное бессознательное”, “архетип”. В 1912 г. К. Юнг отошел от фрейдизма и предложил типологию характеров в соответствии с преобладанием функций (мышление, чувство, интуиция, ощущения) и направленности личности (экстраверсия — интроверсия) (“Психологические типы”, 1921).

ГЛОССАРИЙ¹

Авторитарность (от лат. *autoritas* — влияние, власть) — социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению. Связана с такими личностными чертами, как агрессивность, завышенная самооценка, склонность к следованию стереотипам, слабая рефлексия. На поведенческом уровне **А.** нередко проявляется в стремлении индивида во что бы то ни стало добиться доминирующего положения в группе, занять максимально высокую позицию в структуре власти.

Агнозия (от греч., букв. — незнание) — нарушение различных видов восприятия, возникающее при определенных поражениях мозга. Различают **А.** зрительные, тактильные и слуховые.

Аграфия (от *a* — отрицат. частица и греч. *grapho* — пишу) — нарушение письма, возникающее при расстройствах речи (от грубого искажения слов, пропусков слогов и букв, неспособности соединять буквы и слоги в слова до полной утраты способности писать).

Агрессия (от лат. *aggredior* — нападаю) — индивидуальное или коллективное поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба вплоть до уничтожения других людей. Сопровождается эмоциональными состояниями гнева, враждебности, ненависти и пр.

Адаптация (от лат. *adapto* — приспосабливаю) — 1) приспособление строения и функций организма к условиям среды; 2) постоянный процесс и результат активного приспособления индивида к условиям социальной среды. Основные типы адаптационного процесса — характеризующийся преобладанием активного воздействия на социальную среду и определяющийся пассивным, конформным принятием целей и ценностных ориентаций группы — формируются в зависимости от структуры потребностей и мотивов индивида.

Активность — всеобщая характеристика живых существ, их собственная динамика как источник преобразования или поддержания ими жизненно значимых связей с окружающим миром; **А.** личности — способность человека производить преобразования в окружающем мире на основе присвоения материальной и духовной культуры, проявляющаяся в творчестве, волевых актах, общении.

Акцентуации характера — понятие, введенное К. Леонгардом и означающее чрезмерную выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющую крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями.

Альтруизм (от лат. *alter* — другой) — система ценностных ориентаций личности, когда центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы другого человека или социальной общности.

Анализатор — нервный аппарат, анализирующий и синтезирующий раздражители, исходящие из внешней и внутренней сред организма. Состоит из трех частей: 1) периферического отдела — рецепторов, преобразующих определенный вид энергии в нервный процесс; 2) проводящих путей — афферентных (передают возникшее в рецепторе возбуждение в вышележащие центры нервной системы) и эфферентных (по ним импульсы из вышележащих центров передаются к нижним уровням **А.**); 3) корковых проекционных зон. В зависимости от вида чувствительности различают **А.** зрительный, слуховой, обонятельный, вкусовой, кожный, двигательный и др.

¹ Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — 2-е изд., испр. и доп. — М., 1990.

Андрогиния (от лат. — мужской и женский) — понятие, введенное для обозначения людей, успешно сочетающих в себе как традиционно мужские, так и традиционно женские психологические качества. Установлено, что мужские (маскулинные) и женские (фемининные) качества являются независимыми характеристиками (ранее считалось, что они линейно взаимосвязаны). На этом принципе построено большинство тестов, определяющих фемининность, маскулинность и **А.** На основании этих тестов каждый человек независимо от пола может быть отнесен к одной из четырех групп: 1) маскулинным индивидам (с выраженными мужскими качествами); 2) фемининным индивидам (с выраженными женскими качествами); 3) андрогинам (людям, сочетающим в себе женские и мужские черты); 4) людям с неопределенной половой идентичностью. **А.** является важной психологической характеристикой человека, определяющей его способность менять свое поведение в зависимости от ситуации; помогает в достижении успехов в различных сферах жизнедеятельности.

Апатия (от греч. — бесстрастность) — состояние, характеризующееся эмоциональной пассивностью, безразличием, упрощением чувств, равнодушием, ослаблением побуждений и интересов. Формируется в результате длительно протекающего расстройства психики, возникает при некоторых поражениях головного мозга либо является следствием продолжительного соматического заболевания.

Архетип (от греч. — первообраз) — способ связи образов, переходящих из поколения в поколение. Термин ввел К. Юнг. **А.** представляет собой структурные элементы человеческой психики, скрытые в коллективном бессознательном, общем для всего человечества. Они наследуются подобно тому, как наследуется строение тела. **А.** структурируют понимание мира, себя и других людей; они лежат в основе творчества и способствуют внутреннему единству человеческой культуры.

Асимметрия функциональная головного мозга (от греч. — несоразмерность) — характеристика распределения психических функций между левым и правым полушариями. Функция левого полушария — оперирование вербально-знаковой информацией, чтение и счет, правого — оперирование образами, ориентация в пространстве, различение музыкальных тонов и невербальных звуков, распознавание сложных объектов (в частности, человеческих лиц), продуцирование сновидений. Основное различие между полушариями определяется не столько особенностями используемого материала (вербального или образного), сколько способами его организации, т. е. типом мышления. Левополушарное мышление является дискретным (прерывистым, последовательным) и аналитическим, а правополушарное — симультанным (одновременным) и синтетическим. Оба полушария функционируют во взаимосвязи, внося специфику в работу мозга. При этом в зависимости от конкретных условий может сложиться относительное доминирование лево- или правополушарного мышления, что во многом определяет психологические особенности субъекта.

Ассоциация (от лат. *associo* — соединяю) — связь между психическими явлениями, при которой актуализация (восприятие, представление) одного из них влечет за собой появление другого.

Астения (от греч. — бессилие, слабость) — нервно-психическая слабость, проявляющаяся в повышенной утомляемости и истощаемости, сниженном пороге чувствительности, крайней неустойчивости настроения, нарушении сна. Возникает в результате различных заболеваний, а также при чрезмерных умственных и физических перенапряжениях, длительных отрицательных переживаниях и конфликтах.

Астрология (от греч. — звезда и учение) — древнее учение о влиянии небесных тел на земную жизнь, в том числе на судьбу и поведение человека. С **А.** тесно связана хиромантия. **А.** использовали халдеи, ассирийцы, египтяне, греки, арабы. Долгое время **А.** была достоянием узкого круга посвященных. Позднее разделилась на экзотерическую, доступную массам, и эзотерическую, ключи от которой сохранялись в тайне и частично утеряны. Высокого развития **А.** достигла в Древнем Китае и Древней Индии. В Европе **А.** распространилась в средние века в виде одной из модификаций индийской **А.**, которая считается традиционной. **А.** представляет собой внутренне логичную систему, опирающуюся на древнюю идею о тождестве и взаимосвязи макрокосма и микрокосма. В основе **А.** лежит несколько базовых принципов: принцип цикличности, отражаю-

ций фазы развития объектов; принцип резонансов, отражающий закономерности развития взаимодействия различных циклов.

Атрибуция (от лат. *attributio* — приписывать, наделять) — приписывание социальным объектам (человеку, группе, общности) характеристик, не представленных в поле восприятия. Необходимость **А.** обусловлена тем, что информация, которую может дать человеку наблюдение, недостаточна для взаимодействия с социальным окружением и нуждается в “достраивании”. Основным способом такого “достраивания” непосредственно воспринимаемой информации и является **А.**

Аффект (от лат. *affectus* — страсть) — сильное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резким изменением важных для субъекта жизненных обстоятельств и сопровождаемое резко выраженными двигательными проявлениями и изменениями в функциях внутренних органов. В основе **А.** лежит переживаемое человеком состояние внутреннего конфликта.

Беседа (в психологии) — метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации.

Бессознательное — совокупность психических процессов, актов и состояний, обусловленных явлениями действительности, во влиянии которых субъект не отдает себе отчета. **Б.** выражается в первобытном мышлении, интуиции, аффектах, панике, гипнозе, сновидениях, непроизвольном запоминании и т. д. Различают четыре класса проявлений **Б.**: 1) надсознательные явления; 2) неосознаваемые побудители деятельности (мотивы и установки), обуславливаемые имеющим личностный смысл желаемым будущим; 3) неосознаваемые регуляторы способов выполнения деятельности (стереотипы автоматизированного поведения); 4) проявления субсенсорного восприятия.

Биогенетический закон (в психологии) (от греч. — жизнь и происхождение) — перенесение на психическое развитие ребенка соотношения, установленного немецкими естествоиспытателями Ф. Мюллером и Э. Геккелем между онтогенезом (индивидуальным развитием организма) и филогенезом (историческим развитием организмов). Утверждается, что в онтогенезе детской психики воспроизводятся основные стадии биологической эволюции и этапы культурно-исторического развития человечества.

Биографические методы (от греч. — жизнь и пишу) — способы исследования, диагностики, коррекции и проектирования жизненного пути личности. Использование **Б. м.** предполагает получение информации, источниками которой являются автобиографические методики (опросники, интервью, тесты, автобиографии), свидетельства очевидцев (опрос близких людей, воспоминания коллег), изучение продуктов деятельности (контент-анализ дневников, писем и др.).

Биоритмы психической активности человека — периодическое чередование состояния напряжения и расслабления в психической деятельности человека. Различаются **Б.** внешние, проявление которых связано с цикличностью солнечной активности (11,5 лет), сменой времен года, суток и т. д., и внутренние, детерминирующие состояния активности и расслабления человека. Особую значимость имеет суточный биоритм, влияющий на периоды наибольшей работоспособности и утомляемости: максимальная активность — утром (8–12 часов), минимум — в середине дня (12–16 часов), второй максимум — в вечернее время (16–2 часа) и наиболее выраженный минимум — ночью (2–8 часов). Чередование максимума — минимума активности согласуется с активностью симпатико-адреналовой системы (САС). Подъем активности в утреннее и вечернее время соответствует увеличению выделения гормонов адреналина (А) и норадреналина (НА). Такая жесткая зависимость активных и инактивных компонентов психической деятельности человека от внутренних биохимических процессов требует четкого соответствия между внутренними биоритмами и внешней организацией жизнедеятельности. Если это соответствие нарушается, то частым следствием являются различные заболевания нервной системы (нарушения сна, неврозы и т. п.).

Биотипы человека — одна из разновидностей типологии человека, выделяемая по нейро-гуморальному основанию и базирующаяся на особенности реагирования симпатико-адреналовой системы (САС) человека на воздействия среды, что внешне проявляется в определенных особен-

ностях поведения. Различают три **Б. ч.**: 1) А-тип (адреналовый); 2) НА-тип (норадреналовый); 3) А + НА-тип (смешанный). Определяются **Б. ч.** с помощью специального метода “адренограммы” (В. Васильев). Суть метода состоит в определении с помощью функциональных проб выделяемых организмом гормонов адреналина (А) и норадреналина (НА) в различное время суток. Установлено, что представители А-типа характеризуются повышенной тревожностью, обостренным чувством ответственности, серьезным отношением к делу. Обычно эти люди не умеют отдыхать, поскольку их постоянно одолевают сомнения и неудовлетворенность. Избыточные, неадекватные нервные нагрузки часто приводят к сердечно-сосудистым заболеваниям. Среди мужчин А-тип достигает 37,8 %, среди женщин – 30,1 %. Представители НА-типа характеризуются повышенной внутренней напряженностью. Это в основном замкнутые, немногословные люди, очень серьезные, скрытные и властные. Их достоинство – целеустремленность, способность добиваться высоких результатов в своей деятельности, преодолевая трудности и препятствия. Однако если достижение честолюбивых планов переходит в самоцель, в случае неудачи они могут чрезмерно фиксироваться на своих неприятных переживаниях. Подавленные эмоции и подозрительность часто приводят к нервным срывам, сердечно-сосудистым заболеваниям. Среди мужчин НА-тип составляет 17,0 %, среди женщин – 26,1 %. Представители А + НА-типа (смешанного) характеризуются повышенной эмоциональностью и постоянными колебаниями настроения. Такие люди артистичны, стремятся быть на виду, привлекать к себе внимание. Им свойственно богатое воображение, тонкость чувств, способность к сопереживанию. От неприятностей они нередко убегают в болезнь. Среди мужчин А + НА-тип составляет 34,2 %, среди женщин – 22,8 %. Наиболее ярко биотипические особенности поведения людей проявляются в различных экстремальных условиях.

Вдохновение – состояние своеобразного напряжения и подъема духовных сил, творческого волнения человека, характеризующееся повышенной общей активностью, продуктивностью его деятельности, переживанием эмоционального погружения в творчество. **В.** является, как правило, результатом предварительного напряженного труда.

Вера (в психологии) – особое состояние психики, заключающееся в полном и безоговорочном принятии человеком каких-либо сведений, текстов, явлений, событий или собственных представлений и умозаключений, которые могут в дальнейшем стать основой его “Я”, определять некоторые из его поступков, суждений, норм поведения и отношений. **В.** всегда является результатом предварительной работы сознания, создающего представление субъекта о мире, о его месте в нем, о связях и отношениях этого мира.

Вербальный (от лат. *verbum* – слово) – термин, применяемый в психологии для обозначения форм знакового материала, а также процессов оперирования этим материалом. Вербальному материалу противопоставляется невербальный (геометрические фигуры, рисунки, фотографии, предметы и т. д.). В зависимости от используемого материала различают общение **В.** (словесное) и невербальное (например, жестовое).

Взаимодействие (в психологии) – процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

Влечение – психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознанную или недостаточно осознанную потребность субъекта.

Влияние (в психологии) – процесс и результат изменения индивидом другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок в процессе взаимодействия с ним.

Внимание – сосредоточенность деятельности субъекта в данный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте (предмете, событии, образе, рассуждении и т. д.).

Внушаемость – характеристика индивида, определяющая степень восприимчивости к внушению; субъективная готовность подвергнуться и подчиниться внушающему воздействию. К свойствам личности, благоприятствующих повышенной внушаемости, относятся неуверенность в себе, низкая самооценка, чувство неполноценности, робость, стеснительность, экстравертированность, повышенная эмоциональность, впечатлительность, слабость логического мышления, медленный темп психической деятельности. Противоположное **В.** свойство – критичность.

Возбуждение — свойство живых организмов, активный ответ возбудимой ткани на раздражение. Для нервной системы **В.** — основная функция. **В.** — это носитель информации о свойствах, поступающих извне раздражений и вместе с торможением является регулятором активности всех органов и систем организма. Индивидуальные особенности процессов **В.** и торможения определяют тип высшей нервной деятельности.

Возраст (в психологии) — категория, служащая для обозначения временных характеристик индивидуального развития. Принята следующая периодизация **В.:** младенчество (от рождения до 1 года); дошкольное детство (1–3 года); дошкольное детство (3–6 лет); младший школьный возраст (6–10 лет); подростковый возраст (10–15 лет); юность: первый период (старший школьный возраст 15–17 лет), второй период (17–21 год); зрелый возраст: первый период (21–35 лет), второй период (35–60 лет); пожилой возраст (60–75 лет); старческий возраст (75–90 лет); долгожители (90 лет и старше).

Возрастная психология — отрасль психологической науки, изучающая закономерности этапов психического развития и формирования личности на протяжении онтогенеза человека от рождения до старости. Разделы **В. п.** — детская психология, психология юности, психология зрелого возраста, геронтопсихология.

Воля — способность человека, проявляющаяся в самодетерминации и саморегуляции им своей деятельности и различных психических процессов. Формируется и развивается под воздействием контроля за поведением человека со стороны общества, а также самоконтроля личности. Развитие этой способности связано с переходом от внешних способов изменения смысла действия к внутренним.

Воображение — способность образно создавать или воссоздавать что-либо в мыслях, сознании; психический аспект, позволяющий индивиду представить результат труда до его начала, что ориентирует человека в процессе деятельности. В представлении ожидаемого результата деятельности с помощью **В.** состоит коренное отличие человеческого труда от инстинктивного поведения животных. Механизм **В.** состоит в преобразовании представлений, создании новых образов на основе имеющихся.

Воспоминание — извлечение из долговременной памяти образов прошлого, мысленно локализуемых во времени и пространстве.

Восприятие — целостное отражение предметов, ситуаций и событий, возникающее при непосредственном воздействии физических раздражителей на органы чувств. Вместе с процессами ощущения **В.** обеспечивает непосредственно-чувственную ориентировку в окружающем мире.

Выразительные движения — внешнее выражение психических состояний, особенно эмоциональных, проявляющееся в мимике (**В. д.** мышц лица), пантомимике (**В. д.** тела) и “вокальной” мимике — динамической стороне речи (интонация, тембр, ритм голоса). **В. д.** часто сопровождаются изменениями пульса, дыхания, функционирования эндокринных желез и т. д. Будучи актом общения **В. д.** превращаются в средства более или менее сознательного воздействия на людей.

Гениальность (от лат. *genius* — дух) — высший уровень развития способностей (как общих, так и специальных). О наличии **Г.** можно говорить лишь в случае достижения личностью таких результатов деятельности, которые составляют эпоху в жизни общества, в развитии культуры.

Генотип (от греч. — происхождение и форма, образец) — генетическая конституция, совокупность генов организма, полученная им от родителей. В человеческой популяции единственные люди, имеющие идентичные генотипы, — монозиготные (однойяцевые) близнецы.

Графология (от греч. — пишу и учение) — учение о почерке как разновидности выразительных движений, отражающих психологические свойства и психические состояния пишущего. Идея о связи почерка с душевными качествами человека восходит к античности (Аристотель, Теофраст и др.). Во второй половине XIX в. термин **Г.** ввел аббат Мишон (Франция). Наиболее достоверно установлена зависимость почерка от эмоционального состояния и некоторых типологических свойств высшей нервной деятельности исполнителя текста. Отдельные приемы графологического анализа в сочетании с другими методами применяют в исследованиях по дифференциальной психологии и психофизиологии. При некоторых психических заболеваниях почерк боль-

ных приобретает специфические признаки. Например, почерк больных шизофренией нередко отличается вычурностью, нарочитой стилизованностью, в силу чего изучение почерка может иметь диагностическое значение в клинике. В криминалистике почерк изучается с целью выявления признаков, позволяющих решать идентификационные задачи, т. е. путем сравнения с образцами почерка решать вопрос о принадлежности текста конкретному исполнителю (судебное почерковедение).

Движения непроизвольные — импульсивные или рефлекторные двигательные акты, осуществляемые без контроля сознания. Могут носить характер адаптивный (например, мигание, отдергивание руки при боли и т. п.) и неадаптивный (например, хаотичные движения при помрачении сознания).

Движения произвольные — внешние и внутренние телесные акты (процессы), сознательно регулируемые субъектом на основе имеющейся у него потребности в достижении цели. Могут быть выполнены как посредством скелетной мускулатуры внешних органов тела, реализующих пространственные движения, так и гладкой мускулатурой внутренних органов (например, кровеносных сосудов), реализующих вегетативные функции.

Действие — единица деятельности; произвольная преднамеренная опосредованная активность, направленная на достижение осознаваемой цели. Понятие Д. как единицу анализа и предмет исследования используют при изучении Д. перцептивных, исполнительных, мнемических, умственных, творческих и др.

Депрессия (от лат. *deprimo* — подавляю) — аффективное состояние, характеризующееся отрицательным эмоциональным фоном, изменением мотивационной сферы, когнитивных представлений (связанных с познанием) и общей пассивностью поведения. Различают функциональные состояния Д., возможные у здоровых людей, и патологическую Д. — один из основных психиатрических синдромов.

Детерминизм (в психологии) (от лат. *determino* — определяю) — закономерная и необходимая зависимость психических явлений от порождающих их факторов. Основной принцип объяснения психики человека состоит в том, что, изменяя реальный, независимый от сознания окружающий мир своей предметной деятельностью, ее субъект изменяется сам. Благодаря этому порождается и “внешнее” (продукты материальной и духовной культуры, в которых воплощаются сущностные силы человека), и “внутреннее” (сущностные силы человека, формирующиеся в процессе их объективации в этих продуктах).

Деятельность — динамическая система взаимодействия субъекта с миром, в процессе которого возникает и воплощается в объекте психический образ, а также реализуются опосредованные им отношения субъекта в предметной действительности. В качестве объяснительного принципа психики категорию Д. используют при изучении различных областей психической реальности (психология познавательных процессов, мотивации, воли, эмоций, личности, внутригрупповых процессов) и построении различных отраслей психологии (общая, социальная, возрастная, педагогическая, зоопсихология и пр.).

Диагноз психологический (от греч. — распознавание) — конечный результат деятельности специалиста, направленный на описание и выяснение сущности индивидуально-психологических особенностей личности с целью оценки их актуального состояния, прогноза дальнейшего развития и разработки рекомендаций, определяемых задачей психодиагностического обследования.

Диалог — попеременный обмен репликами (в широком смысле репликой считается и ответ в виде действия, жеста, молчания) двух и более людей.

Динамичность нервной системы (от греч. — сила) — свойство нервной системы, характеризующееся легкостью возникновения возбуждения и торможения в ходе выработки условных рефлексов. От Д. н. с. зависят скорость и успешность первичного приспособления индивида к новым условиям.

Дисфория — пониженное настроение с раздражительностью, озлобленностью, мрачностью, повышенной чувствительностью к действиям окружающих, со склонностью к вспышкам агрессии.

Дифференциальная психология — отрасль психологии, изучающая психологические различия как между индивидами, так и между группами людей, причины и последствия этих различий.

Доминанта (от лат. *dominans* — господствующий) — временно господствующая рефлекторная система, обуславливающая работу нервных центров в данный момент и тем самым придающая поведению определенную направленность.

Дружба — вид устойчивых, индивидуально-избирательных отношений, характеризующийся взаимной привязанностью их участников, взаимными ожиданиями ответных чувств и предпочтительности.

Духовность — обозначает индивидуальную выраженность в системе мотивов личности двух фундаментальных потребностей: идеальной потребности познания и социальной потребности жить “для других”.

Душа — 1) нематериальное, независимое от тела животворящее и познающее начало; 2) синоним слова “психика”.

Желание — отражающее потребность переживание, перешедшее в действительную мысль о возможности чем-либо обладать или что-либо осуществить.

Жизненный путь — наиболее широкое общенаучное понятие, описывающее прогресс индивидуального развития человека от рождения до смерти.

Зависть — проявление мотивации достижения, при которой чьи-либо реальные или воображаемые преимущества в приобретении каких-либо благ воспринимаются субъектом как угроза ценности “Я” и сопровождаются аффективными переживаниями и действиями. Психологической основой З. является несформированное у индивида нравственное чувство гуманности (отношение к другому как к себе) и отсутствие радости за его успехи. З. деструктивно влияет на личность завидующего, приводит к развитию у него невротической симптоматики.

Задатки — врожденные анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга, составляющие природную основу развития способностей.

Здравый смысл — совокупность общепринятых, часто неосознаваемых способов объяснения и оценки наблюдаемых явлений внешнего и внутреннего мира; сумма значимых, необходимых каждому человеку в его повседневной жизни фрагментов исторически доступного опыта.

Знак — предмет (явление), служащий представителем другого предмета, явления, процесса. В психологии изучают З. общения, прежде всего естественные (в отличие от искусственных — математических, астрономических и т. д.), в том числе язык.

Игра — форма деятельности в условных ситуациях, направленной на воссоздание и усвоение общественного опыта, фиксированного в социально закреплённых способах осуществления предметных действий, в предметах науки и культуры.

Идеомоторный акт — переход представления о движении мышц в реальное выполнение этого движения.

Индивид (от лат. *individuum* — неделимое) — 1) человек как единичное природное существо, продукт филогенетического и онтогенетического развития, единства врожденного и приобретенного; 2) отдельный представитель человеческой общности. Наиболее общие характеристики И.: целостность психофизиологической организации, устойчивость во взаимодействии с окружающим миром, активность.

Индивидуальность — человек, характеризуемый со стороны своих социально значимых отличий от других людей; своеобразие психики и личности индивида, ее неповторимость. И. проявляется в чертах темперамента, характера, специфике интересов, качествах интеллекта, потребностей и способностей индивида. Предпосылкой формирования И. служат анатомо-физиологические задатки, которые преобразуются в процессе воспитания, порождая широкую вариативность проявлений И.

Индивидуальный стиль деятельности — устойчивая индивидуально-специфическая система психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности.

Инстинкт (от лат. *instinctus* — побуждение) — совокупность врожденных компонентов поведения и психики животных и человека. Термин “инстинктивное” употребляется как синоним понятий “генетически фиксированное”, “наследственно закреплённое”, “врожденное” поведение, действие и т. п.

- Интеллект** (от лат. *intellectus* — разумение, понимание, постижение) — относительно устойчивая структура умственных способностей индивида.
- Интеллигентность** (от лат. *intelligens* — понимающий, мыслящий) — совокупность личностных качеств индивида, отвечающих социальным ожиданиям, предъявляемым передовой частью общества преимущественно к лицам, занятым умственным трудом и творчеством, в более широком аспекте — к людям, которые считаются носителями культуры.
- Интерес** — форма проявления познавательной потребности, обеспечивающая направленность личности на осознание целей деятельности и тем самым способствующая ориентировке, ознакомлению с новыми фактами, более полному и глубокому отражению действительности. Субъективно **И.** обнаруживается в эмоциональном тоне, который приобретает процесс познания, во внимании к объекту **И.** Удовлетворение **И.** не ведет к его угасанию. **И.** в динамике своего развития может превращаться в склонность как проявление потребности в осуществлении деятельности, вызывающей **И.**
- Интериоризация** (от лат. *interior* — внутренний) — формирование внутренних структур человеческой психики благодаря усвоению структур внешней социальной деятельности.
- Интуиция** (от лат. *intueor* — пристально, внимательно смотрю) — знание, возникающее без осознания путей и условий его получения. **И.** трактуется и как специфическая способность (например, художественная или научная **И.**), и как “целостное охватывание” условий проблемной ситуации (чувственная **И.**, интеллектуальная **И.**), и как механизм творческой деятельности (творческая **И.**).
- Ипохондрия** — состояние чрезмерного внимания к своему здоровью, страх перед неизлечимыми болезнями (например, канцерофобия, кардиофобия и др.). Наблюдается при некоторых неврологических состояниях, психопатиях и акцентуациях характера.
- Коммуникация** (от лат. *communico* — делаю общим, связываю, общаюсь) — смысловой аспект социального взаимодействия. Поскольку всякое индивидуальное действие осуществляется в условиях прямых или косвенных отношений с другими людьми, оно включает (наряду с физическим) коммуникативный аспект. По типу отношений между участниками различают **К.** межличностную, публичную, массовую; по средствам **К.**: речевую (письменную и устную), паралингвистическую (жест, мимика, мелодия), вещественно-знаковую (продукты производства, изобразительного искусства и т. д.).
- Конфликт** (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия.
- Конформность** (от лат. *conformis* — подобный, сообразный) — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.
- Лживость** — индивидуально-психологическая особенность, выражающаяся в сознательном искажении действительного положения вещей, стремлении создать неправильное впечатление о фактах и событиях.
- Лидер** (от англ. *leader* — вести, руководить) — 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.
- Личность** — 1) индивид как субъект социальных отношений и сознательной деятельности; 2) определяемое включенностью в общественные отношения системное качество индивида, формирующееся в совместной деятельности и общении.
- Локализация психических функций** — отнесение высших психических функций к конкретным мозговым структурам.
- Любовь** — высокая степень эмоционально положительного отношения, выделяющего его объект среди других и помещающего его в центр жизненных потребностей и интересов субъекта.
- Маскулинность и фемининность** (от лат. — мужской и женский) — нормативные представления о соматических, психических и поведенческих свойствах, характерных для мужчин и женщин.

Межличностные отношения — субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

Мозг — центральный отдел нервной системы человека и животных, главный орган психики. Анатомически различают **М.** спинной и головной. Головной **М.** состоит из ствола и большого (конечного) **М.**, который разделяется на два полушария: правое и левое. Полушария покрыты слоем серого вещества — коры головного мозга. Основную массу полушарий составляют подкорковые ядра, а также подкорковое белое вещество. В головном **М.** человека имеются три основных блока: 1) блок тонуса коры (энергетический блок **М.**), источниками которого являются как приток информации из внешнего мира, так и импульсы из внутренней среды; 2) блок приема, переработки и хранения информации, который включает аппараты, расположенные в задних отделах коры головного **М.** (зрительная, слуховая, тактильная информация); 3) блок программирования, регуляции и контроля деятельности, который включает аппараты, расположенные в передних отделах больших полушарий.

Мотив (от лат. *motere* — привожу в движение, толкаю) — побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность (мотивация).

Мужество — личностное качество, выражающееся в способности действовать решительно и целесообразно в сложной опасной обстановке, контролировать импульсивные порывы, преодолевать возможное чувство страха и неуверенности, в умении мобилизовать все силы на достижение цели.

Мысль — основная единица мышления, в которой выражается прогресс понимания окружающего мира, других людей и себя.

Мышление — процесс познавательной деятельности индивида, характеризующийся обобщенным и опосредованным отражением действительности. Различают **М.** словесно-логическое, наглядно-образное и наглядно-действенное. Выделяют также **М.** теоретическое и практическое, логическое и интуитивное, продуктивное и репродуктивное, непроизвольное и произвольное. Мыслительная деятельность побуждается мотивами, которые являются не только условиями ее развертывания, но и факторами, влияющими на ее продуктивность. Наглядно-действенное, наглядно-образное и словесно-логическое **М.** — последовательные стадии онтогенетического развития **М.**

Наблюдательность — способность человека, проявляющаяся в умении подмечать существенные, характерные, в том числе и малозаметные, свойства предметов и явлений. **Н.** предполагает любознательность, пытливость и приобретает жизненным опытом.

Наблюдение — один из основных эмпирических методов психологического исследования, состоящий в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических явлений с целью изучения их специфических изменений в определенных условиях и отыскания смысла этих явлений, который непосредственно не дан.

Навык — действие, сформированное путем повторения, характеризующееся высокой степенью освоения и отсутствием поэлементной сознательной регуляции и контроля. Различают **Н.** перцептивные (чувственные), интеллектуальные и двигательные.

Надсознательное — не поддающийся индивидуальному сознательно-волевому контролю уровень психической активности личности при решении творческих задач. Понятие о **Н.** позволяет разграничить две формы неосознаваемой психической активности: зависящую от уже запечатленной в мозгу информации (детерминация прошлым) — бессознательное; устремленную на созидание того, чего никогда не было в личном и коллективном опыте (детерминация потребным будущим) — **Н.**

Намерение — сознательное стремление завершить действие в соответствии с намеченной программой, направленной на достижение предполагаемого результата.

Направленность личности — совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от наличных ситуаций. **Н. л.** характеризуется ее интересами, склонностями, убеждениями, идеалами, в которых выражается мировоззрение человека.

- Напряженность психическая** — психическое состояние, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для субъекта развития событий.
- Настойчивость** — волевое качество, направленное на то, чтобы неуклонно, вопреки трудностям и препятствиям, добиваться осуществления цели.
- Настроение** — сравнительно продолжительные, устойчивые психические состояния умеренной или слабой интенсивности, проявляющиеся в качестве положительного или отрицательного эмоционального фона психической жизни индивида.
- Неврозы** — группа наиболее распространенных нервно-психических расстройств, психогенных по природе, в основе которых лежит непродуктивно и нерационально разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами деятельности, сопровождаемое возникновением болезненно-тягостных переживаний неудачи, неудовлетворения потребностей, недостижимости жизненных целей, невосполнимости потери и т. д.
- Невротизм** — состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, низким самоуважением, вегетативными расстройствами. Н. не следует отождествлять с неврозами, так как невротические синдромы может обнаруживать и здоровый человек.
- Ненависть** — стойкое активное отрицательное чувство человека, направленное на явления, противоречащие его потребностям, убеждениям, ценностям.
- Нервная система** — совокупность нервных образований у животных и человека, с помощью которых осуществляется восприятие действующих на организм раздражителей, обработка возникающих при этом импульсов возбуждения, формирование ответных реакций. Благодаря Н. с. обеспечивается функционирование организма как единого целого. Н. с. включает центральную (головной и спинной мозг), периферическую (чувствительные и двигательные нервы, рецепторы) и вегетативную Н. с. (обслуживает мышцы внутренних органов и железы).
- Образ** — субъективная картина мира или его фрагментов, включающая самого субъекта, других людей, пространственное окружение и временную последовательность событий. В психологии понятие **О.** связывается преимущественно с перцептивными (см. *Восприятие*) формами знания.
- Общая психология** — теоретические и экспериментальные исследования, выявляющие наиболее общие психологические закономерности, теоретические принципы и методы психологии, ее основные понятия и категориальный строй. Фундаментальная основа развития всех отраслей психологической науки.
- Общение** — сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.
- Объект** — фрагмент реальности, на которую направлена активность взаимосвязанного с ней субъекта.
- Обыденное сознание** — совокупность представлений, знаний, установок и стереотипов, основывающихся на непосредственном повседневном опыте людей и доминирующих в социальной общности, которой они принадлежат.
- Одаренность** — совокупность задатков, природных данных, характеристика степени выраженности и своеобразия природных предпосылок способностей.
- ОНО (Ид)** — один из компонентов структуры личности в психоанализе. Представляет собой локализованное в бессознательном средоточие инстинктивных побуждений — сексуальных либо агрессивных, стремящихся к немедленному удовлетворению независимо от отношения субъекта к внешней реальности. **О.** иррационально и поэтому находится в антагонизме со Сверх-Я (Супер-Эго), включающем моральные стандарты и запреты.
- Онтогенез** (от греч. — сущее и происхождение) — процесс развития индивидуального организма. В психологии — формирование основных структур психики индивида.
- Органы чувств** — нервные устройства, служащие приемниками сигналов, информирующих об изменениях в окружающей субъекта среде и в его организме (см. *Ощущение*). Принято различать пять внешних чувствительных систем: зрение, слух, обоняние, вкус, кожную чувствительность. Фактически имеется значительно большее их количество.

- Отбор психологический** — принятие решения о пригодности кандидатов к учебной или профессиональной деятельности с учетом результатов психологических и психофизиологических испытаний.
- Отражение** — всеобщее свойство материи, заключающееся в способности объектов воспроизводить с различной степенью адекватности признаки, структурные характеристики и отношения других объектов.
- Ощущение** — отражение свойств предметов объективного мира, возникающее при их непосредственном воздействии на рецепторы. Многообразие **О.** отображает качественное многообразие окружающего мира. Классифицируют **О.** на разных основаниях. Широко распространено разделение **О.** по модальности, в связи с чем различают **О.** зрительные, слуховые, осязательные и др.
- Память** — процессы организации и сохранения прошлого опыта, позволяющие его повторное использование в деятельности или возвращение в сферу сознания. Различают **П.** моторную, эмоциональную, образную, словесно-логическую.
- Парапсихология** (от греч. — возле, около) — обозначение гипотез и представлений, относящихся к психическим явлениям, объяснение которых не имеет строго научного обоснования и к которым относят прежде всего экстрасенсорное восприятие, т. е. прием информации человеком, не связанный с функционированием известных современной науке органов чувств (телепатия, ясновидение и пр.).
- Поведение** — присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью.
- Пол** — совокупность контрастирующих генеративных признаков особей одного вида; комплекс соматических, социокультурных и поведенческих характеристик, обеспечивающих индивиду личностный, социальный и правовой статус мужчины и женщины.
- Понятие** — одна из логических форм мышления, высший уровень обобщения, характерный для словесно-логического мышления.
- Потребность** — состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности. **П.** человека обусловлены процессом его воспитания, т. е. приобщения к миру человеческой культуры, представленной как предметно (материальные **П.**), так и функционально (духовные **П.**).
- Представления** — образы предметов, сцен и событий, возникающие на основе их припоминания или же продуктивного воображения. В отличие от восприятий, относящихся только к настоящему, **П.** относятся к прошлому и возможному будущему. Чувственно-предметный характер **П.** позволяет классифицировать их по модальности (**П.** зрительные, слуховые, обонятельные, тактильные и др.).
- Профессиография** — технология изучения требований, предъявляемых профессией к личностным качествам, психологическим способностям, психолого-физическим возможностям человека. Используют **П.** в целях разработки информационных, диагностических, коррекционных и формирующих методических пособий и практических рекомендаций по обеспечению взаимодействия человека и профессии.
- Психика** (от греч. — душевный) — системное свойство высокоорганизованной материи, заключающееся в активном отражении субъектом объективного мира, в построении субъектом картины этого мира и саморегуляции на этой основе своего поведения и деятельности.
- Психическое состояние** — понятие, используемое для условного обозначения в психике индивида относительно статического момента, в отличие от понятия “психический процесс”, подчеркивающего динамические моменты психики, и понятия “психическое свойство”, указывающее на устойчивость проявлений психики индивида, их закрепленность и повторяемость в структуре его личности.
- Психоанализ** (от греч. — душа и расчленение) — направление, созданное З. Фрейдом и его последователями; совокупность способов выявления в психотерапевтических целях особенностей переживаний и действий человека, обусловленных неосознаваемыми мотивами.
- Психодиагностика** (от греч. — душа и способный распознавать) — область психологической науки, разрабатывающая методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности.

- Психоз** — глубокое расстройство психики, проявляющееся в нарушении отражения реального мира, возможности его познания, изменении поведения и отношения к окружающему.
- Психология** (от греч. — душа и учение) — наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности.
- Психопатия** (от греч. — душа и страдание, болезнь) — патология характера, при которой у субъекта наблюдается практически необратимая выраженность свойств, препятствующих его адекватной адаптации в социальной среде.
- Развитие личности** — процесс формирования личности как социального качества индивида в результате его социализации и воспитания.
- Рефлекс** (от лат. *reflexus* — отраженный) — опосредованная нервной системой закономерная ответная реакция организма на раздражитель.
- Рефлексия** (от лат. *reflexio* — обращение назад) — процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний.
- Рецептор** (от лат. *receptor* — получающий) — периферическая специализированная часть анализатора, посредством которой только определенный вид энергии трансформируется в процесс нервного возбуждения. **Р.** делятся на экстероцепторы (дистантные — обонятельные, слуховые, зрительные, вкусовые), интероцепторы (сигнализируют о раздражителях внутренней среды организма) и проприоцепторы (сигнализируют о состоянии двигательной системы).
- Речь** — сложившаяся исторически в процессе материальной преобразующей деятельности людей форма общения, опосредованная языком.
- Речь жестовая** (от фр. — деяния) — способ межличностного общения людей с помощью системы жестов, характеризующихся своеобразными лексическими и грамматическими закономерностями.
- Ригидность** (от лат. *rigidus* — жесткий, твердый) — затрудненность (вплоть до полной неспособности) в изменении намеченной субъектом программы деятельности в условиях, объективно требующих ее перестройки.
- Роль** — социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений.
- Самонаблюдение** — наблюдение человека за внутренним планом собственной психической жизни, позволяющее фиксировать ее проявления (переживания, мысли, чувства и др.).
- Самооценка** — оценка личностью себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Относясь к ядру личности, **С.** является важным регулятором ее поведения.
- Самочувствие** — ощущение физиологической и психологической комфортности внутреннего состояния. Различают **С.** хорошее, плохое, бодрость, недомогание и др.
- Свойства нервной системы** — устойчивые особенности нервной системы, влияющие на индивидуальные психологические особенности человека. Наиболее общее психологическое проявление **С. н. с.** — особенности темперамента человека. Однако существуют корреляции и с индивидуальными особенностями познавательных процессов, формирования навыков и др. Различают три основных **С. н. с.**: силу, подвижность и уравновешенность.
- Сензитивность** (от лат. — чувство, ощущение) — характерологическая особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям. Обычно сопровождается повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, людей, испытаний и т. п. Предельно выраженная **С.** представляет собой одну из форм психопатий.
- Сигнальные системы** — первая и вторая — способы регуляции поведения живых существ в окружающем мире, свойства которого воспринимаются головным мозгом в виде сигналов, либо непосредственно улавливаемых органами чувств как ощущения цвета, звука, запаха и др. (первая **С. с.**), либо представленных в знаковой системе языка (вторая **С. с.**). При относительном преобладании первой **С. с.** складывается художественный тип личности, при преобладании второй — мыслительный.

- Сила нервной системы** — одно из основных свойств нервной системы, отражающее предел работоспособности клеток коры головного мозга, т. е. их способность выдерживать, не переходя в тормозное состояние, либо очень сильное, либо длительно действующее возбуждение.
- Симпатия** (от греч. — влечение, внутреннее расположение) — устойчивое одобрительное эмоциональное отношение человека к другим людям, их группам или социальным явлениям, проявляющееся в приветливости, доброжелательности, восхищении, побуждающее к общению, оказанию внимания, помощи и т. п.
- Склонность** — избирательная направленность индивида на определенную деятельность, побуждающая его заниматься. Основой С. является глубокая устойчивая потребность индивида в той или иной деятельности. Обычно С. является предпосылкой развития соответствующих способностей.
- Сновидения** — субъективно переживаемые представления, преимущественно зрительной модальности, регулярно возникающие во время сна.
- Совесть** — способность личности осуществлять нравственный самоконтроль, самостоятельно формировать для себя нравственные правила, требовать от себя их выполнения и самооценки совершаемых поступков.
- Совместимость межличностная** — взаимное приятие партнеров по общению и совместной деятельности, основанное на оптимальном сочетании ценностных ориентаций, социальных установок, интересов, мотивов, характеров, темпераментов и других значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических характеристик.
- Сознание** — высший уровень психического отражения и саморегуляции, присущий только человеку. С. характеризуется активностью, способностью к рефлексии, самонаблюдению; мотивационно-ценностным характером; различной степенью (уровнями) ясности.
- Социализация** — процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности.
- Социогенез** — происхождение, развитие высших психических функций личности, межличностных отношений, обусловленные особенностями социализации в разных культурах и общественно-экономических формациях.
- Способности** — индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условием успешного выполнения той или иной продуктивной деятельности. С. тесно связаны с общей направленностью личности, с тем, насколько устойчивы склонности человека к определенной деятельности. Формируются С. на основе задатков.
- Страсть** — сильное, стойкое, всеохватывающее чувство, доминирующее над другими побуждениями человека и приводящее к сосредоточению на предмете С. всех его устремлений и сил.
- Страх** — эмоция, возникающая в ситуациях угрозы биологическому или социальному существованию индивида и направленная на источник действительной или воображаемой опасности.
- Стыд** — эмоция, возникающая в результате осознания человеком реального или мнимого несоответствия его поступков принятым в обществе и разделяемым им самим нормам, требованиям морали.
- Субъект** (от лат. *subjectum* — подлежащее) — индивид или группа как источник познания и преобразования действительности; носитель активности (см. *Деятельность*).
- Талант** (от греч., букв. — вес, мера, уровень способностей) — высокий уровень развития способностей. О наличии Т. следует судить по результатам деятельности человека, которые должны отличаться принципиальной новизной, оригинальностью подхода, выраженной потребностью в творчестве.
- Творчество** — деятельность, результатом которой является создание новых материальных и духовных ценностей. Оно предполагает наличие у личности способностей, мотивов, знаний и умений, благодаря которым создается продукт, отличающийся новизной, оригинальностью и уникальностью.
- Темперамент** (от лат. *temperamentum* — надлежащее соотношение частей, соразмерность) — характеристика индивида со стороны его динамических особенностей: интенсивности, скорости, тем-

па, ритма психических процессов и состояний. Различают собственно **Т.** как определенное устойчивое сочетание психодинамических свойств, проявляющихся в деятельности и поведении, и его органическую основу. Различают четыре основных типичных сочетания свойств нервной системы (сила, уравновешенность, подвижность) в виде четырех типов высшей нервной деятельности: 1) сильный, уравновешенный, подвижный; 2) сильный, уравновешенный, инертный; 3) сильный, неуравновешенный; 4) слабый. Первому типу соответствует **Т.** сангвиника, второму – флегматика, третьему – холерика, четвертому – меланхолика. **Т.** относительно устойчив и мало подвержен изменениям, однако может изменяться в процессе онтогенеза. **Т.** не характеризует содержательную сторону личности (направленность, мотивацию, ценностные ориентации, мировоззрение) и не определяет непосредственно содержательные черты личности.

Тест (от англ. *test* – проверка) – система заданий, позволяющих измерить уровень развития определенного качества (свойства) личности. Существуют три основные сферы применения **Т.**: а) образование; б) профессиональная подготовка и отбор; в) психологическое консультирование.

Тип высшей нервной деятельности (тип нервной системы) – совокупность свойств нервной системы, составляющих физиологическую основу индивидуального своеобразия деятельности человека и поведения животных (см. *Темперамент*).

Торможение – активный, неразрывно связанный с возбуждением процесс, приводящий к задержке деятельности нервных центров или рабочих органов. В первом случае **Т.** называется центральным, во втором – периферическим.

Тревожность – склонность индивида к переживанию тревоги, характеризующаяся низким порогом возникновения реакции тревоги; один из основных параметров индивидуальных различий. В целом **Т.** является субъективным проявлением неблагополучия личности.

Тремор (от лат. *tremor* – дрожание) – произвольные ритмические мышечные сокращения, вызывающие колебательные движения конечностей, туловища. Наиболее часто наблюдается **Т.** пальцев рук, кистей, головы, век. **Т.** усиливается при утомлении, переживании сильных эмоций.

Ум – обобщенная характеристика познавательных возможностей человека (в отличие от чувств и воли). В более узком смысле – индивидуально-психологическая характеристика мыслительных способностей человека.

Умение – освоенный субъектом способ выполнения действия, обеспечиваемый совокупностью приобретенных знаний и навыков.

Упрямство – особенность поведения (в устойчивых формах – черта характера) как дефект волевой сферы индивида, выражающийся в стремлении поступать по-своему вопреки разумным советам, доводам, просьбам. **У.** может вызываться чувствами обиды, злобы, гнева, мести.

Установка – готовность, предрасположенность, возникающая при предвосхищении человеком появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к этому объекту.

Фанатизм (от лат. *fanaticus* – жертвенник) – непоколебимая и отвергающая альтернативы приверженность индивида определенным убеждениям, которая выражается в его деятельности и общении.

Фантазия – синоним или продукт воображения.

Физиогномика (от греч. – природа и знающий) – учение о связи между внешним обликом человека и его принадлежностью к определенному типу личности, благодаря чему по внешним признакам можно установить психологические характеристики этого типа. На протяжении веков **Ф.** служила предпосылкой многих типологий характеров (см. *Характерология*).

Филогенез (от греч. – род, племя и происхождение) – историческое формирование группы организмов. В психологии **Ф.** понимается как процесс возникновения и исторического развития (эволюции) психики и поведения; возникновения и эволюции форм сознания в ходе истории человечества.

Фобии (от греч. *phobos* – страх) – навязчивые неадекватные переживания страхов конкретного содержания, охватывающие субъект в определенной (фобической) обстановке и сопровождающиеся вегетативными дисфункциями (сердцебиение, обильный пот и т. п.). **Ф.** встречаются при

неврозах и органических заболеваниях головного мозга. Различают нозофобии (страх заболевания — канцерофобии, кардиофобии и т. д.), социофобии (страх публичных выступлений, страх покраснеть и т. д.), боязнь пространства (клаустрофобия — боязнь закрытых помещений, агрофобия — страх открытого пространства) и др.

Френология (от греч. — нрав, характер и учение) — выдвинуто Ф. Галлем учение о связи психических особенностей человека или животного с наружной формой черепа. Основная идея: кора головного мозга состоит из центров, в каждом из которых локализована определенная способность человека. При сильном развитии этой способности соответствующий центр мозга также очень развит, что отражается на конфигурации черепа, позволяя составить с помощью специальных измерений френологическую карту. В XX в. **Ф.** была очень популярна как метод психодиагностики.

Характер (от греч. — печать, чеканка) — совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для нее способы поведения. **Х.** обусловлен общественным бытием личности, усвоением социального опыта, что порождает типические черты **Х.**, определяемые типическими обстоятельствами жизненного пути людей в конкретно-исторических условиях. Среди множества черт **Х.** индивида некоторые являются ведущими, другие — второстепенными, обусловленными развитием ведущих свойств. **Х.** проявляется в системе отношений человека к окружающей действительности: в отношении к другим людям (общительность — замкнутость, правдивость — лживость); к делу (ответственность — недобросовестность, трудолюбие — лень); к себе (скромность — самовлюбленность, гордость — приниженность и т. д.).

Характерология — учение о характерах. Важнейшими проблемами **Х.** являются: 1) установление основных типов характера; 2) “опознание” типа характера по его проявлениям в каждом отдельном случае, что делает возможным целостное индивидуально-психологическое понимание и прогнозирование поведения человека в определенных ситуациях.

Хиромантия (от греч. — рука и пророчество) — одно из древнейших учений об индивидуальных особенностях человека, чертах его характера, пережитых им событиях по кожному рельефу ладоней — папиллярным и особенно флексорным линиям. В истоках **Х.** тесно связана с астрологией. Изучение эмбрионального развития пальцевых узоров в связи с наследственностью (работы Пуркине, Уайлдера, Каминса, Мидла) дало толчок к возникновению новой отрасли знания — дерматоглифики.

Человек — существо, воплощающее высшую ступень развития земной жизни, субъект общественно-исторической деятельности. **Ч.** является системой, в которой физическое и психическое, природное и социальное образуют нерасторжимое единство. **Ч.** является предметом изучения ряда наук. Психология изучает в **Ч.** его психику и ее развитие, его индивидуально-психологические особенности, социальные роли, которые он выполняет в процессе деятельности и общения.

Человеческий фактор — в широком смысле понятие, используемое в социально-экономических дисциплинах для характеристики комплекса оказывающих определяющее влияние на эффективность общественного производства факторов, связанных с мотивацией, системой ценностей, материальными и духовными условиями существования человека.

Черты личности — устойчивые, повторяющиеся в различных ситуациях особенности поведения индивида. Наиболее широко исследованы такие **Ч. л.**, как экстраверсия — интроверсия, тревожность, ригидность, импульсивность.

Честолюбие — выраженность в личности мотивов достижения первенства, стремление к славе, к получению наград, к почетному положению в какой-либо области или в сфере деятельности. Гипертрофированное **Ч.** усиливается тщеславием — высокомерным отношением к другим.

Чувства — одна из основных форм переживания человеком своего отношения к предметам и явлениям действительности, отличающаяся относительной устойчивостью. В отличие от ситуативных эмоций и аффектов, отражающих субъективное значение предметов в конкретных сложившихся условиях, **Ч.** выделяют явления, имеющие стабильную мотивационную значимость. Формирование **Ч.** — необходимое условие развития человека как личности. В процессе формирования личности **Ч.** организуются в иерархическую систему, в которой одни **Ч.** занимают ведущее положение, другие же остаются потенциальными тенденциями. Интеллектуальные, прак-

тические, эстетические **Ч.** возникают в единстве с нравственными и обогащаются в связи с ними. Отсутствие исчерпывающей классификации **Ч.** объясняется большим их разнообразием, а также исторической изменчивостью.

Эгоизм (от лат. *ego* — я) — ценностная ориентация субъекта, характеризующаяся преобладанием в его жизнедеятельности корыстных личных интересов и потребностей безотносительно к интересам других людей и социальных групп.

Эйфория — повышенное радостное, веселое настроение, состояние благодушия и беспечности, не соответствующее объективным обстоятельствам, когда наблюдается мимическое и общее двигательное оживление, психомоторное возбуждение.

Экспрессия (от лат. *expressio* — выражение) — выразительность; сила проявления чувств, переживаний. Экспрессивные реакции являются внешним проявлением эмоций и чувств человека (в мимике, пантомимике, голосе и жестах). Избыточная или недостаточная **Э.**, ее неадекватность конкретной ситуации может быть источником конфликтов во взаимоотношениях людей.

Экстериоризация (от лат. — наружный, внешний) — процесс порождения внешних действий, высказываний на основе преобразования внутренних структур, сложившихся на основе интериоризации внешней социальной деятельности человека.

Экстраверсия — интроверсия (от лат. — вне или внутрь и поворачивать, обращать) — характеристика индивидуально-психологических различий человека, крайние полюсы которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира. Понятие **Э.—И.** ввел К. Юнг для обозначения двух противоположных типов личности.

Эмоции (от лат. *emoveo* — потрясаю, волную) — психическое отражение в форме непосредственного пристрастного переживания жизненного смысла явлений и ситуаций, обусловленного отношением их объективных свойств к потребностям субъекта. В экстремальных условиях, когда субъект не справляется с возникшей ситуацией, развиваются аффекты. Уровень энергетической мобилизации организма, необходимый для осуществления эмоциональных функций, обеспечивается вегетативной нервной системой в ее взаимодействии со структурами головного мозга. **Э.** человека являются продуктом общественно-исторического развития. Высший продукт развития **Э.** — устойчивые чувства к предметам, отвечающим его высшим потребностям.

Эмоциональность — свойства человека, характеризующие содержание, качество и динамику его эмоций и чувств. **Э.** — одна из основных (наряду с активностью) составляющих темперамента.

Эмпатия (от англ. *empathy* — сопереживание) — постижение эмоционального состояния, проникновение в переживания другого человека. Эмпатическая способность индивидов развивается, как правило, с приобретением жизненного опыта.

Язык — система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности, передачи от поколения к поколению и хранения информации. **Я.** существует и реализуется через речь.



Библиография

1. Адлер А. Индивидуальная психология // История зарубежной психологии. — М., 1986.
2. Акинщикова Г. Соматическая и психофизиологическая организация человека. — Л., 1977.
3. Акишина А., Кано Х., Акишина Т. Жесты и мимика в русской речи: Лингвострановедческий словарь. — М., 1991.
4. Ананьев Б. Человек как предмет познания. — Л., 1968.
5. Анастаси А. Дифференциальная психология // Психология индивидуальных различий. — М., 1986.
6. Андреева Г. Социальная психология: Учебник. — М., 1980.
7. Аристотель. Сочинения: В 4 т. — М., 1983.
8. Астрология: Учебный курс Мюнхенского института парапсихологии: Пер. с нем. — М., 1991.
9. Бехтерев В. Объективная психология. — М., 1991.
10. Богданов А. Антропологическая физиогномика: Предварительные заметки. — М., 1878.
11. Бодалев А. Восприятие человека человеком. — М., 1982.
12. Бурдон И. Физиогномика, или Наука знать людей по чертам лица и наружным признакам: Пер. с фр. — М., 1864.
13. Бурлачук Л., Морозов С. Словарь-справочник по психодиагностике. — К., 1989.
14. Василевский А. Хиромантия. — Вильно, 1926.
15. Вейнингер О. Пол и характер: Пер. с нем. — М., 1990.
16. Великого Альберта наука распознавать людей. — М., 1811.
17. Вопросы практической психодиагностики и консультирования в вузе / Под ред. Н. Обозова. — Л., 1984.
18. Вронский С. Астрология: суеверие или наука? — М., 1990.
19. Вундт В. Естествознание и психология. — СПб., 1904.
20. Выготский Л. Собр. соч. — М., 1982–1984.
21. Гартенберг П. Физиономия и характер: Опыт научной физиогномики. — Одесса, 1912.
22. Горелов И., Енгальчев В. Безмолвный мысли знак: Рассказы о невербальной коммуникации. — М., 1991.
23. Графология, или Учение об индивидуальности письма / Сост. Н. Ахшарумов, Ф. Пинков. — Рига, 1894.
24. Графология: Определение характера по почерку. Курс в семи уроках / Сост. А. Варинард: Пер. с фр. — Одесса, 1889.
25. Гримак Л. Резервы человеческой психики. — М., 1989.
26. Гросс Н. Астрология для всех. — М., 1991.
27. Гудмен Л. Знаки Зодиака, или Астрология с улыбкой: Пер. с англ. — М., 1990.
28. Гумилев Л. География этноса в исторический период. — Л., 1990.
29. Дебарроль А. Тайны руки. — М., 1868.
30. Деглин В. Асимметрия мозга // Курьер ЮНЕСКО. — 1976.
31. Дубинин Н., Карпец И., Кудрявцев В. Генетика, поведение, ответственность. — М., 1989.
32. Душков В. География и психология. — М., 1987.
33. Ивенс Эл. Физиогномика в античном мире: Пер. с англ. — Филадельфия, 1969.
34. Клиническая психиатрия / Под ред. Н. Бачерикова. — К., 1989.
35. Кречмер Э. Строение тела и характер: Пер. с нем. — М., 1930.
36. Кривенко В., Потеня Г. Иридодиагностика и ее значение для фитотерапии. — К., 1988.
37. Крутецкий В. Психология. — М., 1986.
38. Куликов В. Индивидуальный тест “Словесный портрет”. — Владивосток, 1988.
39. Лазурский А. Классификация личностей. — Л., 1924.
40. Левин М. Определитель “Ваши врожденные черты характера” // Твое здоровье. — 1990.
41. Левин М. Самоанализ: астральный план // Твое здоровье. — 1990. — №1–6.
42. Леонгард К. Акцентуированные личности: Пер. с нем. — К., 1989.
43. Ледо Э. Трактат о человеческой физиономии: Пер. с фр. — М., 1895.
44. Лео А. Как прочесть гороскоп. — М., 1928.
45. Маркелова Л., Величко Ф. Луна и биологическая активность человека // Твое здоровье. — 1990. — № 3.
46. Маяцкий В. Графология. — М., 1907.

47. Мерлин В. Очерки теории темперамента. — М., 1964.
48. Мифы народов мира: Энциклопедия: В 2 т. — М., 1991.
49. Нагаркар В. Вселенная чисел: Пер. с англ. — Томск, 1993.
50. Народы мира: Историко-этнографический справочник / Гл. ред. Ю. Бромлей. — М., 1988.
51. Небылицин В. Избранные психологические труды. — М., 1990.
52. Никонов В. География фамилии. — М., 1988.
53. Носсбергер Ф. Определение интеллигентности по выражению лица: Пер. с англ. — Нью-Йорк, 1956.
54. Ньюренберг Д., Калеро Г. Как читать человека словно книгу: Пер. с англ. — М., 1988.
55. Обозов Н. Психологическая культура взаимных отношений. — М., 1986.
56. Обозов Н., Щёкин Г. Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
57. Общая психодиагностика / Под ред. А. Бодалева, В. Столина. — М., 1987.
58. Общая психология / Под ред. А. Петровского. — М., 1986.
59. Павлов И. Полн. собр. соч. — М.; Л., 1951.
60. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам: Пер. с англ. — Н. Новгород, 1992.
61. Платон. Собр. соч.: В 4 т. — М., 1990.
62. Плутарх. Застольные беседы. — Л., 1990.
63. Популярная психология: Хрестоматия / Сост. В. Мироненко. — М., 1990.
64. Практикум по инженерной психологии и психологии труда. — Л., 1983.
65. Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические методики. — М., 1986.
66. Практикум по психодиагностике. Психодиагностические материалы. — М., 1988.
67. Практикум по экспериментальной и прикладной психологии / Под ред. А. Крылова. — Л., 1990.
68. Практические занятия по психологии: Учеб. пособие / Под ред. Д. Богдановой, И. Волкова. — М., 1989.
69. Психология индивидуальных различий: Тесты. — М., 1986.
70. Психология: Словарь / Под ред. А. Петровского, М. Ярошевского. — М., 1990.
71. Рейх М. О выражении глаз. — СПб., 1880.
72. Рибо Т. Характер: Образование характера, его элементы, виды, разновидности и уклонения: Пер. с фр. — СПб., 1899.
73. Русалов В. Биологические основы индивидуально-психологических различий. — М., 1979.
74. Семке В. Умейте властвовать собой, или Беседы о здоровой и больной личности. — Новосибирск, 1991.
75. Сикорский И. Всеобщая психология с физиогномикой. — К., 1912.
76. Степанов А. Популярная хиромантия. — М., 1990.
77. Стреляу Я. Роль темперамента в психическом развитии: Пер. с польск. — М., 1982.
78. Теплов Б. Проблема индивидуальных различий. — М., 1961.
79. Томас Ф. Тайны лица: Физиогномика: Пер. с англ. — М., 1991.
80. Трепаков Е. Диагностика по руке? // Твое здоровье. — 1989. — №1–4.
81. Флоренский П. Имена // Социол. исслед. — 1988. — № 6; 1989 — № 2–6; 1990 — № 1, 2, 4, 7, 8, 10, 11.
82. Фогель Ф. Мотульски А. Генетика человека. — М., 1989.
83. Фрейд З. Избранное / Сост., общ. ред. и предисл. А. Белкина. — М., 1990.
84. Фуа П. Графология в повседневной жизни: Пер. с фр. — Париж, 1980.
85. Хирология: Учебный курс Мюнхенского института парапсихологии: Пер. с нем. — М., 1991.
86. Хрестоматия по психологии / Под ред. А. Петровского. — М., 1987.
87. Чех В. Физиогномика. — СПб., 1911.
88. Чижевский А. Земное эхо солнечных бурь. — М., 1976.
89. Чистякова М. Психогимнастика. — М., 1990.
90. Шевцов И. Популярно о генетике. — К., 1989.
91. Шелдон У. Анализ конституциональных различий по биографическим данным // Психология индивидуальных различий. — М., 1982.
92. Шестопалов С. Методические рекомендации по курсу астрологии. — Л., 1990.
93. Штангель А. Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни: Пер. с англ. — М., 1986.
94. Щёкин Г. Астрология для менеджера. — К., 1992.
95. Щёкин Г. Введение в психологию кадровой работы. — К., 1989.
96. Щёкин Г. Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1991.

97. Щёкин Г. Визуальные тесты. — К., 1992.
98. Щёкин Г. Имена: код личности и судьбы. — К., 1992.
99. Щёкин Г. Как читать людей по их внешнему облику. — К., 1992.
100. Щёкин Г. Основы визуальной психодиагностики. — К., 1989.
101. Щёкин Г. Что может рассказать личный листок по учету кадров // Персонал. — 1991. — № 1–6.
102. Экспериментальная психология / Ред.-сост. П. Фресс, Ж. Пиаже: Пер. с фр. — М., 1975.
103. Юнг К. Архетип и символ. — М., 1991.
104. Юнг К. Психологические типы. — М., 1930.
105. Ярошевский М. История психологии. — М., 1985.
106. Collett P. Social Rules and Social Behaviour // Rowman & Littlefield. — Totowa, N. J., 1977.
107. Critchley M. The Language of Gesture // Folcroft Library Editions. — Folcroft, Pennsylvania, 1939.
108. Critchley M. Silent Language. — Butterworth, Woburn, Massachusetts, 1975.
109. Cundiff M. Kinesics // Parker Publishing. — N. Y., 1972.
110. Darwin, C. The Expression of Emotion in Man and Animals // Appleton-Century-Crofts. — N. Y., 1872.
111. Davitz J. R. The Communication of Emotional Meaning // McGraw-Hill. — N. Y., 1964.
112. Duncan S., Fiske D. W. Face-to-Face Interaction // Erlbaum, Hillsdale. — N. J., 1977.
113. Dunkell S. Sleep Positions // New American Library. — N. Y., 1978.
114. Efron D. Gesture, Race and Culture // Mouton. — The Hague, 1972.
115. Eibl-Eibesfeldt I. Ethology: The Biology of Behaviour, Holt, Rinehart and Winston. — N. Y., 1970.
116. Eibl-Eibesfeldt I. Love and Hate: The Natural History of Behaviour Patterns, Holt, Rinehart and Winston. — N. Y., 1971.
117. Ekman P. Darwin and Facial Expression // Academic Press. — N. Y., 1973.
118. Ekman P., Friesen W., Ellsworth P. Emotion in the Human Face // Pergamon Press. — N. Y., 1972.
119. Ekman P., Friesen W. Unmasking the Face // Prentice-Hall, Englewood Cliffs. — N. J., 1975.
120. Fast J. Body Language // M. Evans & Company. — N. Y., 1970.
121. Fast J. Reading Between the Lines // Viking. — N. Y., 1979.
122. Feldman S. Mannerisms of Speech and Gesture in Everyday Life // International University Press, 1959.
123. Gayle W. Power Selling, Prentice. — N. Y., 1959.
124. Goffman E. Interaction Ritual, Pantheon. — N. Y., 1982.
125. Goffman E. The Presentation of Self in Everyday Life, Doubleday. — N. Y., 1959.
126. Goffman E. Behaviour in Public Places, Free Press. — Illinois, 1963.
127. Gordon R. L. Interviewing Strategy, Techniques and Tactics // Dorsey, Homewood. — Illinois, 1976.
128. Hall E. T. Silent Language, Doubleday & Co. — N. Y., 1959.
129. Hall E. T. The Hidden Dimension, Doubleday & Co. — N. Y., 1966.
130. Harper R. G. Non-Verbal Communication; The State of the Art, Wiley. — N. Y., 1978.
131. Henley N. M. Body Politics: Power, Sex and Non-Verbal Communication, Prentice-Hall. — N. J., 1977.
132. Hess E. The Tell-Tale Eye, Van Nostrand Reinhold. — N. Y., 1975.
133. Hind R. Non-Verbal Communication // Cambridge University Press. — London, 1972.
134. Hore T. Non-Verbal Behaviour // Australian Council for Educational Research, 1976.
135. James W. Principles of Psychology, Holt, Rinehart. — N. Y., 1982.
136. Jung C. Man and His Symbols, Doubleday. — N. Y., 1969.
137. Kahn R. I., Cannell C. F. The Dynamics of Interviewing, Wiley. — N. Y., 1957.
138. Kendon A. Organisation of Behaviour in Face-to-Face Interaction, Beresford Book Service. — Chicago, 1975.
139. Key M. R. Non-Verbal Communication: a Research Guide and Bibliography, Scarecrow Press, Metuchen. — N. J., 1977.
140. Key M. R. Paralinguistics and Kinesics; Non-Verbal Communication, Scarecrow Press, Metuchen. — N. J., 1975.
141. Knapp M. Non-Verbal Communication in Human Interaction (2nd edition), Holt, Rinehart and Winston. — N. Y., 1978.
142. Korda M. Power: How To Get It, How To Use It, Random House. — N. Y., 1975.
143. Korda M. Power in the Office, Weidenfeld & Nicolson. — London, 1976.
144. Korman B. Hands: The Power of Awareness, Sunridge Press. — N. Y., 1978.
145. Lamb W. Posture and Gesture. Duckworth. — London, 1965.
146. Lamb W., Elizabeth Watson. Body Code, Routledge and Kegan Paul. — Boston, 1979.
147. Lewis D. The Secret Language of Your Child, Berkley Publishing Corporation. — N. Y., 1979.
148. Liggett J. The Human Face, Stein & Day, Briarcliff Manor. — N. Y., 1974.
149. Lorenz K. On Aggression, Bantam. — N. Y., 1970.

150. *Lorenz K.* King Solomon's Ring, New American Library. — N. Y., 1967.
151. *McCroskey, Larson and Knapp.* An Introduction to Interpersonal Behaviour, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. — N. J., 1971.
152. *MacHovec F. J.* Body Talk, Peter Pauper Press. — N. Y., 1975.
153. *Mallery G.* The Gesture Speech of Man, Salem, 1881.
154. *Masters W. H., Johnson V. E.* Human Sexual Response, Little, Brown. — Boston, 1966.
155. *Mehrabian A.* Tactics of Social Influence, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. — N. J., 1969.
156. *Mehrabian A.* Silent Messages, Wadsworth, Belmont. — California, 1971.
157. *Mitchell M. E.* How to Read the Language of the Face, Macmillan. — N. Y., 1968.
158. *Morris D.* The Naked Ape, McGraw-Hill. — N. Y., 1968.
159. *Morris D.* The Human Zoo, Dell Publishing Company. — N. Y., 1970.
160. *Morris D.* Intimate Behaviour, Cape. — London, 1971.
161. *Morris D.* Manwatching, Abrams. — N. Y., 1977.
162. *Morris D. with Collett, Marsh and O'Shaughnessy.* Gestures, their Origins and Distribution, Stein & Day, Briarcliff Manor. — N. Y., 1977.
163. *Nierenberg G.* The Art of Negotiating, Hawthorn Books. — N. Y., 1968.
164. *Nierenberg G., Calero H.* How to Read a Person Like a Book, Hawthorn Books. — N. Y., 1971.
165. *Pease A. V., Garner A.* Talk Language. How to use Conversation for Profit and Pleasure, Camel Publishing. — Sydney, 1985.
166. *Pease A. V.* The Hot Button Selling System, Elvic & Co. — Sydney, 1976.
167. *Pliner O., Kramer L., Alloway T.* Non-Verbal Communication, Plenum Press. — N. Y., 1973.
168. *Reik T.* Listening with the Third Ear, Farrar, Straus and Giroux. — N. Y., 1948.
169. *Saitz R. L., Cervenka E. C.* Handbook of Gestures: Colombia and the United States, Mouton. — N. Y., 1972.
170. *Sathre F., Olson R., Whitney C.* Lef's Talk, Scott Foresman, Glenview. — Illinois, 1973.
171. *Schefflen A. E.* Body Language and the Social Order, Prentice-Hall. — N. J., 1972.
172. *Schefflen A. E.* Human Territories, Prentice-Hall. — N. J., 1976.
173. *Schultz W. C.* A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behaviour, Holt, Rinehart and Winston. — N. Y., 1958.
174. *Siddons H.* Practical Illustration off Rhetorical Gestures. — London, 1822.
175. *Sommer R.* Personal Space: The Behavioural Basis of Design, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. — N. J., 1969.
176. *Szasz S.* Body Language of Children, Norton. — N. Y., 1978.
177. *Whiteside R. L.* Face Language, Pocket Books. — N. Y., 1975.
178. *Whitney, Hubin and Murphy.* The New Psychology of Persuasion and Motivation in Selling, Prentice-Hall. — N. J., 1978.
179. *Wolf C.* A Psychology of Gesture, Ayer, Salem. — N. Y., 1972.
180. *Von Cranach M.* Social Communication and Movement: Studies of Interaction and Expression in Man and Chimpanzee, Academic Press. — N. Y., 1974.

MAY 11



Организация и психология управления персоналом

МАУП



Часть I

Основы кадрового менеджмента

МАУП



ВВЕДЕНИЕ В КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Термины “менеджмент человеческих ресурсов” и “кадровый менеджмент” возникли в 60–70-е годы нынешнего столетия [3]. В данной управленческой модели *человеческие ресурсы* рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

Кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. *Производственную организацию* стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а *Человек* был поставлен во главу угла всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (например, кружки качества, рабочие совещания, советы работников на предприятии). *Человеческий фактор*, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка [1; 3].

Цель и содержание кадрового менеджмента

Наиболее часто под термином “менеджмент человеческих ресурсов” понимают мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров. В действительности существует много толкований этого термина, и хотя они различаются по некоторым пунктам, можно выделить три основных [6]:

- 1) отношение к фактору труда как источнику доходов;
- 2) развитие инициативы сотрудников за счет создания необходимых условий;
- 3) интеграция социальной и кадровой политики в общую политику предприятия.

Цель кадрового менеджмента – удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации. В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются *активами предприятия*, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов *кадровая политика* из “реагирующей” политики превращается в активную стратегию, которая высшим эшелоном менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой полити-

ки отвечают *кадровые службы* и специальные функциональные менеджеры — *управляющие персоналом*. Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

Суть двух подходов (прежнего классического и рождающегося нового) к управлению людьми в условиях профессиональной деятельности можно проследить по приведенной далее таблице. При всей условности последней формулировка новых принципов управления персоналом указывает на стремление теоретиков и практиков концепции человеческих ресурсов подчеркнуть значение кадров в современном управлении и найти более эффективные пути их использования, что изменит всю *систему кадровой работы* [1; 2].

Исходные положения управления персоналом

Классический подход к управлению	Подход кадрового менеджмента
Человек как фактор производства	Человек как фактор реализации политики предприятия
Человек как статья расходов	Человек как источник доходов
Кадровая политика как нечто второстепенное	Кадровый менеджмент как насущная ежедневная необходимость
Кадровая политика — дело административных служб	Проблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб
Отсутствие системы кадрового менеджмента	Научно обоснованный кадровый менеджмент
Минимальные расходы на обучение	Расходы на обучение определяются по критерию “стоимость — выгода”
Жесткая регламентация исполнителей	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказаний	Сочетание экономических и морально-психологических стимулов
Краткосрочный горизонт планирования	Жизненный цикл человеческих ресурсов
Преимущественно учетные и технические функции кадровых служб	Преимущественно аналитические и организаторские функции кадровых служб

Широкое употребление термина “*управление человеческими ресурсами*” еще не означает повсеместной практической реализации данной концепции. Сегодня его используют как синоним терминов “*управление персоналом*” и “*кадровый менеджмент*”, а также для выражения нового взгляда на роль кадровых служб либо для обозначения новой концепции управления. Большинство специалистов формулируют концепцию кадрового менеджмента достаточно широко, подчеркивая различия по критериям оценки эффективности (более полное использование человеческих ресурсов против минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля); по форме организации (органическая, гибкая форма против централизованной бюрократической) и т. п.

Изменения в использовании рабочей силы отразились в переименовании большинством западных компаний кадровых подразделений в *службы человеческих ресурсов*. При значительном различии финансовых и организационных возможностей новых подразделений, как и методологии кадровой работы, прослеживается четкая тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние десятилетия. Характерной чертой в организации работы с персоналом в рамках новой концепции является интеграция кадровыми службами всех аспектов управления человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла — от найма на работу до пенсионных выплат [2; 3].

Цикл кадрового менеджмента

Управление человеческими ресурсами — часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют **циклом кадрового менеджмента**. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся:

- формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;
- организация комплектования производства кадрами;
- формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Система кадрового менеджмента должна составлять единое целое со стратегией и организационной структурой предприятия в целом (рис. 1).

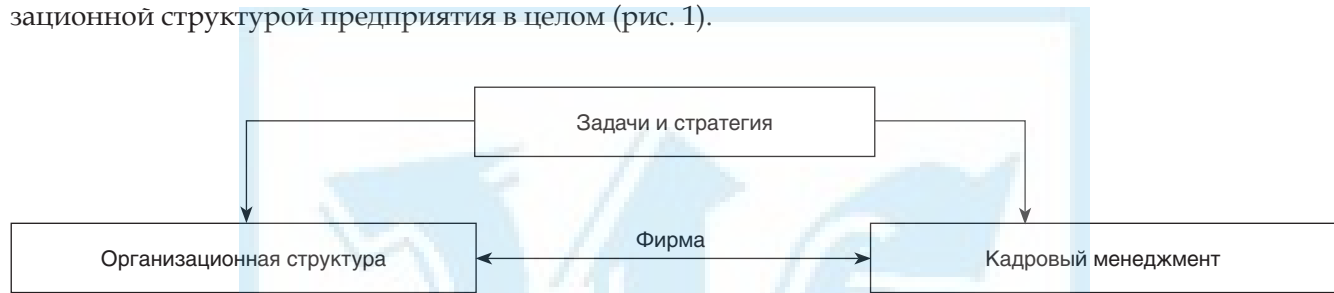


Рис. 1. Влияние стратегии и организационной структуры на кадровый менеджмент

Цикл кадрового менеджмента обычно начинается с разработки *фирменной кадровой политики* — определения его цели и задач, основных направлений и принципов, форм и методов организации. На этом этапе формируются объекты и структуры управления, прогнозируется и планируется кадровая работа, определяются кадровая потребность и источники ее удовлетворения.

Организация комплектования производства кадрами как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной профориентационной работы, найм и отбор персонала, его профессиональную подготовку и расстановку, а также постоянное повышение квалификации.

Организация процесса адаптации работников, обеспечение их общеобразовательного и культурного роста, управление процессами внутрифирменной мобильности и мотивации, укрепление дисциплины труда и сокращение текучести кадров составляют третье основное направление кадрового менеджмента — *формирование стабильных производственных коллективов*.

Единственный способ успешно осуществить все перечисленные мероприятия — задействовать собственный персонал. Правильно организованный кадровый менеджмент (в частности, эффективные методы разработки кадровой политики, приемы найма и отбора работников, качественные программы профессиональной подготовки и повышения квалификации, адекватная оценка работников и их деятельности, результативная мотивация и постоянное внимание к персоналу) является **главным условием обеспечения результативности производства, выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции, быстрого освоения достижений науки и техники [1; 2].**

Цикл управленческих профессий

Многие специалисты прогнозируют, что в ближайшее десятилетие менеджмент человеческих ресурсов приобретет первостепенное значение, поскольку общее развитие мирового менеджмента проходит ряд взаимосвязанных стадий [5]. Так, в начале века высшие управленческие посты и лидирующее положение в разработке проблем управления занимали *инженеры,*

стремившиеся максимально рационализировать и механизировать производство. На смену им пришли *экономисты и финансисты*, видевшие главную задачу в получении максимально возможной прибыли за счет эффективного управления маркетингом и финансовыми ресурсами. Затем наступил период, когда высшее звено управления начало рекрутировать *юристов*, считая, что главное в бизнесе и менеджменте — соблюдать формализованные предписания, различные инструкции, нормативные акты и установленные законом “правила игры”.

В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы из структур кадрового менеджмента, т. е. *персоналоведы*, которые в центр современной концепции управления ставят Человека. По оценкам ведущих западных специалистов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром. Другими словами, **каждый директор — это директор по кадрам, каждый управляющий — это управляющий персоналом!** [5].

Подготовке менеджеров нового поколения отчасти и посвящена предлагаемая книга по организации управления персоналом в современных условиях.

Структура кадрового менеджмента

Реализация современного курса на проведение радикальной экономической реформы и активной социальной политики, на всестороннюю демократизацию общества в период перехода к рыночным отношениям также связана с **повышением роли человеческого фактора**. Поэтому особую важность в настоящих условиях приобретают вопросы **работы с кадрами**, которые и составляют человеческий фактор развития общественного производства. Это предъявляет качественно новые требования к **теории управления персоналом** как науке, использованию результатов социально-экономических и психолого-педагогических исследований в практике кадровой работы, а также обуславливает создание оптимального механизма управления персоналом во всех сферах и направлениях человеческой деятельности.

Вместе с тем уровень работы с кадрами сегодня не отвечает задачам кардинальной перестройки управления экономикой, проведения в жизнь активной социальной и кадровой политики. В практику кадровых служб слабо внедряются научные методы оценки, расстановки и подготовки кадров с использованием результатов научных исследований. Недостаточно высоким является уровень организационно-правовой и социально-психологической культуры работников по кадрам, многие из которых не имеют соответствующего образования, длительное время не повышают свою квалификацию. Знаний и умений в области работы с персоналом, как правило, нет также у большинства предпринимателей и руководителей, что в целом снижает эффективность управления. В то же время владение основами кадрового менеджмента, его основными принципами и методами крайне важно для организаторов производства, командиров промышленности и строительства. Обучение руководителей основам кадровой политики, включение в программы их подготовки и повышения квалификации вопросов организации управления персоналом способствуют формированию у них понимания важности правильной, **научно обоснованной работы с людьми**, повышению престижа кадровых служб и в конечном итоге — повышению эффективности использования человеческого фактора на производстве.

В этой связи возникает необходимость разработки организационных, правовых, экономических, социальных и психологических проблем совершенствования деятельности кадровых служб и организации управления персоналом, решение которых связано прежде всего с диагностикой профессионально важных качеств участников производства, повышением уровня их профессионально-квалификационной культуры, а также с созданием системы непрерывного образования руководителей всех рангов и работников по кадрам, направленной на обучение их методам работы с людьми и управления трудовыми коллективами, на выработку у них умений и навыков, необходимых для управленческой деятельности.

Современные требования к работе с персоналом обуславливают повышение роли кадровых служб в использовании творческого потенциала личности каждого работника, превращение их в научно-практические центры активизации человеческого фактора. Исходя из этого особенно актуальной представляется разработка нового научно-практического направления — основы кадрового менеджмента, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем оптимального использования персонала в различных отраслях производства. Современные условия требуют значительного улучшения всей деятельности по управлению человеческими ресурсами, которая предусматривает отход от привычных представлений о статистико-документальных формах кадровой работы и переход к комплексному, системному формированию и проведению эффективной кадровой политики в масштабе предприятия, организации, отрасли, региона.

Сказанное обуславливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — **менеджера по кадрам**, т. е. профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом. Вопросы его профессиональной подготовки и обеспечения непрерывного образования встали сегодня наиболее остро.

Управление персоналом в современных условиях включает несколько взаимосвязанных этапов.

1. Разработка эффективной системы кадрового менеджмента (определение предмета, задач и содержания данного вида менеджмента, его основных направлений, принципов и методов для конкретной организации).
2. Формирование механизма управления персоналом и соответствующей организационной структуры (разработка оптимальных структур и штатов кадровой службы, определение структуры профессиональной подготовки и структуры профессионально значимых качеств личности менеджеров по кадрам, отбор, обучение и расстановка специалистов по управлению человеческими ресурсами).
3. Планирование человеческих ресурсов (составление планов и прогнозов в работе с персоналом, планирование численности и состава работников, создание автоматизированных систем управления человеческими ресурсами).
4. Набор персонала (знание и умелое использование всех существующих источников удовлетворения кадровой потребности).
5. ПрофорIENTATION и адаптация (введение принятых работников в организацию, развитие у них понимания того, чего ожидает от сотрудников организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку).
6. Формирование кадрового потенциала управления (анализ качественного состава управленческих кадров, организация найма и постоянной работы с молодыми специалистами, разработка научно-практических основ подбора и расстановки руководящих кадров).
7. Оценка кадров и их деятельности (организация оценки кадров управления, разработка принципов и методов работы с резервом, организация конкурсов специалистов, аттестация, разработка эффективных методик оценки).
8. Организация обучения персонала (разработка и осуществление программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников).
9. Управление трудовой дисциплиной и текучестью кадров (разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала, разработка процедур повышения, понижения, перевода и увольнения работников).
10. Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб (ведение личных дел работников, учета и отчетности по кадрам, использование оргтехники и персональных компьютеров в автоматизации процессов управления человеческими ресурсами, оценка эффективности деятельности подразделений по работе с персоналом).

Общая задача предлагаемой книги — дать основополагающие представления обо всех этапах единого цикла управления персоналом в их логической взаимосвязи и последовательности. При описании этапов, форм и методов принятия действенных кадровых решений преследуется цель обогатить читателя необходимыми знаниями в области управления человеческими ресурсами. Структура этого издания, расположение в нем теоретического и практического материала всецело подчинены достижению указанной цели.



Список использованной литературы

1. Гаузнер Н., Иванов Н., Михина М. Стратегия развития человеческих ресурсов в условиях перехода к рынку // Междунар. экономика и междунар. отношения. — 1992. — № 9.
 2. Исаенко А. Н. Новое в теории и практике управления персоналом // США. — 1992. — № 3.
 3. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзор. информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1995. — С. 3–20. — (Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт).
 4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
 5. Пилленцо Р. К. Управление человеческими ресурсами и эффективность компании // Человек и труд. — 1993. — № 2.
 6. Фейнхензен М. А., Берт Й. М., Крис А. И. Менеджмент человеческих ресурсов // Моск. журн. — 1991. — № 8/9.
 7. Хоскинс А. Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993.
 8. Чернявский А. Д. Организация управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
 9. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. — М.: Прогресс, 1993.
 10. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1997.
 11. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.
 12. Щёкин Г. В. Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 1997.
 13. Hentze J. Personalwirtschaftslehr, Auflage. — Verlag Paul Ha Bern und Studdgart, 1991.
 14. Lauriol J. Management strategique: reperes pour une fin de sciecle // Gestion. — 1994. — Desember.
 15. Louart P. La Grhal' heuer des segmentations et des paticularismes // Revue francais de gestion. — 1994. — № 448. — Mars-avril-mai.
 16. Marbach V. Remuneration par la competence // Personnel. — 1995. — № 357.
 17. Mayerhoter W. Personalentwicklun. — Wien: Servisbetriebe OH-WU, 1992.
 18. Pitfield M. Selection and Personnel Appraisal // The Open Univ. — 1990. — V. 5.
 19. Weiss D. Nouvelles formes d'entreprise et relation de travail // Revue francaise de gestion. — 1994. — № 448. — Mars-avril-mai.
 20. Wils T., Le Louran J.-J., Guerin G. La planification strategique des ressources humaines // Les presses de l'universite de Montreal, 1991.
-

Раздел 1

СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



1.1
СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ
ОРГАНИЗАЦИИ

Для осуществления научно обоснованной работы с персоналом менеджеру по кадрам необходимы определенные знания по теории организации и управления, которая изучает наиболее общие закономерности формирования и функционирования организационных структур¹. Проблемы теории организации особенно актуальны в настоящее время, когда наша экономика переживает период коренной перестройки всей организационной структуры [4]. Под *организацией* понимают наиболее устойчивые составляющие системы, которые представляют ее структуру. В общественных системах как элементы, относящиеся к организации, следует рассматривать всю сферу взаимоотношений людей, характер их взаимосвязанности.

Организация производства строится на системе производственных отношений, иерархической связанности отдельных работников и коллективов (в частности, иерархическом подчинении), на системе прав, ответственности и обязанностей. При этом организация порождает определенные механизмы, направляющие деятельность ее участников по тем или иным каналам (например, механизм подбора, выдвижения и расстановки кадров управления). Все эти механизмы также следует рассматривать как элементы организации. Природа организации общественной структуры и процессы общественной деятельности во многом носят стихийный характер. Однако это не означает, что процессом формирования механизмов и эволюцией организационной структуры невозможно управлять, основываясь на знании системы связей, существующих между организацией и поведением людей, экономическими и социальными процессами в обществе.

Целенаправленное развитие производства — это прежде всего целенаправленное совершенствование его организации, экономической, правовой и социальной структуры. Особое место в этом развитии принадлежит специальному классу механизмов, играющих важную роль в эволюции любых организационных структур, — механизмам планирования, подбора, подготовки и формирования кадров различных категорий и уровней управления [4].

Наиболее известными западными теориями организации производства являются теории Ф. Тейлора и А. Файоля, а также современных исследователей проблем управления Г. Хикса, Р. Джулета, Э. Дейла и др.

Работы Ф. Тейлора, как известно, относятся к концу XIX — началу XX в. Его система исходит из учета производительности труда рабочего и соответствующей оплаты; цель теории — упростить методы труда и приспособить к этому имеющиеся средства, что должно дать высокие результаты. Особое внимание уделяется роли организаторов производства, осуществ-

¹ См.: Щёкин Г. В. Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.

включающих надзор за качеством и обслуживанием оборудования, определяющих время работы машин и работников, расходы на основные и оборотные средства, следящих за соблюдением трудовой дисциплины.

В основе теории А. Файоля лежит принцип организации предприятия как единого целого. Ученый формулирует 14 основных положений: распределение функций; авторитет; дисциплина; единство в руководстве и в управлении; подчинение интересов; премирование; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство персонала; инициатива и единство персонала.

Теории Ф. Тейлора и А. Файоля относятся к классическим теориям организации. Неоклассические теории исходят из возрастающей роли человека в процессе производства и в обществе. Для них характерны такие основные моменты: мотивы, неформальная организация, коммуникация и участие. Основой современных теорий организации, вытекающих из теории систем, служат четыре функциональных принципа: приоритет функции достижения цели, приспособление системы к окружению, интеграция всех частей системы и регулирование внутреннего напряжения в ней. Наиболее полно современная теория представлена у Г. Хикса и Р. Джулета. По их мнению, основными ее характеристиками являются системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

В условиях перехода отечественной экономики на рыночные отношения, ее интеграции в мировую экономическую систему на формирование организационных структур все больше начинают влиять новые условия и факторы, связанные с реальной необходимостью усвоения теории и практики управления производством в промышленно развитых странах, с переходом преимущественно к экономическим методам руководства, коренной перестройкой всего хозяйственного механизма. Наиболее важным является переход основных звеньев управления народным хозяйством к самостоятельной разработке планов развития, что требует создания условий для экономически целесообразной диверсификации производства, ликвидации монополизма. В составе основных звеньев получает развитие рациональное сочетание крупных, средних и малых предприятий, государственных, кооперативных, частных, смешанных, а также совместных предприятий и объединений. Новая модель организационных структур управления требует пересмотра функций центральных экономических ведомств, поскольку несовместимость ряда этих функций с новыми условиями хозяйствования до сих пор тормозила экономические реформы [6].

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его уставом на основе сочетания принципов самоуправления и прав собственника по хозяйственному использованию своего имущества. При этом предприятие самостоятельно определяет структуру управления и устанавливает штаты. Поэтому для обоснованного планирования численности руководителей, специалистов, рабочих и служащих, а также постоянного совершенствования кадровой работы менеджерам кадровых служб необходимо достаточно глубоко разбираться в особенностях построения и функционирования различных **структур управления производством**. Наиболее известны три типа управленческих структур: линейная, функциональная и комбинированная (штабная).

При *линейной структуре* орган управления непосредственно руководит всеми звеньями нижестоящего уровня. Такая структура проста, однако в связи с тем, что нижестоящее звено по всем вопросам обращается к своему непосредственному органу управления, последний обязан знать все. К тому же при увеличении количества звеньев нижнего уровня возрастает и количество уровней управления, так как эффективно руководить можно лишь ограниченным количеством подчиненных подразделений. При *функциональной структуре* вышестоящие органы специализируются по функциям управления (планирование и организация производства, проектирование технологических процессов, учет и комплектование кадров и т. д.), а принимаемые решения становятся более квалифицированными. Однако перед объектом управления возникает проблема очередности выполнения поступающих распоряжений, указаний или рекомендаций.

Недостатки обеих структур управления в значительной степени устраняются в *структурах комбинированного типа* — *линейно-функциональных*, при которых каждому линейному органу

управления придается функциональный штаб. Кроме того, различают производственную и программно-целевую структуры управления. Суть *производственной структуры* состоит в том, что предприятие делится на относительно самостоятельные, но узко специализированные производства (например, структура предприятия, директору которого передаются не только соответствующие цеха, но и некоторые функциональные службы). В *программно-целевой структуре* наряду с линейными и функциональными руководителями вводится категория так называемых руководителей проектов. Им временно подчиняются специалисты из любого подразделения.

При формировании *оптимальной структуры* управления важное значение имеет определение количества структурных подразделений, непосредственно подчиняющихся одному руководителю, так как возможности человека к восприятию информации, ее переработке и принятию решений ограничены. Общее количество самостоятельных структурных подразделений и отдельных работников (C_d), подчиняющихся непосредственно директору предприятия или другому линейному руководителю, можно рассчитать по формуле

$$C_d = 7,87 + 0,00019 P_{п.п.}$$

где $P_{п.п.}$ — численность промышленно-производственного персонала.

Например, для руководителей мелких предприятий (до 300 работающих) рациональная численность непосредственных подчиненных составляет 7–9 человек, для средних (1–5 тыс. работающих) — 10–12 человек, для крупных (5–7 тыс. работающих) — 12–14 человек, для объединений (более 7 тыс. работающих) — 14–16 человек. Как показывает мировая практика хозяйствования, предел численности современного промышленного предприятия — 7–10 тыс. работающих. При этом намечается тенденция к ее уменьшению (например, в ФРГ численность промышленно-производственного персонала на одном предприятии в среднем составляет 250 человек, а в США — 80). В этой связи возникает необходимость внедрения новых прогрессивных структур управления производством, а также определения оптимальной численности работающих, поскольку чем больше предприятие, тем труднее им управлять.

Термин **“менеджмент”**, как правило, трактуется очень широко. Поэтому любое его определение будет неполным. С некоторой степенью приближения можно сказать, что это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг с целью получения прибыли [11]. Иными словами, **управление** — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации [3].

К менеджеру как управляющему организационной системой в современных условиях предъявляются высокие требования. Например, в Японии подготовка полноценного менеджера по месту работы после окончания высшего учебного заведения занимает не менее 8–10 лет.

Что же (как минимум) должен уметь делать менеджер?

Десять управленческих способностей:

1. Планировать и организовывать производство и реализацию продукции.
2. Принимать правильные нестандартные управленческие решения.
3. Руководить коллективом на уровне современных требований (быть лидером).
4. Эффективно общаться, контактировать с людьми.
5. Побуждать работников к результативной деятельности, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненных.
6. Находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций.
7. Быть предельно объективным независимо от личных симпатий.
8. Подбирать, отбирать и обучать работников.
9. Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.
10. Вести деловые переговоры и выступать перед различными типами аудитории.

Разработки менеджмента нацелены на обеспечение использования работниками всего потенциала, всех возможностей для повышения производительности и качества труда, их заинтересованности в достижении фирмой максимальной прибыли. Поэтому главное в менеджменте — уметь работать с людьми, добиваться их мобилизации на постоянное и последовательное повышение экономических результатов деятельности организации.

1.2

ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Управление кадрами – многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда. В условиях перехода к рыночной экономике управление персоналом должно приобрести системность и завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы.

Комплексный подход к управлению кадрами предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Системный подход отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

Управление кадрами как научно-практическое направление является неотъемлемой частью общей науки управления. Изучать управление – значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процесс производства, выявлять законы формирования отношений управления с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления.

Главным элементом всей системы управления являются кадры, которые одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия, организации являются объектом управления, поскольку они представляют собой производительную силу, главную составляющую любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, распределение, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами, которое с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Вместе с тем кадры – это прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главную роль. Способность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления представляет собой **главную специфическую особенность** управления кадрами [12].

Исходя из сказанного под **управлением кадрами** понимают процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на рациональное их использование, повышение эффективности производства и в конечном итоге – на улучшение качества жизни. **Предметом управления кадрами** как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем. **Основной целью управления кадрами** в современных условиях является сочетание эффективного обучения персонала, повышение квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников, а также стимулирование их к выполнению работ более высокого уровня.

Управление кадрами представляет собой **комплексную систему**, элементами которой являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Рассмотрим каждый из этих элементов в отдельности.

Прежде всего необходимо уяснить содержание понятия “кадры”. Кадры представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления (служащие) и рабочие кадры [2].

К *рабочим* относятся работники, которые непосредственно заняты созданием материальных ценностей или работами по оказанию различных производственных услуг и перемещением грузов. Рабочих условно подразделяют на основных и вспомогательных, соотношение которых является важным аналитическим показателем эффективности производства, поскольку по мере автоматизации и механизации производственных процессов роль последних заметно возрастает.

К *кадрам управления* относятся работники, выполняющие или способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основные группы: а) *руководители*, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители – директора заводов, начальники цехов, мастера и т. д.); б) *специалисты*, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, юристы, психологи и др.) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (так называемые функциональные руководители – начальники отделов, главные специалисты, руководители бюро, групп, секторов и т. п.); в) *вспомогательные работники*, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления – сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографистки, архивариусы, делопроизводители и др.).

По уровню управления руководители подразделяются на руководителей *звеньев*: *низового* (мастера, начальники участков, отделений, цехов, бюро, отделов, групп на предприятии), *среднего* (руководители предприятий и организаций, их заместители) и *высшего* (руководители министерств и ведомств, крупных объединений, их заместители). Уровни управления представлены на рис. 2, где отражена некоторая аналогия между иерархией уровней управления и иерархией воинских званий.

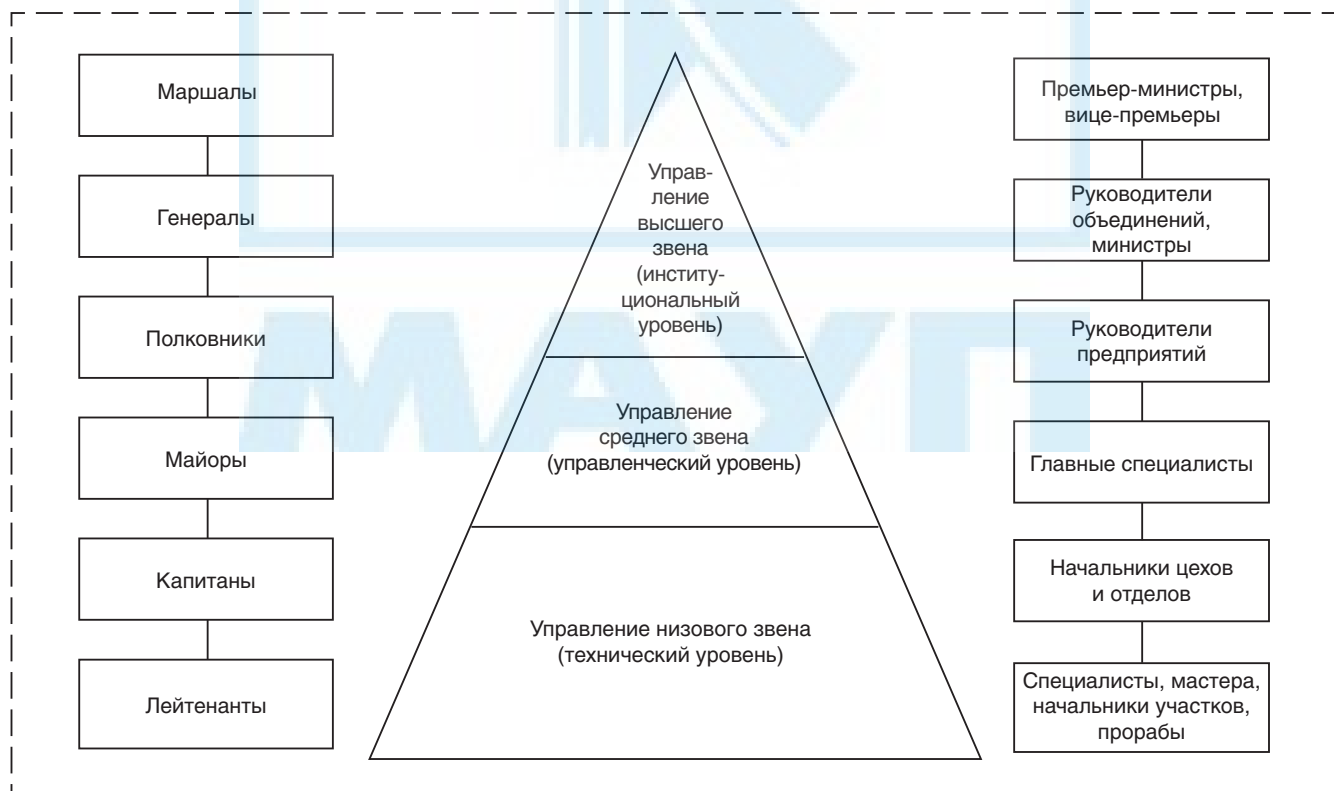


Рис. 2. Уровни управления

1.3

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие **основные этапы и функции**: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую **систему кадровой работы**, основными подсистемами которой являются:

а) *подсистема анализа, планирования и прогноза кадров*. Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: “Кто нужен и в каком количестве?”;

б) *подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров*. Ее основными задачами являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;

в) *подсистема рационального использования кадров на производстве*. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых производственных коллективов.

Система работы с кадрами на производстве приведена на рис. 3.

Методы управления кадрами подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

К *экономическим методам* относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах, источников ее обеспечения и др.

Организационно-распорядительные методы предполагают применение различных способов воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников, инструкциях о порядке ведения учета и хранения трудовых книжек рабочих и служащих и др.).

Социально-психологические методы управления кадрами представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем они подразделяются на *социальные* и *психологические*. Первые призваны воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения и др.), а вторые — на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т. д.).

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает многоаспектный подход к этой важной проблеме. Различают следующие **аспекты управления кадрами**:

- *техничско-технологический* (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);
- *организационно-экономический* (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);
- *правовой* (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);

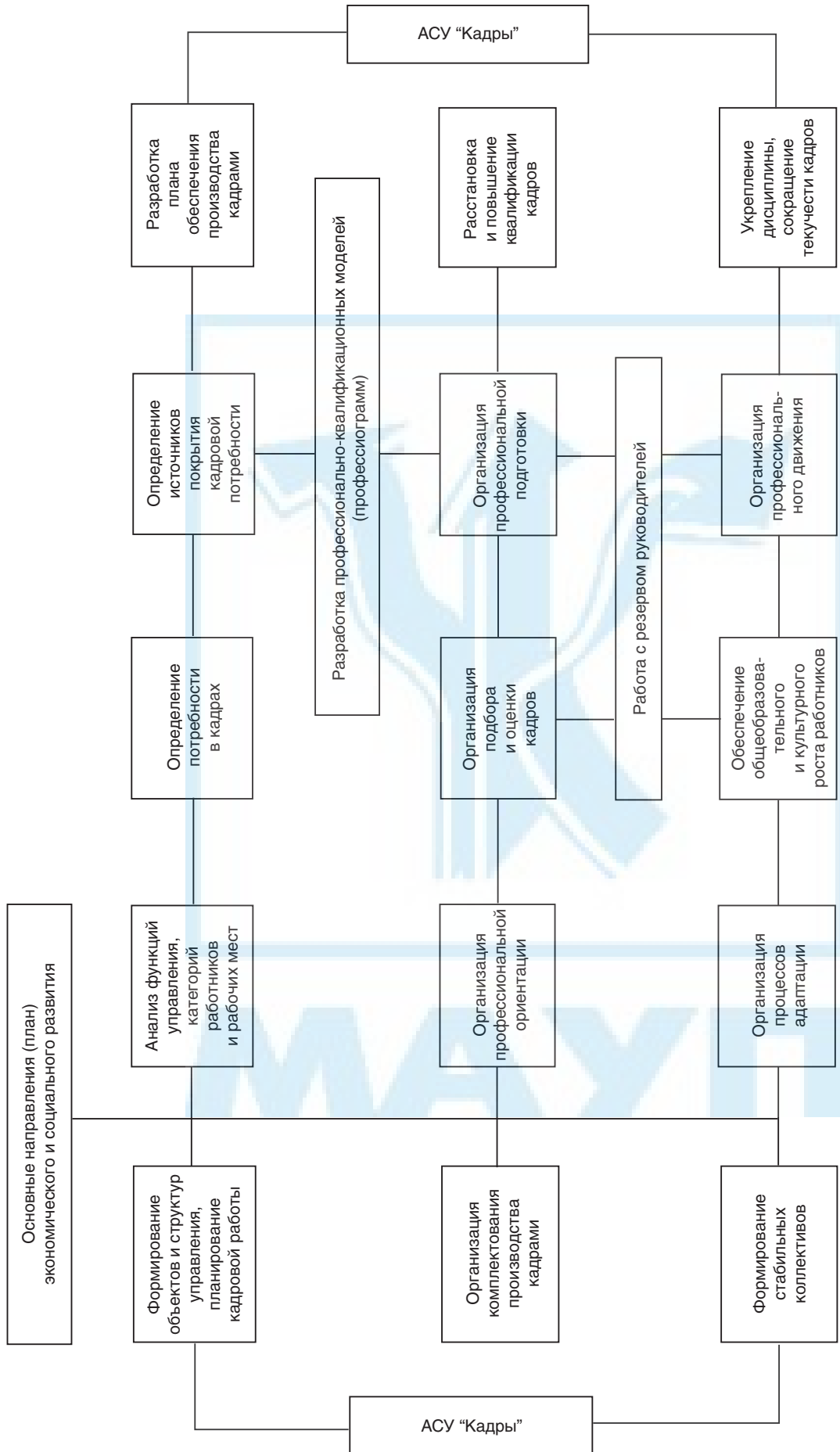


Рис. 3. Система работы с кадрами на производстве

- *социально-психологический* (отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы);
- *педагогический* (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Основой системы управления кадрами является **кадровая политика**, представляющая собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в кадровой работе, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в стратегических решениях.

Средством реализации кадровой политики является **кадровая работа**, которая подчинена решению выдвигаемых обществом задач в хозяйственной деятельности путем оптимального использования и развития персонала.

1.4

ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ключевым в управлении является принцип подбора и расстановки кадров по их личностным и деловым качествам. Являясь краеугольным камнем кадровой политики, он предусматривает:

- преимущество кадров на основе систематического подбора и подготовки новых работников;
- обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации кадров;
- четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника;
- сочетание опытных работников с молодыми кадрами;
- обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе обоснованных критериев оценки их деятельности и личностных качеств;
- сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.

Механизм управления кадрами производства включает различные *государственные и общественные формирования*:

- местные государственные администрации, обеспечивающие на подведомственной территории решение комплекса вопросов по управлению трудовыми ресурсами региона, включая их формирование, перераспределение и рациональное использование;
- профсоюзные органы, контролирующие соблюдение администрацией предприятий, организаций и учреждений прав трудящихся в части их приема, перевода, увольнения, создания необходимых условий труда и быта, предоставления отпусков, различных льгот и компенсаций и др.;
- организации и предприятия, определяющие общее направление кадровой политики предприятия, решающие вопросы создания дочерних предприятий, создания и прекращения деятельности филиалов и других обособленных подразделений, осуществляющие непосредственную работу с персоналом.

К **государственным органам управления** относятся органы по труду и социальным вопросам, центры занятости населения, кадровые службы государственных предприятий, организаций, а также министерств и ведомств. Координация деятельности кадровых служб различных отраслей народного хозяйства возложена на *государственные органы по труду и социальным вопросам*, которые:

- определяют реальную потребность в специалистах с учетом развития производительных сил и перспективных направлений научно-технического прогресса, обеспечивают контроль за их использованием в народном хозяйстве;

- обеспечивают реализацию гражданами права на труд, добиваясь эффективной занятости трудоспособного населения на основе прогнозирования потребностей и источников обеспечения народного хозяйства трудовыми ресурсами, организованный набор рабочих и другие виды распределения и перераспределения работников;
- совместно с органами образования создают эффективную систему профессионального обучения, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации всех работников;
- осуществляют методическую работу по аттестации кадров в отраслях народного хозяйства.

Государственная служба занятости:

- анализирует и прогнозирует спрос и предложение на рабочую силу, информирует о состоянии рынка труда;
- ведет учет свободных рабочих мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства;
- консультирует обращающихся к ней граждан и работодателей о возможностях получения работы, обеспечения рабочей силой, о требованиях, предъявляемых к профессиям и работникам, а также по другим вопросам, связанным с обеспечением занятости;
- оказывает помощь гражданам в выборе подходящей работы, а предприятиям, учреждениям, организациям и другим работодателям — в подборе необходимых работников;
- организует профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации граждан в системе службы занятости или в других учебных заведениях;
- оказывает услуги по трудоустройству и профессиональной ориентации высвобождаемым работникам и незанятому населению;
- обеспечивает регистрацию безработных и в пределах своей компетенции оказывает им помощь, включая выплату пособий;
- организует разработку региональных программ занятости, предусматривая в них мероприятия по социальной защите различных групп населения;
- содействует предприятиям, учреждениям и организациям в решении вопросов, связанных с обеспечением занятости населения.

Для решения этих и других задач центры занятости устанавливают постоянные связи с кадровыми службами предприятий, изучают их конкретные проблемы и трудности, оказывают помощь в планировании мероприятий по улучшению использования рабочей силы, прогнозированию потребностей в кадрах с учетом развития и совершенствования производства, в разработке программ переобучения и повышения квалификации работников. Центр участвует в разработке и осуществлении мер по созданию стабильных трудовых коллективов, укреплению трудовой дисциплины и сокращению текучести кадров на предприятиях, организует учебу работников кадровых служб предприятий и организаций по вопросам рационального использования трудовых ресурсов.

Исходя из новых требований к работе с кадрами пересматриваются функции кадровых служб всех уровней управления. Повышаются их роль и ответственность в решении задач экономического и социального развития. Примерная структура современной кадровой службы предприятия показана на рис. 4.

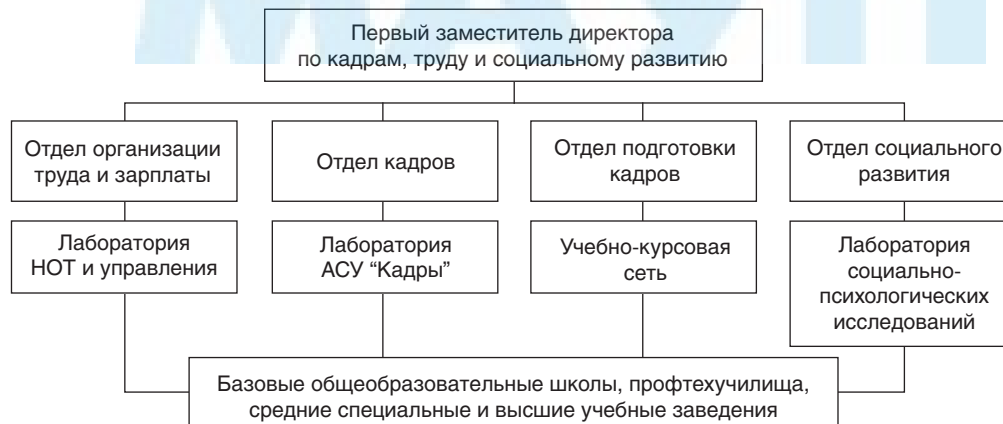


Рис. 4. Примерная структура современной кадровой службы предприятия (объединения)

В условиях перехода к рыночной экономике **основными функциями кадровых служб предприятий, организаций и учреждений** становятся:

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер, направленных на пополнение трудового коллектива;
- планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
- организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения, подготовка и переподготовка кадров, направление работников на учебу в различные учебные заведения и стажировка на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей различного ранга передовым методам и формам работы с кадрами;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе аттестации, широкого использования психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;
- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;
- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, улучшение морально-психологического климата в коллективе и др.

Перечислим основные *функции*, которые выполняют *службы социального развития* для оптимизации управления кадрами:

- анализ уровня социального развития трудовых коллективов, подготовка предложений к проектам планов и целевых комплексных программ социального развития, проведение социологических и социально-психологических исследований на производстве;
- изучение причин текучести кадров, социально-психологическое обеспечение профориентации, профподбора, профобучения, расстановки, производственной адаптации, профессионального и должностного продвижения кадров с учетом индивидуально-психологических особенностей работников; участие в формировании резерва руководителей;
- разработка и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом, обеспечению престижности профессий, усилению творческого характера труда, оптимальному формированию структуры и состава трудовых коллективов;
- разработка социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению роли и значения наставничества, созданию благоприятного социально-психологического климата; определение наиболее эффективных форм и методов морального и материального стимулирования работников и др.

Иными словами, комплексный подход к управлению кадрами в условиях современного производства предполагает интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием на единой организационной основе, которой является служба управления персоналом предприятия, организации, министерства.

Таким образом, **система управления кадрами** представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА РУБЕЖОМ

Несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, западные эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной. Так, в последнее время получила распространение **теория выживания организации** в условиях “структурного сдвига”. В основе этой модели лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом “смертность” предприятий падает.

Авторы данной теории считают, что в любой организации происходит борьба между силами, заинтересованными в повышении эффективности ее деятельности и в ее выживании. В первые годы после создания организации эффективность играет преобладающую роль, но рано или поздно организация входит в период “тревог”, когда с наибольшей силой проявляются антагонистические интересы различных групп внутри и вне предприятий. Акционеры выступают за глубокие преобразования, которые позволили бы предприятию повысить рентабельность; персонал, видящий в преобразованиях угрозу своему положению, стремится блокировать любые глубокие изменения. Примером структурного срыва является покупка предприятия рабочими. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится к срыву, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководителям удастся противостоять силам, толкающим организацию к выживанию без эффективности с помощью организационных инноваций, экстернализации занятости, слияний и приобретений.

Проблемам выживания предприятий посвящено много работ различных специалистов. Представляет интерес “**биологический подход**”, отраженный в работах А. Эрели и Ж. Моно и ставящий перед собой цель ответить на вопрос, существует ли жизненный цикл предприятий, аналогичный жизненному циклу биологических объектов. Современные исследования позволили сделать следующие *выводы*.

1. Предприятия стареют, как и живые существа, что проявляется в снижении восприимчивости предприятия ко всему выходящему за формализованные рамки. Такая формализация превращает организации в закрытые системы.

2. Полностью закрытая система, т. е. система, которая не может интегрировать новую информацию, становится “застывшей”, а следовательно, “мертвой”. Она перестает развиваться, теряет способность к адаптации. Предприятия могут продолжать существовать, но похожи на умирающих, жизнь которых поддерживается с помощью сложного оборудования.

3. В рамках “биологического подхода” роль руководителя предприятия состоит, с одной стороны, в поддержании системы в состоянии открытости, а с другой — в ориентации ресурсов организации на инновации, способные обеспечить выживание предприятия, его адаптацию к изменяющемуся окружению.

4. Управление организацией в данном режиме содержит определенный риск, связанный с нарушением функционирования предприятия или необходимостью изменения существующих руководящих структур (это может пойти на пользу предприятию, но представляет угрозу для самих руководителей). Поддержание открытости системы обходится дороже в плане финансов, времени, стрессов, чем управление на принципах планирования, но является основным фактором выживания предприятия в современных условиях.

Обзор различных теорий организации и управления позволяет сделать **общий вывод**: выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планового изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.

Успешное развитие на протяжении длительного периода экономики Японии побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучать механизмы и факторы, которые обеспечивают высокую эффективность производства в этой стране. Анализ показал, что в центре этой концепции управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы. Исходя из этой концепции все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился к процветанию фирмы, в которой работает.

В последнее время в США и европейских странах с учетом японского опыта разработаны различные модели управления, в центре внимания которых находится человек. Как правило, такие модели содержат следующие блоки:

- персонал организации;
- тщательный учет знаний и способностей работников при назначении их на ключевые должности в фирме;
- стиль и культура деловых взаимоотношений в данной организации;
- долгосрочные цели развития фирмы.

Стратегические концепции управления кадрами в промышленно развитых странах рассматривают работников как решающий фактор сохранения конкурентоспособности и нацелены на подготовку кадров в соответствии с изменяющимися требованиями рынка и с учетом введения новых технологий. По мнению многих зарубежных исследователей, главными моментами в работе с персоналом должны стать:

- ресурсная ориентация, т. е. использование индивидуальных способностей работников в соответствии со стратегическими целями организации (в первую очередь для овладения новыми технологиями);
- интеграция стремлений, потребностей и запросов работников с интересами организации.

При разработке концепций управления персоналом проводятся различные текущие и ретроспективные исследования. Так, в США были фундаментально проанализированы многочисленные публикации по вопросам управления кадрами. В качестве главных направлений были выбраны подход к управлению персоналом, зависящий от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовой продукции; новые направления управления персоналом в многонациональных компаниях и деятельность персонала, занятого отбором работников, их подготовкой, повышением квалификации и совершенствованием оплаты труда.

Исследования показали, что стратегия управления персоналом при разработке новой продукции и наращивании объемов ее выпуска должна быть различной.

Методы материального стимулирования высококвалифицированных работников зависят не только от сложившихся на фирме традиций, но и от наличия объективных норм и оценок качества труда. При отсутствии таковых (например, при стимулировании разработчиков новой техники) повысить производительность труда не удастся. Различными исследованиями выявлено, что в интернациональных компаниях женщины гораздо быстрее, чем мужчины, адаптируются к условиям работы в чужой стране. При свертывании производства и временном увольнении работников производительность труда лиц, обладающих устойчивой производственной этикой, повышается. Временное увольнение положительно действует и на остающихся работников. При этом обнаружено, что при дифференциации заработка многое зависит не только от мастерства работника, но и от его начальника и взаимоотношений работника и его начальника.

Основной вывод различных исследований проблем управления персоналом состоит в том, что внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью повышается в условиях высокоавтоматизированных технологий. Стратегическими направлениями в этой области становятся максимальное использование технических возможностей, гуманизация труда и всемерное развитие инициативы сотрудников. При этом необходимо исходить из таких концепций:

- социальные инновации важны так же, как и технологические;
- капитал нужно инвестировать не только в передовую технологию, но и в подготовку и обучение кадров;

- координация активности сотрудников должна обеспечиваться через средства коммуникации и взаимопонимание;
- проблемы должны решаться совместными усилиями коллектива, должен преобладать кооперативный стиль работы.

Кадровая политика на предприятиях будущего, по мнению западных специалистов, должна строиться на следующих принципах: полное доверие сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности; в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива; результат деятельности предприятия определяется степенью сплоченности коллектива; максимальное делегирование функций управления сотрудникам; развитие мотивации работников. В связи с разработанными стратегическими концепциями управления персоналом предъявляются и новые требования к формированию качеств у будущих менеджеров по кадрам, в частности целенаправленности, масштабности, коммуникативности, способности анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации и др.

Резюме

1. Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Организация имеет устойчивые составляющие системы, которые образуют ее структуру. Целенаправленное развитие производства — это прежде всего целенаправленное совершенствование его организации, экономической, правовой и социальной структур.
2. Все организации осуществляют горизонтальное и вертикальное разделение труда, создавая службы, отделы, подразделения, которые представляют собой структуру управления организации. Управление необходимо для координации решения задач организации.
3. Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации. В центре современных концепций управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы.
4. Менеджеры различного уровня должны обладать выраженными способностями к управлению, главной из которых является умение работать с людьми.
5. Управление кадрами — многогранный и исключительно сложный процесс, представляющий собой комплексную систему. Система управления персоналом — это комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, различных видов, форм и методов работы, а также соответствующего механизма управления, направленного на обеспечение постоянного повышения эффективности производства, производительности труда и качества работы.
6. Механизм управления персоналом базируется на интеграции функций управления трудом, кадрами и социальным развитием. Организационной основой механизма управления персоналом является кадровая служба, осуществляющая комплекс названных функций управления.
7. Выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.

Вопросы и задания для повторения



1. Назовите основные принципы классических и современных концепций управления. В чем их различие?
2. Назовите основные структуры управления производством и их характерные особенности.
3. Чем обусловлено и зачем нужно управление?
4. Кратко опишите три основных уровня управления.
5. Назовите основные требования, предъявляемые к современному менеджеру.
6. Опишите три основные составляющие системы кадровой работы на производстве.
7. Назовите аспекты и методы управления персоналом.

ДЕЛОВАЯ ИГРА

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАВОДОМ

Цели деловой игры

1. Выработка навыков анализа организационных структур управления.
2. Выработка навыков построения организационных структур управления.
3. Выработка навыков работы в малых группах и выработка коллективных решений.

Исходная информация

Объект анализа — машиностроительный завод с индивидуальным производством, структура управления которым приведена в табл. 1

Таблица 1

Структура управления завода

Директор завода				
Главный инженер		ЦБух, ОТК, ООТиЗП, ОК, первый отдел, ПЭО, служба АСУП, юридическое бюро	Зам. директора по производству. Начальник ПДО	Зам. директора по общим вопросам
Бюро Кс УКП, ОТБ	ОГТ (инструментальный цех), ЦЗЛ, ЭМО (ремонтно-механический цех — РМЦ), ОКС		Цеха 1–4, литейный участок	ОМТС, ОВК, ФСБ, ХО, транспортный цех, участок хоздвора

Структура управления и определяющие ее факторы. Содержание управления как процесса раскрывается в его функциях, представляющих собой виды деятельности, с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект. Вне функций управления нельзя представить себе процесс управления, его содержание в данной системе. Анализ процесса управления в отношении его функций составляет основу для установления объема работы по каждой функции, определения численности управленческих работников по ней и, в конечном итоге, для проектирования структуры и организации аппарата управления.

В организационно-техническом плане управление производством может быть подразделено на функции по двум основным признакам: содержанию процесса управления и принадлежности к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности.

Деление на функции по содержанию процесса управления является основополагающим и определяет круг задач, которые призвано решать управление как часть совокупного общественного труда, затрачиваемого на планирование, организацию, координацию, руководство и контроль совместных усилий участников кооперативного труда в процессе производства. Перечисленные виды деятельности и составляют функции управления.

Для выполнения функций управления производством создается управляющая система — аппарат управления. Под структурой аппарата управления производством понимают количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимосвязь.

Аппарат управления завода (без учета руководства) состоит из 20 подразделений (распределение численности приведено в табл. 2). Его структура, являясь формой разделения труда в сфере управления, активно воздействует на процесс функционирования системы управления и ее дальнейшее развитие: чем совершеннее структура аппарата управления, тем эффективнее воздействие управления на процесс производства, рациональнее процесс функционирования системы управления.

Таблица 2

Штатное расписание

№ п/п	Наименование подразделения завода	Численность служащих, чел.
1	2	3
1	Отдел главного конструктора (ОГК)	32
2	Отдел главного технолога (ОГТ)	70
3	Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗП)	13
4	Энергомеханический отдел (ЭМО)	10
5	Отдел технического контроля (ОТК)	9
6	Планово-экономический отдел (ПЭО)	17
7	Производственно-диспетчерский отдел (ПДО)	20
8	Центральная бухгалтерия (ЦБух)	17
9	Финансово-сбытовое бюро (ФСБ)	5
10	Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)	12
11	Отдел кадров (ОК)	6
12	Отдел внешней комплектации (ОВК)	10

Окончание табл. 2

1	2	3
13	Отдел технической безопасности (ОТБ)	4
14	Центральная заводская лаборатория (ЦЗЛ)	9
15	Первый отдел	3
16	Отдел капитального строительства (ОКС)	6
17	Хозяйственный отдел (ХО)	10
18	Бюро КС УКП	3
19	Служба АСУП	1
20	Юридическое бюро	1
Всего		258

Структура аппарата управления должна быть оптимальной (когда устанавливаются рациональные связи при наименьшем количестве ступеней управления), гибкой и простой. Она должна обеспечивать экономичность управления. Суть этого требования заключается в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Условия формирования структурных подразделений. Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения, а также характер выполняемой работы. Очевидно, что при прочих равных условиях структурную единицу необходимо выбирать в зависимости от численности ее работников, объема и сложности фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является *отдел*. В отделах сосредоточено около 3/4 всех инженерно-технических работников, служащих и технических исполнителей заводоуправления. Поэтому прежде всего следует учитывать организационные условия, при которых целесообразно создавать отдел, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Согласно существующим методическим рекомендациям одним из таких условий является минимальная численность работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность работников, как правило, составляет 10 человек, для бюро — 7, для конструкторских и технологических подразделений: в отделе — 21, в бюро — 16 человек. При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения, как правило, не создаются; рекомендуется назначать старших специалистов и специалистов.

Для обоснованного выбора того или иного варианта внутренней структуры необходимо проанализировать влияние организационно-технических условий на количество входящих в его состав структурных единиц. При этом рекомендуется использовать метод, дающий следующие зависимости:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 X;$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 X;$$

$$Y_3 = - 0,26 + 0,2567 X;$$

$$Y_4 = - 1,66 + 0,6272 X,$$

где Y_1 — количество заместителей начальника отдела; Y_2 — количество бюро в отделе (начальников бюро); Y_3 — количество групп (старших исполнителей); Y_4 — численность исполнителей; X — численность служащих отдела.

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель разъясняет участникам деловой игры ее содержание, цели и порядок проведения.

Учебная группа разбивается на малые группы (команды), определяются состав команд и руководители проектов. Последние получают необходимую документацию для проведения деловой игры.

Слушателям предлагается в процессе деловой игры проанализировать организационную структуру завода и предложить проект новой, более прогрессивной организационной структуры управления.

1. Согласно приведенным далее данным определить, какие подразделения соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро, а какие не соответствуют и поэтому должны быть реорганизованы (см. табл. 2).

2. На основе приведенных ранее формул определить состав должностных категорий для аппарата управления данного предприятия и отклонение по каждой категории в целом; полученные данные свести в табл. 3. Проанализировать данные табл. 3.

Таблица 3

Сравнение расчетной и фактической численности служащих

№ п/п	Наименование должностной категории	Общая численность работающих, чел.		Отклонения	
		расчетная	фактическая	“+”	“-”
1	Руководители подразделений		16		
2	Заместители руководителей		11		
3	Начальники бюро (групп)		14		
4	Старшие исполнители		62		
5	Исполнители		155		
Всего			258		

3. Рассчитать те же должностные категории в рамках каждого подразделения (табл. 4). Проанализировать данные табл. 4.

Таблица 4

**Расчетная и фактическая численность должностных категорий по подразделениям
(без учета руководителей)**

№ п/п	Наименование подразделения	Фактическая численность работников, чел.	В том числе							
			заместители начальников		начальники бюро		старшие исполнители		исполнители	
			норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически
1	ОГК	31		1		4		8		18
2	ОГТ	69		1		6		21		41
3	ООТиЗП	12		1		–		4		7
4	ЭМО	9		1		–		3		5
5	ОТК	8		1		–		2		5
6	ПЭО	16		1		1		5		9
7	ПДО	19		2		1		7		9
8	ЦБух	16		1		–		4		11
9	ОМТС	11		–		1		1		9
10	ОВК	9		1		–		–		8
11	ХО	9		–		–		–		9
Всего		209		10		13		55		131

4. На основе анализа и расчетов разработать предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с рекомендациями в отношении количества работников в отделах и бюро. Однако сделать это можно лишь после тщательного анализа содержания их работы на основе изучения документооборота и с учетом других факторов.

Осуществив укрупнение отдельных подразделений за счет ликвидации других, выполнить соответствующие расчеты, а их результаты свести в табл. 5. Объединение же части отделов внесет изменения в численность объединенных отделов, и это потребует повторного расчета их должностных категорий.

Таблица 5

Численность работников управления укрупненных подразделений по категориям

№ п/п	Структурное подразделение	Численность работников, чел.	В том числе							
			заместители начальников отделов		начальники бюро		старшие исполнители		исполнители	
			норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически

Обосновать, по каким признакам и факторам проведено укрупнение отдельных подразделений. Объяснить, почему объединены именно эти подразделения.

5. Построить новую структурную схему управления предприятием с учетом нормы управляемости высшего руководства предприятия.

Подведение итогов деловой игры

Каждый руководитель проекта докладывает о проделанной работе, отмечая:

- 1) какие подразделения не соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро и должны быть реорганизованы;
- 2) результаты анализа состава должностных категорий согласно данным табл. 3;
- 3) результаты анализа нормативной и фактической численности по каждому подразделению согласно данным табл. 4;
- 4) предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с нормативами численности работников в отделах и бюро (табл. 5). Здесь важно уточнить подходы каждой команды к анализу содержания работы каждого подразделения. Очень важно, чтобы слушатели при анализе структуры управления отошли от сложившихся подходов и инструкций. Следовательно, нужны новые, более прогрессивные подходы и более гибкие структуры управления предприятием.

На основе обсуждения предложенных проектов разрабатывается окончательный вариант организационной структуры управления предприятием.

Список использованной литературы

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
2. Гавський Б. А. Основи науки управління: Навч. посіб. — 2-ге вид. — К.: МАУП, 1998.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
4. Моисеев Н. Теория организации и практика перестройки // Знание — Сила. — 1988. — № 1.
5. Население и трудовые ресурсы: Справ. / Сост. А. Г. Новицкий. — М.: Мысль, 1990.
6. Нисевич Е. В. Развитие организационных структур управления в народном хозяйстве // Фундаментальные науки — народному хозяйству. — М., 1990. — С. 438–439.
7. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 1999.
8. Платонов О. Противоречивый характер использования человеческого фактора в экономике США // Соц. труд. — 1988. — № 2.
9. Потехина Л. В. Социальный механизм управления и труд специалистов // Изв. СО АН СССР. — 1988. — № 13. — Вып. 3.
10. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991.
11. Уткин Э. А. Профессия — менеджер. — М.: Экономика, 1992.
12. Филиппов А. В. Управление кадрами на предприятии. — М.: Знание, 1985.
13. Щёкин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУУП, 1992.
14. Щёкин Г. В. Система работы с кадрами в народном хозяйстве. — К.: Знание, 1989.
15. Щёкин Г. В., Попков А. Г. Организация работы с кадрами в строительстве. — К.: Будивэльнык, 1988.
16. Эффективность труда руководителя. — М.: Экономика, 1982.
17. Ягодин Г. А. Престиж и характер инженерного труда // ЭКО. — 1985. — № 12.
18. Fassler T. Gedankenzur Planung einer Management // Ind. Organ. — 1986. — 45. — № 9. — S. 317–319.
19. Fisher C. D. Current and recurrent challenges in HRM // J. Manag. — 1989. — 1. — № 2. — P. 157–180.
20. Haley U. C. V., Stumpl S. A. Cognitive trails in strategic decision-making: linking theories of personalities and cognitions // J. Manag. Stud. — 1989. — 16. — № 5. — P. 477–497.
21. Hersey P., Blanchard H. K. Management of organizational behavior. Utilizing Human Resource // Englewood Cliffs. — 4th ed. — N. Y.: Prentice-Hall Inc., 1982.
22. Mirvis P. H., Kanter D. L. Combatting cynicism in the work-place // Math. prod. rev. — 1989. — 8. — № 4. — P. 377–394.
23. Muller R. Führung 2000: Kapital in High-Tech, Vertrauen in Mitarbeiter investieren // IO Manag. Z. — 1990. — 59. — № 1. — P. 36–46.
24. Skibicka B. Cnoty wspolczesnego zarzadzania wspolcz. probl. w teorii i prakt. zarz. Mater. konf. Szk. Let. Inst. organ. izarz. Szklarzka Poreba. wrzes. 1987 // Pr. nauk. 4E Wroclawiu. — 1988. — № 455. — S. 59–62.
25. Srodes J. Mr. Diogenes, call your office // Finans. World. — 1989. — 158. — № 13. — P. 24–26.



Раздел 2

ПРОФЕССИЯ – МЕНЕДЖЕР ПО КАДРАМ

2.1

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Возрастание роли социальной составляющей производства обуславливает качественные изменения системы управления производственными организациями, выражается в его новых формах и содержании.

Современная производственная организация с точки зрения системного подхода представляет собой сложную социотехническую систему, в которой выделяются технико-технологическая, организационно-экономическая и социально-психологическая подсистемы [7]. На основе анализа работы различных организаций можно выделить организационно-функциональное “ядро”, осуществляющее деятельность по оптимизации социально-психологической подсистемы производственной организации. Это “ядро” реализует основные направления деятельности таких функциональных подразделений, как нынешние отделы кадров, отделы подготовки кадров, организации и оплаты труда, службы социального развития. Сказанное предполагает объединение их в **единую службу по управлению человеческим фактором на производстве**. При этом направления психофизиологического характера (отбор на психофизиологическом уровне, эргономические разработки, инженерно-психологические исследования и т. п.) и социально-экономического (совершенствование организации и оплаты труда, планирование социально-экономического развития и др.) являются переходными, связывающими социально-психологическую подсистему (совершенствование форм и методов работы с кадрами, стабилизация трудовых коллективов, нормализация человеческих отношений и т. д.) с технико-технологической и организационно-экономической подсистемами производственной организации [1].

Организационной основой единой кадровой службы, как отмечалось, является интеграция функций по управлению организацией труда, подбором и расстановкой кадров, их подготовкой и повышением квалификации, социальным развитием трудовых коллективов, что определяется общей социально-психологической направленностью названных подразделений. Данное утверждение – следствие решения центрального вопроса о принципах распределения сфер влияния в процессе управления производством: кто должен контролировать состояние и развитие работников на предприятии? Инженерно-технологические службы заняты управлением и обеспечением производственных процессов; человек для них является функциональным звеном. Общественные организации по своей сути не могут выполнять основные производственные функции, к которым относится и управление кадрами. Следовательно, только единая кадровая служба может и должна взять на себя решение комплекса задач, свя-

занных с оценкой, подбором, расстановкой, воспитанием и рациональным использованием работников. Однако следует отметить, что до сих пор вопросами техники, технологии, снабжения производства занимаются примерно 95 % работников, а работой с людьми, кадрами – менее 5 % [3].

Структуру социально-психологической подсистемы производственной организации в разрезе функциональных обязанностей подразделений, занимающихся проблемами организации и управления персоналом, рассмотрим далее. Следует заметить, что в настоящих условиях назрела острая необходимость реорганизовать механизм управления социально-психологической подсистемой производственной организации. Такая реорганизация должна осуществляться, как отмечалось, в направлении интеграции функций управления персоналом.

Сегодня на производстве сложилась ситуация, когда единым процессом кадровой работы руководят одновременно несколько подразделений: отдел кадров (подчиняется заместителю руководителя по кадрам); отдел подготовки кадров (подчиняется главному инженеру); служба социального развития (подчиняется как правило, непосредственно руководителю организации); отдел труда и заработной платы (подчиняется главному экономисту или заместителю руководителя по экономике). Представляется целесообразным свести перечисленные отделы в единую кадровую службу под началом первого заместителя директора по человеческим ресурсам. Формирование в этой службе необходимых научно-исследовательских и учебно-методических подразделений позволит обеспечить комплексное управление персоналом в соответствии с современными требованиями кадровой политики в период перехода к рыночным отношениям. На основе анализа хозяйственной практики и перспектив развития общественного производства с достаточной степенью точности можно предположить, что будущее в управлении персоналом будет принадлежать именно таким мощным кадровым службам, способным эффективно использовать в практической деятельности современные научные разработки и новейшую электронно-вычислительную технику.

2.2 СТРУКТУРА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДСИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ¹

Отдел кадров

Возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловыми качествами. Руководит разработкой перспективных и годовых планов комплектования предприятия кадрами с учетом перспектив его развития, изменения состава работающих в связи с внедрением новой техники и технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, а также пуском производственных объектов. Участвует в работе по прогнозированию и определению потребности в кадрах на основе планов экономического и социального развития предприятия. Принимает трудящихся по

¹ Дается в разрезе обязанностей руководителя подразделений по управлению человеческими ресурсами на предприятии [5].

вопросам найма, увольнения, перевода; контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной ими в учебном заведении специальностью; совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и воспитательной работы. Систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия, и создания резерва на выдвижение; осуществляет контроль за его обновлением и пополнением; способствует формированию состава руководящих кадров из утвержденного резерва, обеспечивает повышение квалификации специалистов, зачисленных в резерв, и подготовку их к работе на руководящих должностях. Принимает участие в разработке мероприятий по реализации рекомендаций аттестационных комиссий; определяет круг специалистов, подлежащих очередной и повторной аттестации; обеспечивает подготовку необходимых документов. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности трудящихся, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления рабочих и служащих к поощрениям и награждениям. Обеспечивает подготовку документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представления их в орган социального обеспечения; организует разработку и принятие мер, направленных на совершенствование управления кадрами на основе внедрения соответствующей подсистемы АСУ, системы подбора и расстановки кадров, обеспечивающей отбор наиболее подготовленных работников для эффективного выполнения ими своих обязанностей, профотбор и профадаптацию кадров, их профессионально-квалификационное продвижение. Осуществляет методическое руководство работой инспекторов по кадрам подразделений предприятия; контролирует исполнение руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами. Принимает меры к совершенствованию форм и методов работы с кадрами, обеспечивающих трудовое и нравственное воспитание всех категорий работников, к обобщению и распространению передового опыта в этой области. Изучает и обобщает итоги работы с кадрами; анализирует причины текучести, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины; готовит предложения по устранению выявленных недостатков и по закреплению кадров; принимает меры по трудоустройству высвобождающихся рабочих и служащих. Осуществляет связь с другими предприятиями по вопросам подбора кадров. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка; разрабатывает мероприятия по улучшению трудовой дисциплины и снижению потерь рабочего времени, контролирует их выполнение. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

Отдел подготовки кадров

Обеспечивает постоянное повышение уровня общеобразовательной и профессиональной подготовки и мастерства работников предприятия в соответствии с необходимостью освоения новых видов продукции, передовой техники и технологии, организации продукции. Руководит организацией подготовки, переподготовки и непрерывного повышения квалификации рабочих кадров на производстве, практического обучения молодых специалистов в период прохождения ими стажировки, производственной практики студентов и учащихся, трудового обучения школьников. На основе изучения потребности предприятия в квалифицированных кадрах разрабатывает проекты перспективных и годовых планов их подготовки и повышения квалификации; руководит направлением руководящих работников и специалистов в учебные заведения

для подготовки и повышения квалификации в соответствии с утвержденными планами, обеспечивает контроль за их выполнением. Организует работу по профессиональной ориентации молодежи, ее трудовому воспитанию и обучению, производительному труду. Осуществляет связь со школами и колледжами по вопросам профессиональной подготовки учащихся. Разрабатывает и осуществляет мероприятия по созданию необходимых условий для обучения молодежи без отрыва от производства в вечерних (сменных) общеобразовательных школах, средних специальных и высших учебных заведениях. Руководит разработкой учебно-методической документации (учебных планов, пособий и рекомендаций, программ и расписаний занятий учебных групп и т. п.) с учетом требований производства. Организует подбор кадров преподавателей, мастеров производственного обучения, наставников молодежи и инструкторов из числа специалистов и высококвалифицированных рабочих; в соответствии с учебными программами устанавливает режим занятий для всех видов профессионального обучения кадров. Обеспечивает контроль за систематичностью и качеством проводимых занятий, успеваемостью учащихся, соблюдением сроков обучения, выполнением учебных планов и программ, правильностью ведения установленной документации. Разрабатывает меры по повышению уровня профессиональной подготовки и педагогической квалификации наставников, преподавателей и инструкторов производственного обучения. Содействует созданию и организации работы школьных кабинетов профориентации, осуществлению связи с территориальными и отраслевыми службами профориентации. Организует работу по созданию и расширению учебно-производственной базы в соответствии с отраслевыми нормативами, по обеспечению учебного процесса необходимой методической литературой, оснащению учебных и методических кабинетов оборудованием, техническими средствами обучения, инвентарем, наглядными пособиями. Участвует в проведении итоговых занятий, экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства рабочих. Представляет на утверждение трудовые соглашения с преподавателями и инструкторами производственного обучения; руководит составлением смет затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, документов на оплату труда за обучение и руководство производственной практикой. Организует контроль за посещаемостью занятий и успеваемостью работников, обучающихся на курсах и в учебных заведениях без отрыва от производства, за качеством подготовки и повышения квалификации специалистов в системе высшего образования, а также институтов и курсов повышения квалификации, в том числе по новым специальностям, связанным с научно-техническим прогрессом. Осуществляет связь с соответствующими научно-исследовательскими институтами и высшими учебными заведениями по вопросам повышения квалификации специалистов предприятия и подготовки научных кадров. Готовит предложения по составу квалификационных комиссий, материалы к заседаниям учебно-методического совета предприятия по профессиональному обучению рабочих на производстве, принимает участие в организации их работы, обеспечивает реализацию их решений. Разрабатывает меры, способствующие повышению производительности труда за счет повышения квалификации работников. Возглавляет работу по постоянному совершенствованию форм и методов профессионального обучения и повышения квалификации кадров на производстве, по анализу качественных показателей результатов обучения и его эффективности, обобщению и распространению опыта работы в этой области. Организует работу по формированию у молодежи интереса к разработке мер по профессионально-квалификационному продвижению молодых рабочих и специалистов. Обеспечивает правильное расходование средств, ассигнованных на обучение, в соответствии с утвержденными сметами и финансовыми планами предприятия, а также составляет установленную отчетность по подготовке и повышению квалификации кадров.

Отдел социального развития

Руководит на предприятии социологической работой, направленной на усиление воздействия социальных факторов на повышение производительности труда и эффективности производства, улучшение качества продукции и работ (услуг), совершенствование организации стимулирования труда и социальной структуры, а также на стабилизацию трудовых коллек-

тивов, развитие трудовой и социальной активности работников. Организует подготовку сводных разделов по всему комплексу мероприятий социального развития, входящих в проекты перспективных и годовых планов деятельности предприятия, с учетом перспектив развития и интенсификации производства, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Определяет задачи социологических и социально-психологических исследований; организует подготовку предложений по использованию социальных резервов повышения эффективности производства; разрабатывает меры по закреплению кадров и стабилизации трудовых коллективов, повышению удовлетворенности трудом и усилению его творческого характера. Участвует в экспертизе проектов строительства и реконструкции объектов производственного и непроизводственного назначения с целью обеспечения учета в них социальных требований и нормативов, в организации проведения экспериментов по социальным аспектам совершенствования хозяйственного механизма. На основе результатов социологических и социально-психологических исследований выявляет наиболее эффективные формы сочетания личных, коллективных и общественных интересов. Руководит работой по повышению социальной роли личности и совершенствованию стиля и методов управления с учетом возрастающего значения человеческого фактора в развитии производства, по созданию благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах, их стабилизации, а также разработке социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению ответственности за выполнение производственных заданий. Организует изучение социальных аспектов научно-технического прогресса, социально-психологического обеспечения внедрения робототехники и гибких автоматизированных производств, сокращения тяжелого и малоквалифицированного ручного труда, анализа преобразований в труде и их влияния на развитие личности и трудовых коллективов. Разрабатывает и внедряет предложения по совершенствованию разделения труда и методов труда, созданию безопасных и благоприятных условий производства, рациональных режимов труда и отдыха, усилению роли моральных и материальных стимулов в увеличении количественных и улучшении качественных показателей работы, повышению содержательности, привлекательности, престижности и культуры труда. Участвует в разработке мер по созданию условий для наиболее полного использования творческих способностей трудящихся, развитию трудовой и социальной активности, повышению культурно-технического уровня работников, усилению их роли в управлении производством. Организует пропаганду социологических и психологических знаний среди работников предприятия, изучение социально-психологических методов управления социальными процессами, оказание подразделениям методической помощи в разработке мероприятий по социальному развитию трудовых коллективов, а также координирует их деятельность по выявлению и использованию социальных резервов производства и реализации целевых комплексных социальных программ.

Отдел организации труда и заработной платы

Обеспечивает осуществление работ по совершенствованию организации труда, управления производством, форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования работников предприятия. Возглавляет подготовку перспективных и годовых планов по труду и заработной плате, смет расходов на содержание аппарата управления, разработку заданий по снижению трудоемкости продукции (работ, услуг), определению экономической эффективности внедрения мероприятий по научной организации труда (НОТ). Анализирует эффективность применения действующих форм и систем оплаты труда, материального и морального поощрения; обеспечивает разработку предложений по их совершенствованию, а также проектов положений о премировании работников предприятия. Руководит работой по изучению трудовых процессов, организации и условий труда на предприятии и выявлению резервов повышения производительности труда, а также разработкой мероприятий по совершенствованию разделения и кооперации труда, улучшению использования рабочего време-

ни, аттестации и рационализации рабочих мест и приемов труда, сокращению применения тяжелого физического труда, созданию благоприятных условий труда и другим направлениям НОТ. Готовит предложения по внедрению и повышению эффективности различных форм организации и оплаты труда, а также по применению разработанных типовых проектов организации труда рабочих, служащих и отдельных подразделений предприятия. Организует работу по нормированию труда, своевременному пересмотру норм, внедрению технически обоснованных нормативов по труду, совершенствованию нормирования на основе применения межотраслевых, отраслевых и других прогрессивных нормативов по труду, расширению сферы нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих. Обеспечивает контроль за расходованием фондов заработной платы и материального поощрения, правильностью применения форм и систем заработной платы, тарифных ставок и расценок, должностных окладов, установлением разрядов рабочим и категорий специалистам. Проводит работу по совершенствованию организационных структур управления, организации и механизации труда служащих, разработке положений о структурных подразделениях предприятия и должностных инструкций работникам, штатных расписаний служащих в соответствии с отраслевыми типовыми штатами, нормативами численности и схемами должностных окладов и установленным фондом заработной платы. Обеспечивает контроль за рациональным использованием фондов заработной платы, а также подготовку предложений по совершенствованию управления производством. Участвует в рассмотрении проектов расширения и реконструкции предприятия; обеспечивает учет требований научной организации труда и управления производством. Совместно с соответствующими подразделениями предприятия участвует в подготовке проектов смет использования фондов социально-культурных мероприятий и жилищного строительства по основным направлениям расходования, проекта коллективного договора (и обеспечивает контроль за его выполнением); в разработке условий конкурсов профессионального мастерства и мероприятий по развитию творческой активности работающих, распространению передового производственного опыта. Организует контроль за соблюдением на предприятии трудового законодательства, постановлений, распоряжений вышестоящих органов и других нормативных актов по вопросам организации труда, заработной платы и управления производством. Обеспечивает ведение учета показателей по труду и составление установленной отчетности. Координирует деятельность подразделений предприятия и оказывает им методическую помощь в решении вопросов организации труда, его оплаты, организации и управления производством.

2.3

СТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА ПО КАДРАМ

Подбор и расстановка, подготовка и рациональное использование кадров – сложная социально-экономическая и психолого-педагогическая проблема, требующая от организаторов кадровой работы и руководителей всех уровней определенных социальных качеств, способностей, личностных черт, необходимых профессиональных знаний, умений и навыков. Сегодня для обеспечения эффективной деятельности кадровых подразделений необходимо решить такие основные задачи [1; 3; 6; 7; 16]:

1) оптимальное формирование управленческих и производственных структур (определение к работникам базовых требований, предъявляемых рабочим местом (должностью), и оптимальных норм управляемости и построения модели производственных коллективов);

2) подбор кадров, предполагающий их начальную оценку и профессиональную ориентацию, цель которой – дать рекомендации по оптимизации профессиональной деятельности;

3) подготовка кадров, которая включает собственно подготовку (базовое профессиональное образование); переподготовку и овладение смежными специальностями; повышение квалификации; организацию непрерывного образования работников;

4) оценка и стимулирование персонала, предусматривающие текущую оценку работников и результатов их деятельности; периодическую аттестацию руководителей, специалистов и служащих; создание эффективной системы стимулирования различных категорий работников;

5) расстановка кадров, предполагающая распределение работников по рабочим местам в соответствии с половозрастными, индивидуально-психологическими и личностными особенностями, а также с точки зрения совместимости — срабатываемости с другими работниками; формирование, подготовку и выдвижение резерва руководящих хозяйственных кадров; организационно-методическое обеспечение конкурсов и других социально-психологических процедур на замещение должностей руководителей и специалистов;

6) совершенствование структуры трудового коллектива и повышение его устойчивости, т. е. изучение потребности и интересов различных социальных групп трудящихся и динамики изменений структуры коллективов; изучение причин текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины; совершенствование социально-психологического климата в коллективе; оптимизация соотношений целей руководства и состава различных производственных и управленческих групп.

В соответствии с основными задачами и функциями работников подразделений по работе с персоналом, вытекающими из предмета и целей профессиональной деятельности, определяются необходимые для их успешного выполнения знания, умения и навыки, а также профессионально значимые качества личности. Большинство специалистов склоняются к выводу, что **основу профессиональной подготовки руководителей кадровой службы** должны составить организационно-экономические, правовые, социально-психологические и педагогические знания, а психологические методы совершенствования труда работников по кадрам должны включать обучение навыкам общения с людьми, проведения тестов, эффективного использования информационно-вычислительной техники и др.

В результате проведенных исследований была выявлена полная структура профессиональной подготовки руководителя кадровой службы, которая включает шесть отраслей знаний: технико-технологические, экономические, юридические, организацию делопроизводства, педагогические и социально-психологические. Как показал дальнейший анализ, технические и экономические знания необходимы для выполнения 8 должностных обязанностей, юридические и по организации делопроизводства — 10, педагогические — 12 и социально-психологические — 16 из 17, содержащихся в *Общепрофессиональных квалификационных характеристиках руководителя кадровой службы*. Полная структура профессионально необходимых знаний организатора кадровой работы приведена далее [18].

Отрасли профессионально необходимых знаний организатора кадровой работы

Технико-технологические знания: знание применяемой на конкретном производстве техники; основных характеристик выпускаемой продукции; перспектив развития производства, механизации и автоматизации производственных процессов; производственной структуры предприятия; основ технологии производства.

Экономические знания: знание особенностей профессий, применяемых на предприятии; основных принципов кадровой политики, форм и методов организации кадровой работы на производстве; существующих видов и форм планирования, методов определения общей и дополнительной, текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее обеспечения; организационно-экономической структуры предприятия, основ управления мобильностью кадров на производстве, определения уровней состояния трудовой дисциплины и текучести

кадров; основ планирования и экономики труда, научной организации труда и управления производством.

Юридические знания: знание законодательных актов о приеме, переводе и увольнении работников, дисциплинарной и материальной ответственности рабочих и служащих, порядке рассмотрения трудовых споров, режиме труда и отдыха рабочих и служащих, особенностях использования труда различных категорий работников; порядка направления работников на учебу, предоставления льгот для обучающихся без отрыва от производства; порядка распределения и использования молодых специалистов и молодых рабочих; правил ведения, хранения и учета трудовых книжек рабочих и служащих; проведения аттестации руководителей и специалистов; представления работников к награждениям и поощрениям; законодательства о назначении пенсий рабочим и служащим, соблюдении ими трудовой и государственной дисциплины, об утверждении и соблюдении правил внутреннего трудового распорядка; основ трудового права и права на социальное обеспечение.

Социологические и психологические знания: знание закономерностей формирования личности в деятельности и общении, основных сведений о структуре деятельности и личности, об особенностях проявления познавательных процессов, эмоционально-волевой сферы личности взрослого человека, его индивидуально-психологических особенностей; закономерностей общения и взаимодействия людей, основ социальной психологии групп, путей практического приложения результатов социально-психологических исследований; основ профориентационной работы, методов профессионального отбора и профессионального консультирования, особенностей социальной и профессиональной адаптации работников, изучения их личных и деловых качеств; социально-психологических методов руководства трудовыми коллективами и особенностей применения их на практике, основ формирования стабильных трудовых коллективов, создания оптимального морально-психологического климата; основ социального планирования, методов разработки и составления планов социального развития трудовых коллективов; методов организации и проведения социологических и психологических исследований, основных закономерностей повышения уровня удовлетворенности работников трудом на производстве; механизмов психологической совместимости работников, формирования межличностных отношений в коллективе; половозрастных особенностей работников и путей их использования в работе, психологии обучения и воспитания взрослых; основ эффективного общения; основ общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, психологии управления.

Педагогические знания: знание основ обучения, образования и воспитания взрослых, организации наставничества и воспитательной работы в трудовом коллективе; особенностей обучения работников в системе подготовки и повышения квалификации кадров на производстве, разработки и применения учебных программ для различных профессий; методов изучения и распространения передового опыта учебно-воспитательной работы, организации экономического и социально-психологического образования трудящихся; основ общей, возрастной и производственной педагогики.

Знания по организации делопроизводства: знание порядка оформления документов относительно приема, перевода и увольнения работников, по учету личного состава; правил оформления и выдачи справок работникам об их прошлой и настоящей деятельности; ведения документации по отпускам, оформления пенсионных и наградных материалов; установленной отчетности по работе с кадрами; организации делопроизводства в условиях механизированного учета и использования автоматизированных систем управления кадрами, применения организационной техники; основ организации делопроизводства и использования электронно-вычислительной техники в работе с персоналом.

2.4

СТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ КАЧЕСТВ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО КАДРАМ

Для выявления профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам были проведены соответствующие исследования среди руководителей и специалистов кадровых служб предприятий, организаций и учреждений различных отраслей народного хозяйства [18].

Они показали, что **основные подструктуры профессионально значимых качеств личности организатора кадровой работы** таковы [18]:

- *гражданская зрелость* (развитое чувство долга, ответственность, дисциплинированность, следование нормам морали и другим социальным требованиям, контроль своего поведения и эмоций);
- *социально-психологическая ориентация* (направленность на взаимодействие с другими людьми и решение задач профессиональной деятельности в русле социэкономической системы “человек – человек”);
- *высокоразвитые коммуникативные качества* (общительность, открытость, готовность к сотрудничеству и активность в установлении контактов, внимательность к людям и забота о них, хорошая срабатываемость в коллективе), а также *организаторские и когнитивные способности*;
- *сформированность комплекса профессионально необходимых знаний и умений работать с людьми, а также навыков эффективного общения.*

К **общим способностям организатора кадровой работы** относятся интеллект (с преобладанием наглядно-образного типа мышления), хорошая память (особенно на имена и лица), развитая эмоционально-волевая сфера личности (с преобладанием внутреннего локуса контроля).

В целом профессионально-квалификационная модель современного менеджера по кадрам показана на рис. 5, где отражены наиболее важные личностные качества, знания, умения и навыки управляющего персоналом.

2.5

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ И НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО КАДРАМ

Изучение особенностей работы с персоналом позволяет создать систему профессионального отбора и непрерывного образования организаторов управления кадрами различных уровней и отраслей общественного производства, цель которой – помочь работникам профессионально овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками и одновременно сформировать у них профессионально значимые качества личности.

Источниками формирования подразделений по работе с кадрами и резерва на должности их руководителей являются: специалисты по организации труда, подготовке кадров, социальному развитию коллективов, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение; работники предприятия, окончившие вузы без отрыва от производства и проявившие склонности к организаторской и психолого-педагогической работе; выпускники экономических, юридических, социологических, педагогических и психологических факультетов учебных заведений.

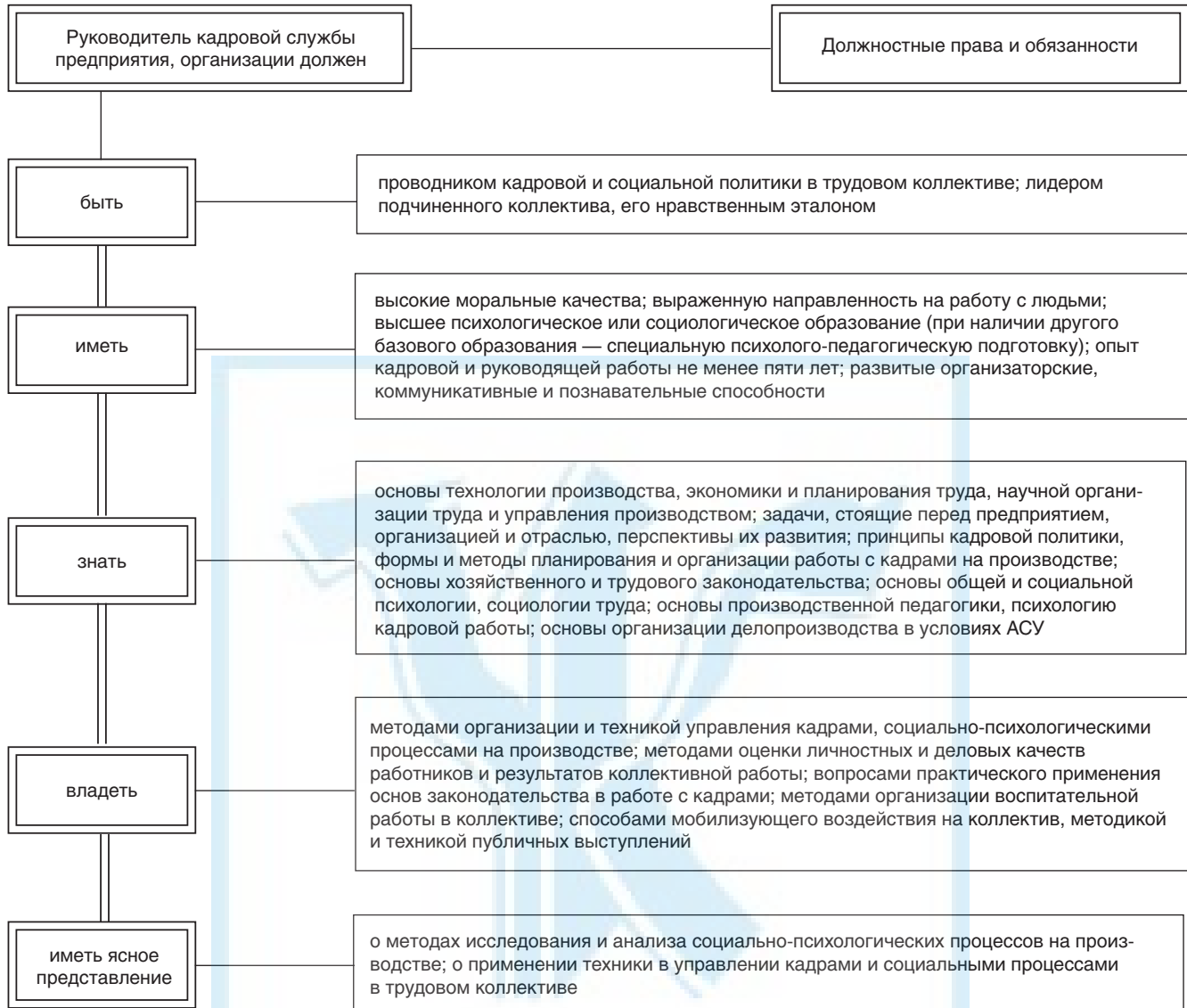


Рис. 5. Модель организатора кадровой работы на предприятии

При **социально-психологическом исследовании** личности кандидата в менеджеры по кадрам целесообразно использовать следующие методы:

- наблюдение, анкетирование, биографический метод, групповую оценку личности — для изучения общих способностей, нравственно-психологических и деловых качеств кандидатов;
- интервьюирование, беседы, дифференциально-диагностический опросник — для выявления профессиональных интересов и склонностей работников;
- тестирование — для изучения индивидуально-психологических и личностных особенностей работников.

При изучении способностей кандидата в резерв организаторов работы с персоналом применяют также практические методы: стажировку, дублерство, замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска и т. п.

Основными формами подготовки менеджеров по кадрам должны стать учебные заведения системы высшего и последипломного образования. Целесообразно также использовать такие формы квалификационной и общеобразовательной учебы, как самообразование, семинары, краткосрочные курсы. Примерная модель непрерывного профессионального образования менеджера по кадрам показана на рис. 6.

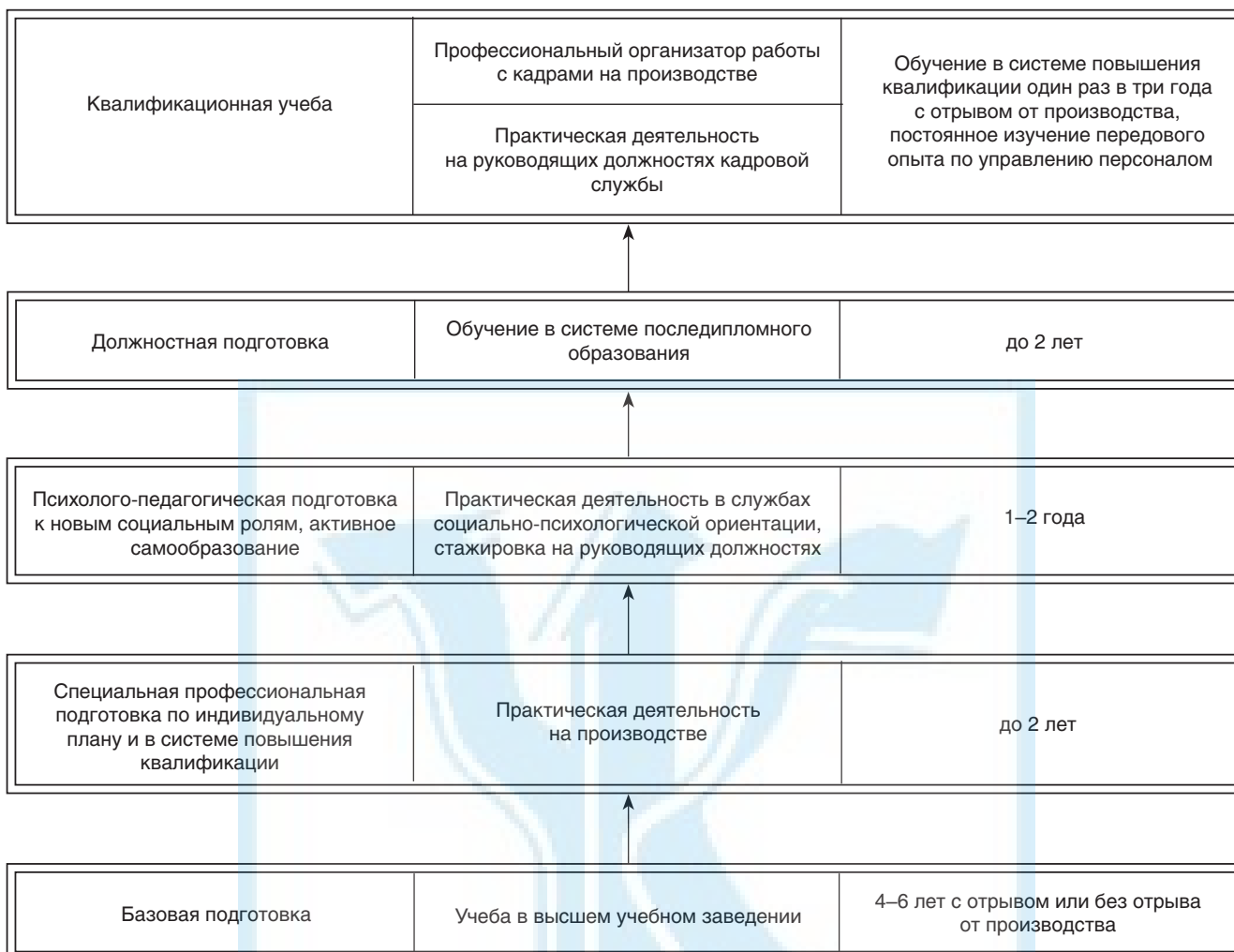


Рис. 6. Модель профессиональной подготовки организатора кадровой работы

Таким образом, рассматриваемые формы обучения складываются в систему непрерывного образования организаторов кадровой работы и их резерва, которая содержит **три основных направления**:

- начальную профессиональную подготовку на факультетах экономики, педагогики, права, психологии и социологии университетов и других высших учебных заведений, а также в специализированных учебных заведениях по подготовке специалистов в области управления персоналом;
- переподготовку дипломированных специалистов на специализированных отделениях и факультетах при высших учебных заведениях по специализации “Управление персоналом”;
- постоянную квалификационную учебу в отраслевых и региональных системах повышения квалификации специалистов, а также непосредственно на производстве по специальным программам.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПЕРЕСТРОЙКИ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Инструментом и средством реализации кадровой политики в отраслях народного хозяйства являются кадровые службы — основные структурные подразделения в аппаратах управления министерств, предприятий и организаций, выполняющие оперативную работу с кадрами.

Перестройка деятельности кадровых служб в условиях перехода к рыночной экономике должна осуществляться в таких **основных направлениях**:

- обеспечение прежде всего **комплексного решения задач** качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора — от трудовой подготовки и профориентации молодежи до забот о ветеранах труда;
- широкое внедрение активных методов **поиска и целенаправленной подготовки** нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать прямые договоры с учебными заведениями. В этой связи весьма актуальной становится проблема опережающей подготовки рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в различных отраслях, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;
- планомерная **работа с руководящими кадрами** и резервом для выдвижения, которая в настоящих условиях должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
- активизация деятельности кадровых служб по **стабилизации трудовых коллективов**, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования организационно-экономических и нравственно-психологических стимулов;
- поднятие на качественно новую ступень роли кадровых служб в обеспечении **социальных гарантий** в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, содействия предоставления им установленных льгот и компенсаций;
- переход от преимущественно административно-бумажных методов управления к **демократическим формам** оценки, подбора и расстановки кадров; обеспечение широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения отбора и выдвижения перспективных работников, что потребует от их сотрудников умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения и др.;
- создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, переподготовки и повышения квалификации организаторов кадровой работы, поскольку реализовать новые функции кадровых служб невозможно без **укрепления их квалифицированными специалистами**, повышения их авторитета;
- полное обновление **научно-методического обеспечения кадровой работы**, а также ее материально-технической и информационной базы.

2.7

СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА ЗА РУБЕЖОМ

В области управления персоналом принято различать **три основных периода**:

- 1880–1920 гг. Этот период характеризуется резким увеличением численности промышленных рабочих, недостаточным опытом исследований, низкой квалификацией исследователей. Основной девиз этого периода: “Твои успехи зависят только от тебя самого”.
- 1930–1960 гг. Этот период связан с созданием государственных социальных программ, увеличением влияния философии “человеческих отношений”, незначительной связью работников социальных и психологических служб фирм с линейными руководителями.
- С 60-х годов человеческому фактору придается все большее значение. Например, в американских компаниях сегодня в управлении кадрами заняты в основном высококвалифицированные специалисты (85 %). Руководитель социальной службы компании обычно имеет статус ее вице-президента.

К **основным направлениям в управлении кадрами** относятся подбор, селекция, расстановка, инструктаж. Кроме того, это функция развития карьеры: планирование профессионального роста, профобучение, контроль дисциплины, обоснованность вознаграждений, обеспечение здоровья и безопасности, перемещение, понижение в должности, увольнение. К функциям трудовых отношений относятся ведение переговоров, рассмотрение жалоб, разрешение трудовых споров. **Основная проблема** в управлении персоналом заключается в предупреждении дискриминации работников по признакам расы, национальности, пола и т. п.

Специалисты по управлению персоналом сосредотачиваются в **кадровых службах**, функции которых в последние годы существенно расширились. В настоящее время вопросам совершенствования работы кадровых служб за рубежом посвящена деятельность десятков научно-исследовательских организаций и профессиональных ассоциаций по проблемам управления персоналом. Сотни профессиональных журналов и других периодических изданий освещают опыт работы с кадрами.

Исторически кадровые службы за рубежом вначале появились как отделы фактического использования работающих. Поставленные перед ними задачи сводились к обычным канцелярским функциям. Резкий сдвиг произошел в 30-е годы, когда на отделы кадров были возложены функции и ответственность, значительно усилившие их положение. Основными факторами явились рост профсоюзного движения в эти годы, а также признание руководством фирм и корпораций роли кадров на производстве. Во многих компаниях отделу кадров (или отделу производственных взаимоотношений) были предоставлены широкие полномочия по разработке единой политики в области кадров, по контролю и руководству ее проведением. Так, кадровые службы многих американских корпораций в 70-е годы преобразовались в службы человеческих ресурсов. Планирование трудовых ресурсов на уровне фирм и предприятий начинает носить долговременный характер и становится одним из ведущих направлений общей стратегии управления корпорациями. Это, в свою очередь, потребовало создания новых научно обоснованных форм их учета по различным качественным и количественным характеристикам. К началу 90-х годов в США функционировало уже более 300 информационных банков рабочих мест, характеризующих их по широкому кругу признаков.

Например, в **США** кадровые службы фирм и корпораций представляют собой довольно крупные подразделения, включающие 50 и более служащих. Статус работников, занимающихся проблемами кадров, довольно высок. Вице-президент по кадрам, как правило, является вторым лицом в компании, и все стратегические решения принимаются только с его участием. Кадровые службы ведут активную работу по определению потребности компании в кадрах, разрабатывают политику и принципы работы с резервом, подбора, расстановки, оценки и перемещения кадров. Важнейшей составляющей работы отделов развития человеческих ресурсов является участие в формировании организационной культуры фирмы, которая играет решающую роль в успехах или неудачах организации. Структура кадровой службы одной из корпораций показана на рис. 7.

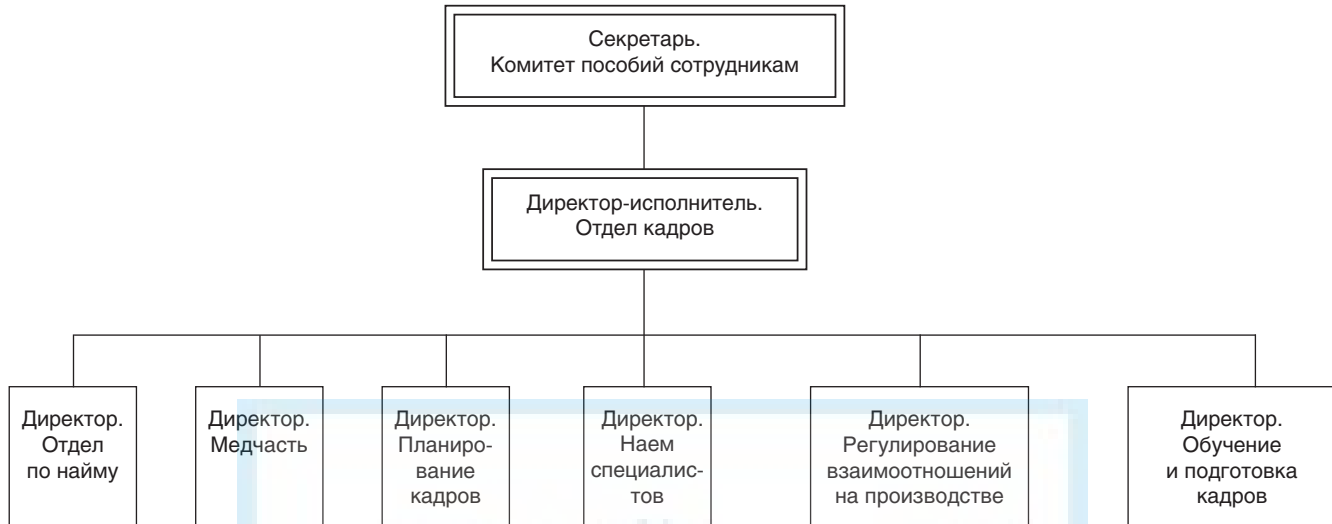


Рис. 7. Структура кадровой службы корпорации

В крупных фирмах ФРГ кадровая политика проводится специальными службами, величина которых прямо зависит от численности занятых: на 130–150 работников — один сотрудник кадровой службы. В подавляющем большинстве фирм кадровые службы заняты не только кадровыми вопросами: им вменены в обязанности и некоторые экономические функции (например, расчет заработной платы). В последнее время наметилась тенденция к увеличению численности аппарата кадровых служб на предприятиях. Так, его доля в общей численности работников управления достигает в среднем 30 %.

Немецкое общество по управлению кадрами ежегодно проводит традиционный опрос представителей различных фирм по вопросам, связанным с деятельностью кадровых служб на предприятиях. В последний раз предлагалось, в частности, определить значимость каждого из направлений кадровой политики. Ведущее место заняли совершенствование оплаты труда, подготовка и повышение квалификации кадров. Значительно меньше внимания уделяется методам оценки кадров, развитию систем информирования персонала, проблемам его продвижения по службе.

В целом в деятельность кадровых служб западногерманских фирм входят такие направления: управление кадровой политикой; планирование штатного расписания; подбор и расстановка кадров; управление кадрами; расчет заработной платы; управление рационализаторской и изобретательской деятельностью; организация обучения и повышения квалификации кадров; обучение практикантов; решение социальных задач; социальное обеспечение пожилых работников; медицинское обслуживание на производстве; организация питания, охраны труда и техники безопасности; правовые проблемы. Расчет заработной платы входит в функции аппарата кадровой службы большинства фирм. Примерно 10 % фирм поручают эту задачу работникам других подразделений (финансовых и бухгалтерии). Большинство персонала, выполняющего функции социального обслуживания, занимается организацией питания на производстве, несколько меньшая его часть — вопросами охраны труда и техники безопасности. На многих предприятиях решение проблем охраны труда возложено на специальные технические службы.

Представление о соотношении персонала кадровой службы и общей численности фирм (для примера взяты мелкая и крупная фирмы) дает табл. 6.

Поиск новых форм и методов управления персоналом волнует сейчас и многих японских управляющих. Основной проблемой управления кадрами становятся увеличивающиеся затраты на содержание персонала, снижающие рентабельность и эффективность управления. Причина — старение занятого населения. В настоящее время в Японии средний возраст работающих составляет 36 лет. Принимаемые меры по совершенствованию кадровой политики затрагивают основы традиционного японского управления: принцип пожизненного найма, повышение зарплаты и продвижение в должности в зависимости от стажа работы. В приводимой ниже модели отражены новые тенденции в японском управлении персоналом: большая индивидуальность труда, изменение характера иерархической структуры (табл. 7).

Таблица 6

Доля работников кадровой службы в общей численности персонала

Функции, выполняемые специалистами кадровой службы	Доля работников кадровой службы в общей численности персонала, %	
	Количество занятых — до 500 чел.	Количество занятых — более 10000 чел.
Весь комплекс функций, в т. ч. расчет зарплаты	13,1	9,9
Комплекс функций, за исключением расчета заработной платы	8,9	6,4
Обучение, повышение квалификации кадров	3,8	4,5
Социальное обслуживание	13,5	21,5
Решение кадровых вопросов, проблем подготовки кадров и социального обслуживания	27,3	36,4

Таблица 7

Тенденции в японском управлении персоналом

Мероприятие	Традиционное управление	Новые тенденции
Набор рабочей силы	Набор молодежи. Упор на количественные аспекты	Отбор опытных специалистов. Внимание к качественным аспектам
Функции	Коллективная ответственность за результаты. Отсутствие четкого распределения функций	Индивидуальная ответственность
Контроль	Проверка знаний и навыков	Разработка должностных инструкций. Выявление поведенческих аспектов
Продвижение по службе	В зависимости от стажа	В зависимости от индивидуальных результатов

Заслуживает внимания **организация подбора работников для служб персонала** зарубежных фирм и корпораций. Поиск квалифицированных специалистов по кадрам в той или иной фирме осуществляется с помощью прессы, публикующей объявления о наличии вакантных мест. От кандидата на должность **руководителя кадровой службы** требуются специальная подготовка в области вычислительной техники и знание иностранного языка. Например, в ФРГ две трети кандидатов на эту должность имеют необходимую подготовку, в том числе юридическую. От них требуется опыт работы с кадрами в течение ряда лет. Необходимо, чтобы руководитель службы персонала умел налаживать контакты, обладал искусством общения, способностью добиваться намеченного, компетентностью, творческим началом, организаторскими способностями, аналитическим мышлением. Наиболее предпочтительным для управления службами персонала считается возраст 31–40 лет. Наибольшую потребность в специалистах кадровых служб испытывает промышленность, в значительно меньшей степени — коммерческие фирмы и сфера услуг.

Западные менеджеры считают, что наиболее важными задачами, которые решают руководители кадровых служб, являются развитие персонала, планирование штатного расписания, подбор и адаптация кадров, консультирование руководителей различного уровня по кадровым вопросам, сотрудничество с производственным советом фирмы; организация оплаты труда, расстановка кадров и др.

Референтами служб персонала работают люди со специальной подготовкой. Для трети из них расчет заработной платы — главная функция. Референты занимаются также планированием, подготовкой и проведением мероприятий по обучению кадров. Кроме того, они осуществляют подбор кадров, содействуют их адаптации в фирме, консультируют руководителей подразделений, разрабатывают проекты штатного расписания и решают много других вопросов кадровой политики. Референты имеют разностороннюю подготовку, предполагающую также владение коммерческими вопросами. Они должны обладать примерно теми же

гибкими качествами, что и руководители служб персонала. Например, быть готовыми принять на себя ответственность, уметь убеждать собеседника.

В последнее время методы и формы работы кадровых служб предприятий в промышленно развитых странах существенно изменяются, что связано прежде всего с широким внедрением электронно-вычислительной техники. Изменились роль и место этих служб в управлении производством: узко распорядительные функции сменились управленческими, методы руководства стали более гибкими, углубился анализ внутрифирменных связей.

Приведем примерную должностную инструкцию менеджера по кадрам, которую используют в организациях и учреждениях США.

Должностная инструкция менеджера по кадрам¹

Общие положения

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении.

Отвечает за планирование и осуществление кадровой политики, в том числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Примеры выполняемой работы

Участствует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.

Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.

Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу.

Вербует и набирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов.

Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, а также перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников.

Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с работ той должностных лиц и руководителей низшего звена.

Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников.

Ведет личные дела работников.

Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих.

По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Общие квалификационные требования

Опыт и подготовка: должен обладать большим опытом руководства кадровой работой.

Образование: четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области образования и управления кадрами.

Знания, навыки, способности: достаточное знание принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

¹ См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 570.

Резюме

1. Современная производственная организация представляет собой сложную социотехническую систему, в которой выделяются технико-технологическая, организационно-экономическая и социально-психологическая подсистемы.
2. Организационно-функциональным ядром социально-психологической подсистемы является служба управления персоналом. Возрастание роли социальной составляющей производства обуславливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — менеджер по кадрам.
3. Структуру профессиональной подготовки менеджера по кадрам составляют технико-технологические, организационно-экономические, правовые и психолого-педагогические знания. Определяющее значение для подготовки управляющего персоналом имеют социально-психологические знания, умения и навыки.
4. Структура профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам проявляется в гражданской зрелости, социально-психологической ориентации, высоком развитии коммуникативных качеств, сформированности комплекса профессионально необходимых знаний, умений и навыков.
5. Служба управления персоналом является инструментом и средством реализации кадровой политики фирмы, предприятия, министерства, государства.



Вопросы и задания для повторения

1. Какие подразделения входят в структуру кадровой службы?
2. Кратко опишите основные обязанности подразделений, участвующих в управлении персоналом на предприятии.
3. Перечислите основные задачи профессиональной деятельности, стоящие перед современными кадровыми службами.
4. Каким основным требованиям должен соответствовать управляющий персоналом?
5. Опишите модель профессиональной подготовки менеджера по кадрам.



Список использованной литературы

1. Безносиков В. Н., Завьялов А. Б. Основные направления и принципы деятельности социально-психологической службы на Красногорском механическом заводе // Психол. журн. — 1987. — Т. 8. — № 1.
2. Горбунов В. М. Управление социальным развитием трудового коллектива: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1998.
3. Журавлев Г. Е., Липатов А. О. Психологическая наука и проблемы развития кадровой службы в энергетике // Психол. журн. — 1987. — Т. 8. — № 4.
4. Ильин Г. Л., Филиппов А. В. Психология и работа с кадрами // Психол. журн. — 1986. — Т. 7. — № 5.
5. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. — М.: Юрид. лит., 1985.
6. Курс для высшего управленческого персонала / Под ред. В. И. Терещенко. — М.: Экономика, 1971.
7. Ломов Б. Ф. Психологическая наука практике // Социально-психологическая служба промышленного предприятия: теория, опыт, практика. — Курган, 1983.
8. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 1999.
9. Синицына К. А. Высшие управляющие японских компаний: новые черты социально-экономического портрета // Япония, 1988: Ежегодник. — М., 1989.
10. Система управления персоналом на предприятии. — М.: ВЦП, 1993.
11. Слуцкий Г. В. Управление социальным развитием персонала предприятия: Учеб. пособие. — М.: Изд-во ГАУ, 1994.
12. Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1995.
13. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1995.
14. Хруцкий В. Е. Управленческий потенциал в промышленности США. — М., 1988.
15. Шадриков В. Д. Психологические аспекты расстановки кадров. — М., 1974.

16. Щёкин Г. В. Работа с персоналом: вчера, сегодня, завтра // Персонал. — 1991. — № 1.
 17. Щёкин Г. В. Социально-психологические аспекты совершенствования деятельности кадровых служб на производстве: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. — К.: Изд-во КГУ, 1989.
 18. Altmann G. Personalstrategie und ihre organisatorische Durchsetzung // ZFC. — 1989. — **58**. — № 4. — S. 262–268.
 19. Dumez H. Longue vie aux entreprises en pertes: la theorie de Jtcheo permanent // Anal. SEDEIS. — 1989. — № 71. — P. 204–208.
 20. Gritzmacher K. Staying competitive through strategic management of fast-track employees // Nat. Prod. Rev. — 1989. — **6**. — № 4. — P. 421–432.
 21. Kospic S. Organizacija osnovnih poslovnih funkcija preduzeca. Dio 2 // Plan. i anal. posl. — 1989. — **32**. — № 9. — S. 68–83.
 22. Lemaitre N. Le cycle de vie des entreprises: muthe ou realite? // Reflets et perspect. vie econ. — 1989. — **28**. — № 5–6. — P. 363–375.
 23. Michel H. Our most important resource: people // I. Manag. Eng. — 1989. — **5**. — № 3. — P. 223–227.
 24. Organizational Dynamics. — 1986. — **15**. — № 2.
 25. Personalwesen in Kiev — und Mittelbetneiben // Personnel Report. — 1986. — S. 26–27.
 26. Vaughan E. The leadership obsession: in addendum to Manghamis In Search of Competence // I. Gen. Manag. — 1989. — **14**. — № 3. — P. 26–34.
 27. Vchnadia F. Super image management: growing concern for productivity gecline // I. Manag. Eng. — 1989. — **5**. — № 3. — P. 229–236.
 28. Zych I. Zasady tworzenia stanowiska zastepcy Kierownika wydzialy... // Organ. Metod. Techn. — 1989. — **33**. — № 3. — S. 25–30.
-





Раздел 3

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

3.1

ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обобщение опыта работы организаций, а также оценок отечественных и зарубежных специалистов показывает, что в ближайшие 10–15 лет проблемы управления будут возникать главным образом в сфере работы с кадрами [7]. Управление кадрами в рамках предприятия, будучи неотъемлемой частью его хозяйственной политики, имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной (кадровой политики предприятия).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и др.) и своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т. д.). Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи **кадровой стратегии** — поднимать престиж предприятия, исследовать атмосферу внутри предприятия, анализировать перспективы развития потенциала рабочей силы в данном регионе, обобщать и предупреждать причины увольнений с работы и др.

Составными частями разработки кадровой стратегии предприятия являются:

- *планирование потребности в кадрах* — организационный анализ, анализ существующих должностей, потребность в новых должностях и качественное кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников;
- *обучение и повышение квалификации* — повышение общеобразовательного и профессионального уровня, обучение в процессе работы на местах, ротация по должностям, заграникомандировки, стажировка, самообразование и др.;
- *система регулирования* — целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности (рабочие династии), планирование служебного роста;
- *оплата труда* — общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и успешности выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социальное обеспечение и др.

Повседневная реализация кадровой стратегии и одновременно помощь руководству при выполнении им задач управления предприятием лежат в *оперативной области* управления кадрами. Стратегическое и оперативное управление персоналом на предприятии осуществляют менеджер по кадрам и линейные руководители. При этом менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры, а линейный руководитель

несет ответственность за своих сотрудников, изучает положение дел в организации, дает заключения и информирует руководство. Изучив различные показатели работы коллектива (например, невыходы на работу, несчастные случаи, жалобы и претензии, производительность труда и текучесть кадров), можно определить существующие и потенциальные трудности. Линейный руководитель также консультирует и дает советы по работе с персоналом.

В основные функции менеджера по кадрам в области стратегического и оперативного управления персоналом на предприятии входит: помощь руководству в осуществлении кадровой политики предприятия по вопросам найма, продвижения, перемещения, увольнения, сокращения штатов; активное участие в разработке структуры предприятия; помощь линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом с целью получения наиболее эффективных результатов. Подобные услуги и методы работы включают набор работников, беседы с кандидатами на вакантные должности, проверку знаний работников, выполнение программ по обучению и повышению квалификации кадров, обследование и контроль в области оплаты труда, реализацию программ по социальному обеспечению и др. Осуществляя названные функции управления персоналом, менеджеры по кадрам ориентируют работников предприятия на результативную деятельность, способствуют формированию у них чувства удовлетворенности и верности предприятию, что служит достижению целей его кадровой и хозяйственной политики [7].

Таким образом, *кадровая политика предприятия* — это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика должна расширять возможности предприятия реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем. Основными ее свойствами являются:

- связь со стратегией;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- значимость роли кадров;
- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

При этом, с точки зрения администрации, кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики организации. Она предполагает создание сплоченной ответственной и высокопроизводительной рабочей силы. При этом необходимо учитывать существующие положения и правила в области трудовых отношений, а также важную роль профсоюзов. С точки же зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основная задача эффективной кадровой политики предприятия — обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

3.2 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С КАДРАМИ

Важнейшее средство управления системой работы с кадрами на производстве и основное звено всего хозяйственного механизма — планирование, к которому в современных условиях предъявляются высокие требования. Теоретической основой планирования кадровой работы являются правительственные решения по вопросам социально-экономической политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров. Практической основой планирования работы с кадрами являются планы экономического и социального развития коллективов объединений, предприятий и организаций.

Основные виды планирования — долгосрочное, перспективное и текущее. Долгосрочное планирование охватывает период 10–15 и более лет, перспективное — пятилетний период, текущее — до одного года.

Долгосрочное планирование обычно имеет форму целевых комплексных программ. Комплексная программа “Кадры” предусматривает следующие основные направления работы с кадрами: совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами на основе использования электронно-вычислительной техники; совершенствование систем комплектования, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшение их социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры; укрепление дисциплины труда и стабилизация производственных коллективов на основе постоянного сокращения потерь рабочего времени, текучести кадров и улучшения условий труда, быта и досуга трудящихся; повышение творческой инициативы и трудовой активности работников, их культурного уровня, развитие демократических начал в управлении производством.

При разработке целевой программы “Кадры” учитываются основные положения современной кадровой политики; особенности демографической ситуации, связанные с балансом трудовых ресурсов, ограниченностью их притока, а также процессами высвобождения и перераспределения работников; важнейшие тенденции научно-технического прогресса на производстве; возрастающие требования к совершенствованию планирования и организации управления; накопленный опыт реализации основных направлений совершенствования работы с кадрами в предыдущих периодах. Цель таких программ — создать условия для обеспечения производственных подразделений стабильными квалифицированными кадрами, для постоянного роста производительности труда за счет реализации мероприятий программы, снижения уровня текучести кадров и потерь рабочего времени, а также улучшения структуры кадров в соответствии с требованиями развития современного производства [15].

На основе долгосрочных планов работы с кадрами разрабатываются *перспективные и текущие планы*, которые в совокупности представляют собой **единую систему планирования кадровой работы** на производстве, позволяющую комплексно реализовать важнейшие процессы формирования кадровых потенциалов предприятия, объединения, отрасли.

Пятилетний план работы с кадрами содержит три основных раздела, отражающие:

- мероприятия по совершенствованию состава кадров рабочих, руководителей и специалистов (показатели качественного состава кадров; анализ их обновления и расчет перспективной потребности; определение источников комплектования кадрами; определение требований к различным категориям работников и разработка профессиограмм основных профессий; оценка кадров и создание резерва на выдвижение; работа с молодыми специалистами и молодыми рабочими; развитие демократических начал в подборе и выдвижении руководящих кадров и др.);
- мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, созданию единой системы непрерывного образования (показатели общеобразовательной и профессиональной подготовки работников, вовлечение их в учебу в вечерних ПТУ, техникумах, вузах, аспирантуре; задания по подготовке и повышению квалификации, обучению резерва, созданию учебно-материальной базы; развитие постоянно действующих форм непрерывного повышения квалификации кадров на производстве);
- мероприятия по воспитанию кадров (воспитательная и культурно-массовая работа; работа в рабочих общежитиях; укрепление трудовой дисциплины; сокращение текучести кадров; наставничество и др.).

Текущий план конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы с кадрами и отражает вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля рационального использования рабочего времени и осуществления запланированных мероприятий по работе с кадрами.

Кадровая работа на производстве планируется на основе общих для всей системы планирования и прогнозирования принципов, важнейшими из которых являются: единство экономики и политики; научный характер планирования и прогнозирования, их непрерывность; сбалансированность между ресурсами и потребностями; сочетание отраслевого

и территориального подходов к планированию; комплексный и системный подход к разработке планов.

Система планирования кадровой работы должна включать следующие **обязательные показатели**: численность кадров по категориям и должностям; удельный вес работников аппарата управления в общей численности работающих, а также затраты на их содержание; количество рабочих, специалистов и руководителей, которые должны обучаться в различных учебных заведениях, в том числе данные о подготовке резерва кадров управления; количество учебных мест в системе подготовки и повышения квалификации кадров, обеспеченность учебными местами (отношение фактического количества учебных мест к требуемому в процентах); оборот, текучесть и сменяемость кадров различных категорий и профессиональных групп; потери рабочего времени от нарушений трудовой дисциплины и др. Это позволяет по-настоящему комплексно охватить планированием все важнейшие звенья, проблемы и процессы работы с кадрами на производстве [9]. При этом ведущее место в системе планирования кадровой работы отводится разработке планов потребности в кадрах и источников ее удовлетворения.

Таким образом, *планирование кадровой работы* включает научно обоснованное определение перспективной и текущей потребности в кадрах необходимых специальностей и квалификации, определение эффективности использования кадров на производстве, форм и видов их подготовки и повышения квалификации; определение оптимальной расстановки, перемещения и выдвижения руководящих работников и специалистов; развитие демократических начал в управлении кадрами предприятия, организации, отрасли; проведение организационно-воспитательной работы в трудовых коллективах [15].

Создание подсистем АСУ “Кадры”

В настоящее время одним из основных направлений совершенствования работы с кадрами является внедрение подсистем кадрового обеспечения АСУП. Имеющийся опыт функционирования таких подсистем показывает, что подсистема АСУ “Кадры” позволяет решать вопросы, связанные с учетом кадров, движением трудовых ресурсов в масштабе организации, ведомства и отдельных его подразделений. Помимо этого появляется возможность получить необходимую и достоверную информацию о количественном и качественном составе кадров. При этом существенно повышается качество учета, сокращаются сроки представления отчетности, расширяется объем кадровой информации. Решение задач этой подсистемы на базе информационно-справочных массивов и соответствующего математического обеспечения создает предпосылки для перехода к оптимальному планированию и организации работы с кадрами на производстве.

Планирование кадровой работы в условиях АСУП требует создания соответствующих нормативов, методик расчетов, разработки различных классификаций перспективных моделей специалистов и руководителей, а также совершенствования требований к личности и рабочему месту работника, форм подбора, подготовки и расстановки кадров. При непосредственном участии работников отделов кадров предприятий и организаций разрабатываются состав вводимой исходной информации по кадрам; состав и система кодирования классификаторов по кадрам; состав и формы входных и выходных документов; технологические схемы сбора, регистрации, передачи и получения информации; методы защиты массивов информации от несанкционированного доступа; мероприятия по внедрению системы в производственную эксплуатацию. Внедрение и функционирование автоматизированных систем по кадрам предполагает использование вычислительного центра, соединенного с кадровой службой надежными каналами связи [8].

Основной задачей при создании подсистем АСУ “Кадры” должна стать автоматизация таких ведущих операций по обеспечению функций управления кадрами, как планирование потребности в кадрах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, их

распределения по структурным производственным подразделениям; централизованный учет руководящих работников и специалистов, высококвалифицированных рабочих; изучение и подбор кандидатов в резерв для выдвижения; учет молодых специалистов и несовершеннолетних работников, а также их наставников; учет и анализ состава, движения и текучести кадров; контроль за выполнением решений по вопросам работы с кадрами; формирование статистической отчетности по кадрам и др.

Открывая новые возможности в совершенствовании работы с кадрами, электронно-вычислительная техника предъявляет высокие требования к процессу управления. Это относится прежде всего к организации документооборота и информации, формализованному описанию вычислительных и логических операций по их обработке. Изучение различных сфер применения информации о кадрах требует расширения учетных сведений по сравнению с используемыми в настоящее время (например, данных оценки результатов деятельности работников, а также сведений дисциплинарного, медицинского характера и др.), что предусматривает выдачу наиболее полной информации о каждом работнике предприятия и отрасли в целом. При разработке информационной основы АСУ "Кадры" учитывается, что информация о кадрах должна поступать из большого количества источников (отделов: кадров, подготовки кадров, труда и заработной платы, социального развития, финансового, медсанчасти и др.).

Накопленный опыт внедрения АСУ и АРМ "Кадры" показывает, что разработка информационного обеспечения основывается на таких принципах:

- единство состава информационной основы;
- системность и совместимость информации по уровню управления;
- унификация и структуризация форм обмена персональной информацией;
- однородность ввода информации при многократном ее использовании [8].

3.3

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Предварительной стадией планирования кадровой работы является прогнозирование, служащее основой подготовки плановых решений и заданий. *Прогнозирование* применяется для предвидения изменения структуры и динамики кадровой работы на основе анализа прошлого и настоящего. Оно исходит из целей развития предприятия, объединения, отрасли, которых необходимо достичь на определенном перспективном этапе. Динамика развития организаций и отраслей обусловлена многообразием факторов, действующих на эти хозяйственные системы, наличием подвижных связей между отдельными звеньями структуры управления. Поэтому сущность прогноза структуры кадров, путей ее совершенствования определяется предвидением изменений в системах подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров, состоянием демографических изменений в регионе и стране, возрастанием требований к кадрам и кадровой работе. Прогнозирование строится на основе переработки необходимой информации. **Основные этапы прогнозирования:**

- *ретроспекция* — изучение состояния кадровой работы и структуры кадров в прошлом (за последние 10–15 лет);
- *диагноз* — определение характера и состояния кадровой работы и структуры кадров на основании всестороннего их исследования. Прежде всего выявляются тенденции в развитии структуры кадров, определяются пути совершенствования кадровой работы, цели прогнозирования и круг кадровых задач, подлежащих решению;
- *выбор метода* — наиболее ответственный этап в прогнозировании кадровой работы. Методы могут быть формализованными и неформализованными: в первом случае исполь-

зуется аппарат математической статистики, во втором — экспертные оценки и предложения качественного характера на основе последних достижений науки и практики в области подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров;

- *прогноз* — предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организации и проведении кадровой работы на производстве [6].

К **основным методам планирования и прогнозирования** кадровой работы относятся: балансовый метод планирования; метод сравнительного анализа; метод экспертных оценок; системный анализ; моделирование; экономико-математические методы и др. На основе этих методов анализируется динамика социальных и кадровых процессов в трудовых коллективах строек и предприятий, выявляются закономерности в их развитии, определяются конкретные пути оптимизации этих процессов с учетом специфики деятельности конкретной организации, предприятия. Например, *балансовый метод* планирования заключается в установлении динамического равновесия между трудовыми ресурсами, с одной стороны, и их распределением в соответствии с потребностями производства — с другой. *Методы системного анализа* используются в основном при разработке программ развития кадровой работы на длительную перспективу и предусматривают изучение и описание принципов работы системы управления кадрами на производстве; анализ особенностей важнейших компонентов системы, их взаимосвязей и взаимозависимостей; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем управления кадрами; перенос по определенным признакам свойств имеющейся модели управления кадрами на свойства изучаемой системы. *Экспертные оценки* представляют собой особый вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социальных и кадровых процессов и определяются на основе суждений, высказанных экспертами (научными работниками и специалистами-практиками) [6].

Предвидение изменений в профессиональной ориентации и профессиональном отборе кадров, прогнозирование структурных сдвигов в их качественном составе, системе подготовки и повышения квалификации — одна из важнейших задач кадровой политики на предприятии, в организации, отрасли. Эта задача успешно решается с помощью комплексного применения различных методов прогнозирования кадровой работы.

Практика показывает, что методы прогнозирования кадровой работы и совершенствования качественного состава кадров на уровне предприятий и организаций применяются пока эпизодически. Между тем современная кадровая политика требует комплексного их использования при разработке социально-экономических программ развития предприятий, объединений, отраслей. В настоящее время наиболее актуальны проблемы применения методов прогнозирования кадровой работы на основе использования электронно-вычислительной техники.

Таким образом, современная экономика требует составления планов работы с кадрами, являющихся органической составной системы кадровой работы на производстве. При этом посредством планов реализуется **важнейшее требование современной кадровой политики**, которое отражается в упреждающем принципе подбора, подготовки, расстановки и воспитания всех категорий работников. Это означает, что при разработке долгосрочных, пятилетних и текущих планов необходимо рассчитать и учесть динамику движения кадров руководителей, специалистов, рабочих с учетом планируемой организации производства. В результате повышается роль анализа различных кадровых процессов, который должен предварять работу по составлению прогнозов и планов управления кадрами. К важнейшим аналитическим показателям состояния кадровой работы на производстве относятся качественный состав руководителей, специалистов и рабочих; уровень соответствия профессиональной подготовки кадров техническому развитию производства; уровень состояния дисциплины труда, сменяемости и текучести кадров.

3.4

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ И СОСТАВА РАБОТНИКОВ

Главной формой планирования и организации деятельности предприятий является план экономического и социального развития. Предприятие самостоятельно разрабатывает и утверждает планы на основе использования различных исходных данных, контрольных цифр, государственных заказов, а также прямых заказов потребителей на продукцию, работы или услуги. При планировании экономического и социального развития предприятие определяет общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждает штаты.

Исходными данными для определения необходимой численности рабочих, их профессионального и квалификационного состава являются производственная программа, нормы выработки, планируемое повышение производительности труда, структура работ. При укрупненных расчетах **общая потребность** предприятия (объединения) **в кадрах** (Ч) определяется отношением объема производства ($O_{\text{п}}$) к запланированной выработке на одного работающего (В):

$$\text{Ч} = O_{\text{п}} : \text{В}.$$

Более точно численность персонала следует рассчитывать по категориям: рабочих-сдельщиков — исходя из трудоемкости продукции, фонда рабочего времени и уровня выполнения норм; рабочих-повременщиков — с учетом закрепленных зон и трудоемкости обслуживания, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени; учеников — с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения; обслуживающего персонала и пожарно-сторожевой охраны — исходя из типовых норм и штатных расписаний.

Кроме общей различают также **дополнительную потребность в кадрах**, которая представляет собой разницу между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода. Ее рассчитывают на плановый год и на каждый квартал, так как объем производства и убыль рабочих по кварталам неравномерны. Дополнительную потребность в специалистах и служащих определяют на плановый год по количеству вакантных должностей исходя из утвержденных штатов, а также с учетом ожидаемого выбытия этих работников по различным причинам и частичной замены практиков.

Общая потребность в специалистах и служащих определяется в зависимости от трудоемкости закрепленных функций, норм управляемости, степени автоматизации управления и с учетом типовых штатных расписаний. Сегодня при возрастании роли системы высшего образования необходимо повысить уровень планирования подготовки специалистов и эффективность их использования. **Общая потребность в специалистах** (А) представляет собой сумму численности специалистов и дополнительной потребности в них:

$$A = \text{Ч}_c + \text{Д},$$

где Ч_c — численность специалистов в отрасли, регионе, на предприятии на начало планируемого периода; Д — дополнительная потребность в специалистах.

Расчет **дополнительной потребности в специалистах** включает три основных элемента:

- развитие отрасли, т. е. научно обоснованное определение необходимой потребности на прирост (или убыль) должностей, замещаемых специалистами в связи с расширением производства или увеличением (уменьшением) объема работ;
- частичную замену практиков, занимающих должности специалистов с высшим образованием;
- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей.

Дополнительная потребность на прирост должностей (развитие отрасли, региона, предприятия) представляет собой разницу между общей потребностью в специалистах в планируемом и базовом периодах и определяется по формуле

$$D_{\text{п}} = A_{\text{пл}} - A_{\text{б}}$$

где $A_{\text{пл}}$ – общая потребность в специалистах в планируемом периоде; $A_{\text{б}}$ – общая потребность в специалистах в базовом периоде.

Дополнительная потребность на частичную замену практиков определяется с учетом возможностей их обучения в высших учебных заведениях без отрыва от производства.

Дополнительная потребность на возмещение естественного выбытия специалистов и практиков определяется на основе анализа закономерностей их выбытия. Как показывает опыт, размеры годового естественного выбытия специалистов и практиков, замещающих должности специалистов, не превышают 2–4 % их общей численности. Такая потребность рассчитывается путем умножения общей потребности в специалистах в плановом периоде на среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков:

$$D_{\text{в}} = A_{\text{пл}} K_{\text{в}}$$

где $A_{\text{пл}}$ – общая потребность в специалистах на планируемый период; $K_{\text{в}}$ – среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков [6; 9; 14].

3.5

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНОЙ ПОТРЕБНОСТИ В СПЕЦИАЛИСТАХ

По периоду планирования различают текущую дополнительную и перспективную потребность в специалистах. **Текущая дополнительная потребность** в специалистах – это необходимая их численность в базисном году. Этот показатель является основой для планирования перспективной потребности. **Перспективная потребность** в специалистах определяется на период 10 и более лет. Рассмотрим существующие методы расчета перспективной потребности в специалистах.

Для определения потребности в специалистах на период до 5 лет используется **штатно-номенклатурный метод**, который основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием. При наличии плановых показателей с помощью штатно-номенклатурного метода можно определить потребность в специалистах как количественно (на основе штатных расписаний), так и качественно (на основе номенклатуры должностей, определяющей уровень квалификации и профиль подготовки специалиста). Типовые номенклатуры содержат наименования функций управления, структурных подразделений и должностей, а также наименования специальностей высшего образования, наличие которых необходимо для кандидатов на замещение указанных должностей. Пример такой номенклатуры приведен в табл. 8.

Таблица 8

**Номенклатура должностей,
подлежащих замещению специалистами с высшим образованием**

Наименование должности	Подлежат замещению			
	специалистами		младшими специалистами	
	Номер и наименование специальности	Количество должностей	Номер и наименование специальности	Количество должностей

Типовая номенклатура должностей разрабатывается на всех уровнях управления — от предприятия до министерства — и служит исходной базой для разработки нормативов насыщенности специалистами и потребности в них в разрезе специальностей. Итоговая строка номенклатуры должностей показывает нормативную численность специалистов с высшим образованием, поэтому от качества разработки номенклатуры должностей зависит достоверность расчетов потребности в специалистах, на основе которых формируются планы подготовки специалистов высокой и средней квалификации. В разработке номенклатур наряду с работниками кадровых служб принимают участие сотрудники технических, планово-экономических, производственных и других подразделений, осуществляющих функции текущего и перспективного планирования.

Для придания номенклатурам должностей большей гибкости целесообразно в зависимости от специфики отрасли и предприятия на каждую должность предусматривать несколько специальностей в целях более полного учета перспектив развития производства.

Для определения потребности в специалистах на долгосрочную перспективу при отсутствии подробных плановых показателей применяют **метод расчета коэффициента насыщенности**. Коэффициент насыщенности, который рассчитывается из отношения количества специалистов на 1 тыс. работников или на 1 млн усл. ед. объема производства, можно использовать при определении потребности в специалистах как для отрасли в целом, так и для отдельной организации, предприятия.

Нормативный коэффициент насыщенности рассчитывается как отношение нормативной численности специалистов (итоговая строка номенклатуры должностей) к среднесписочной численности работающих в году, когда разрабатывалась номенклатура должностей. В каждом году планового периода общая потребность в специалистах (A) определяется умножением нормативного коэффициента насыщенности специалистами (K_n) на плановую численность работающих в данном году ($Ч_p$):

$$A = K_n \cdot Ч_p.$$

Универсальным и наиболее надежным **методом** расчета перспективной потребности в специалистах является **нормативный**, предполагающий разработку специальной методики расчета нормативов численности руководящих работников и служащих, которые обеспечивают оптимальное количество специалистов для каждой отрасли, организации, предприятия с учетом их организационно-технических условий. Данный метод основан на применении нормативов нагрузки, обслуживания, управляемости и численности специалистов.

Нормативы нагрузки и обслуживания можно применять также в непромышленной сфере (например, здравоохранении, образовании, бытовом обслуживании и др.). На предприятиях отраслей материального производства (промышленности и строительства) целесообразно применять нормативы численности специалистов. Их использование в расчетах предполагает установление зависимости между количественными и качественными показателями кадров специалистов и основными технико-экономическими показателями деятельности предприятия (объемом выпускаемой продукции, производительностью труда, стоимостью основных производственных фондов и др.):

$$H_q = Ч_c : И,$$

где H_q — норматив численности специалистов с высшим образованием; $Ч_c$ — численность специалистов; $И$ — значение выбранного технико-экономического показателя деятельности предприятия [6; 9; 15].

МЕТОДЫ РАСЧЕТА ПОТРЕБНОСТИ В РАБОЧИХ КАДРАХ

В современных условиях развития производства научно-технический прогресс является важнейшим фактором и материальной основой изменения профессиональной структуры **рабочих кадров**, что обуславливает повышение уровня их подготовки, рационального распределения и использования. Решению этих задач способствует разработка **балансовых расчетов потребности по профессиям**, которые выполняют для того, чтобы выявить дополнительную потребность предприятия, организации, отрасли в рабочих кадрах и увязать ее с фактическим наличием и структурой местных трудовых ресурсов; совершенствование и развитие всех действующих форм профессиональной подготовки рабочих.

Балансовые расчеты предприятий и организаций должны входить составной частью в комплексные планы экономического и социального развития соответствующих трудовых коллективов и тесно увязываться с перспективами развития производства, мероприятиями по внедрению новой техники, технологии и организации управления, обеспечивающими повышение производительности труда. Необходимая численность рабочих предприятия или организации увязывается с трудовыми ресурсами региона путем разработки баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, сводного баланса трудовых ресурсов и балансовых расчетов: дополнительной потребности в рабочих и источников ее обеспечения; потребности в подготовке квалифицированных рабочих и источников ее обеспечения; вовлечения молодежи в учебу и производство.

Балансовый расчет потребности в подготовке квалифицированных рабочих в организациях и на предприятиях разрабатывается по профессиям и специальностям, а в министерствах и ведомствах — по основным группам профессий и предусматривает определение: численности рабочих на начало и конец планового периода; дополнительной потребности в квалифицированных рабочих на прирост численности и замену выбывающих; источников обеспечения дополнительной потребности в квалифицированных рабочих; форм и пропорций подготовки квалифицированных кадров; численности рабочих, высвобождающихся в результате внедрения новых методов хозяйствования, масштабов перераспределения и переподготовки высвобождаемых рабочих.

Порядок балансовых расчетов потребности в рабочих кадрах по профессиям и источников ее обеспечения:

1. **Плановую численность рабочих кадров** показывают на начало и конец года. При ее определении нужно также одновременно выявить новые профессии, появляющиеся в связи с внедрением новой техники и технологии.

2. **Дополнительную потребность в кадрах** рассчитывают с учетом прироста численности кадров, замены планируемой убыли и возмещения потерь от текучести кадров.

Дополнительная потребность на прирост численности рабочих кадров вычисляется как разность между численностью кадров на конец и начало года. Если численность рабочих той или иной профессии на конец года меньше их численности на начало года, это означает сокращение численности рабочих по данной профессии. При этом численность рабочих отдельных профессий должна увеличиваться за счет изменения численности рабочих неперспективных профессий.

Дополнительная потребность в рабочих на замену планируемой убыли определяется исходя из анализа возрастного состава рабочих по каждой профессии, отчетных данных предприятий и организаций по движению кадров по планируемым причинам за последние три – пять лет и других показателей. В планируемую убыль включаются естественная убыль (выбытие в связи с уходом на пенсию по возрасту или по состоянию здоровья, в связи со смертью работников); выбытие на учебу с отрывом от производства, в связи с призывом в Вооруженные

Силы, в связи с окончанием срока трудового договора, по другим причинам, связанным с производственной необходимостью и предусмотренным действующим законодательством (перевод рабочих на должности руководителей, специалистов и служащих после окончания высших учебных заведений, плановое перераспределение рабочей силы и др.).

Дополнительная потребность на возмещение текучести кадров рассчитывается на основании материалов первичного учета работников за последние два-три года. При этом необходимо учитывать результативность внедрения мероприятий, направленных на стабилизацию производственных коллективов.

Общий итог дополнительной потребности в рабочих по каждой профессии определяется суммированием показателей всех трех видов потребности (на прирост численности, на замену планируемой убыли и возмещение текучести). Если сумма показателей окажется отрицательной, это будет означать, что вместо общей дополнительной потребности фактически образовался относительный избыток кадров по данной профессии, под которым понимают планируемое высвобождение рабочих определенных профессий, обусловленное техническим прогрессом, совершенствованием организации труда, структурными изменениями производства и другими факторами. Относительным этот избыток называется потому, что он частично или полностью может быть использован на данном предприятии путем переподготовки высвобождаемых рабочих по новым, дефицитным профессиям.

3. **Источники обеспечения дополнительной потребности в рабочих кадрах** включают: рабочих из числа высвобождаемых, переподготавливаемых на новые профессии непосредственно на производстве; выпускников дневных общеобразовательных школ текущего года, которые будут приняты на работу в качестве учеников; выпускников профессионально-технических училищ, направленных на производство в установленном порядке; выпускников техникумов, которые направляются на работу по профессиям квалифицированных рабочих; рабочих, принятых со стороны (отдельно показываются имеющие необходимые профессии и не имеющие таковых). Количество рабочих, принятых со стороны, определяется исходя из потребности и реальных возможностей набора. При этом для рабочих, не имеющих необходимых профессий, планируется подготовка непосредственно на производстве [10].

Процесс определения дополнительной потребности в рабочих кадрах и источников ее обеспечения схематически показан на рис. 8.



Рис. 8. Формирование дополнительной потребности в рабочих кадрах и источников ее обеспечения на предприятиях и в организациях

Составление и применение балансовых расчетов потребности в рабочих кадрах предполагает постоянное совершенствование **профессионально-квалификационной структуры производственного коллектива**. Основными направлениями такой работы являются увеличение

доли квалифицированных рабочих за счет соответствующего снижения количества неквалифицированных; увеличение количества перспективных профессий за счет сокращения занятости по неперспективным; последовательное сокращение численности рабочих, занятых тяжелым и неквалифицированным трудом (прежде всего на вспомогательных и подсобных работах); разработка и осуществление мероприятий по профессиональной ориентации молодежи на профессии, характеризующиеся недостатком рабочих кадров. На основе анализа профессионально-квалификационной структуры можно определить возможные внутренние резервы рабочей силы на плановый период, показать наиболее вероятные источники высвобождения рабочих, обусловленные техническим прогрессом, наметить основные пути наиболее рационального и эффективного использования рабочих кадров.

Дисбалансы между разными факторами производства проявляются либо в превышении количества рабочих мест над потребностью населения, либо в их нехватке. Поэтому повышение уровня планирования, подготовки, рационального распределения и использования рабочих кадров является сегодня важнейшим фактором кадровой политики.

3.7

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТЫХ СТРАН

Организация рационального планирования использования человеческих ресурсов является залогом эффективного функционирования предприятия. По мнению зарубежных специалистов, важными аспектами прогнозирования использования рабочей силы на предприятии следует считать **фирменную кадровую политику**, разработку этапов планирования потребности в специалистах различного профиля.

Фирменная кадровая политика должна осуществляться после структурного анализа профессионально-квалификационного состава персонала. **Структурный анализ персонала** базируется на учете уровня квалификации, возрастного состава, продолжительности трудового стажа работников, соотношения количества мужчин и женщин, занятых на предприятии. Другим важным элементом кадровой политики фирмы является определение эффективности использования рабочего времени в течение трудового дня, коэффициента текучести рабочей силы и др. Действенными средствами обеспечения притока рабочих кадров могут служить проведение конкурсов среди желающих занять вакантные места и выделение стипендий способным студентам университетов и колледжей.

После структурного анализа рабочей силы осуществляется **планирование использования человеческих ресурсов** в компании. Вначале составляется баланс непосредственного производительного труда, на основании которого определяется объем трудозатрат, необходимых для изготовления продукции. Затем устанавливается объем трудозатрат в период планирования без учета степени завершенности выпускаемых изделий. Исходя из количества трудовых дней, продолжительности рабочего дня и объема трудозатрат в расчете на одного рабочего можно легко установить масштабы использования рабочей силы на предприятии.

Однако ни одна корпорация или фирма не изолированы от общества. Поэтому выявление потенциальных возможностей общества в отношении использования человеческих ресурсов является важным условием кратко- и долгосрочного планирования фирменной кадровой политики. В этой связи необходимо постоянно **анализировать прогнозы занятости** в своей стране и на международном рынке рабочей силы.

Современный прогноз структуры кадров и рабочего времени в развитых странах предполагает, что в XXI в. в связи с компьютеризацией производства ожидается уменьшение доли "синих во-

ротничков” в общей численности занятых. Это уменьшение коснется прежде всего промышленных рабочих, ремесленников и работников ряда отраслей, обслуживающих население. Сократится потребность в служащих ряда профессий при увеличении спроса на работников, обслуживающих новое канцелярское оборудование, современную вычислительную и информационную технику. В связи с существенными изменениями в производственной инфраструктуре увеличится доля работников, занятых профессиональным обслуживанием оборудования, возрастет потребность в работниках с высшим образованием, владеющих новыми технологиями.

Результаты опроса, проведенного Франкфуртской консультационной фирмой среди руководителей крупных компаний 20 стран мира, также свидетельствуют о растущей потребности в управленческих кадрах и высококвалифицированных работниках. По мнению большинства опрошенных, в XXI в. вопросам подготовки и управления кадрами (наряду со стратегическим планированием) будет придаваться особо важное значение.

Проблемы оптимизации планирования и прогнозирования использования человеческих ресурсов вызывают необходимость изменения отношения к кадровой составляющей **информационного обоснования решений**, принимаемых на всех функциональных уровнях управления фирмой. Зарубежные исследователи обращают внимание на трудности взаимопонимания между высшим руководством фирмы и специалистами по управлению персоналом, которые порой вынуждены ограничиваться пассивной позицией в подготовке важнейших стратегических решений, успех которых во многом определяется данными о персонале фирмы. Для предоставления такой информации и повышения роли специалистов по управлению персоналом в подготовке важных стратегических решений предлагается наладить регулярное информационное обеспечение управленческого персонала фирм с помощью мини-докладов. Рекомендуются такая тематика мини-докладов: вопросы увольнения персонала (в том числе предстоящие увольнения работников по возрасту); обобщенные данные о сверхурочных работах и связанных с ними издержках; сведения о несовершенстве системы оплаты труда; данные о подготовке и переподготовке кадров, о текучести кадров в различных отделениях фирмы и др. [9].

В американских компаниях деятельность кадровых служб по управлению персоналом строится на основе так называемого **анализа работ** [8]. О требуемой для этого квалификации говорит содержание такого анализа: работники кадровых служб составляют и подробно описывают все существующие в фирме виды работ, которые выполняются рабочими, служащими заводоуправлений, отделов сбыта, руководителями подразделений и участков. Описание работ состоит из двух частей. В первой определены обязанности исполнителя: что он должен делать с различного рода данными (собрать, рассортировать, проанализировать, сравнить и т. д.) и людьми (руководить, инструктировать, убеждать, оказывать какие-либо услуги, вести переговоры и т. д.); какими методами он должен выполнять работы, с помощью каких машин и оборудования и какими материалами, предметами и т. д. Во второй части описания работ устанавливаются требования к исполнителю: образование, опыт, ответственность, необходимость взаимоотношений со служащими компании и внешних организаций, руководства и надзора, физические и умственные усилия, условия труда. На основе реестра подробно описанных работ для их исполнителей составляются так называемые спецификации (должностные инструкции, аналитические карты, профессиограммы и др.). Эффективность выполнения работниками задач, определенных ими в спецификациях работ, оценивается путем аттестации.

Управление персоналом на предприятиях Японии¹

Цель предпринимательской деятельности, по определению японских специалистов, заключается в постоянном развитии трудовой мотивации, основанной на том, что вся жизнь человека с первых дней трудовой деятельности и до пенсии, благополучие его семьи тесно связаны с

¹ Бондаренко А. В. Японские методы повышения производительности // Экспресс-информация ВЦП. — М., 1991. — Вып. 14.

преуспеванием фирмы, в которой он работает, с личным усердием и преданностью делу (целям) фирмы.

Руководство каждой японской фирмы в высшей степени требовательно и придирчиво относится к отбору, приему, обучению, воспитанию кадров специалистов и управленцев. Этот процесс осуществляется так.

1. Примерно за 6 месяцев до окончания учебного года в средних и высших учебных заведениях фирмы вывешивают объявления с указанием количества лиц, подлежащих приему на работу в следующем году (с 1 апреля). Одновременно представители фирм анализируют состав учащихся выпускных курсов, ведут переговоры с наиболее перспективными из них и выдают индивидуальные приглашения на работу.

2. В конце учебного года выпускники приходят в выбранные ими фирмы и сдают письменный экзамен, построенный так, чтобы оценить профессиональную подготовку и общеобразовательный уровень кандидата.

3. Успешно сдавшие экзамен кандидаты проходят собеседование: в небольших фирмах — непосредственно с директором, в крупных — с представителем отдела кадров, начальником отдела кадров, главой фирмы.

4. Прошедшие собеседование кандидаты принимаются в фирму, однако не приступают непосредственно к своим обязанностям; для них организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в фирме. Существуют разные формы адаптации:

- лекционные и семинарские занятия непосредственно в фирме;
- выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов;
- выездной групповой тренинг.

Последняя форма применяется чаще других и считается наиболее эффективной. Группа вновь принятых сотрудников вместе с кадровыми работниками фирмы в течение нескольких недель находится в загородной зоне (как правило, в горах), где ознакомливается с процедурами, традициями и ритуалами, принятыми в фирме; для этой группы читаются лекции, проводятся практические занятия, а также организуется совместный досуг со спортивными мероприятиями. Таким образом, молодые специалисты быстро и органично “вживаются” в организм фирмы, проникаются духом коллективизма, познают правила и приемы коллективного взаимодействия в процессе работы, так как главный принцип формирования подразделений в фирмах Японии — принцип коллектива, “команды”.

Основные характеристики социально-психологического стиля управления в японских фирмах — большой выбор должностей и гибкая система назначения; сплоченность коллектива; инициативность и творческий труд; забота и внимание работников; совместное владение информацией; соблюдение пяти принципов работы (“пяти си”); трудовая мораль; взаимное доверие; дальновидность. Рассмотрим наиболее существенные из этих характеристик.

Выбор должностей и гибкая система назначения. В Японии не применяются отбор и назначение работников на должности со строго очерченным кругом обязанностей, с четко определенными профессиональными и личностными качествами. В подавляющем большинстве случаев специальность, полученная в университете, не имеет значения для карьеры работника в фирме. Как правило, поступающий в фирму должен пройти все ступени должностной иерархии начиная с самой нижней (курьер, рабочий) и постоянно переходя из подразделения в подразделение. Считается, что это помогает работнику, достигшему соответствующего уровня, осознавать и учитывать интересы и потребности всех сотрудников фирмы. Кроме того, система постепенного продвижения и ротации кадров формирует высококвалифицированных специалистов широкого профиля, компетентных практически во всех областях деятельности фирмы. Этому же способствует и отсутствие жесткой регламентации должностных обязанностей — для каждого работника устанавливается только “ядро” его функций и предоставляется свобода творчества в выборе форм и методов их выполнения при четкой постановке общей конечной цели.

Область, не перекрываемая “ядрами” функциональных обязанностей каждого конкретного работника, является общим полем деятельности, сферой совместного труда. Такие обязанности в каждом конкретном случае может выполнить любой свободный в данный момент

работник. Подбор подразделения по принципу “команды” предполагает не только полную совместимость, но и взаимную дополняемость одного работника другим. В западной модели менеджмента каждый работник имеет строго определенный круг обязанностей, за выполнение которых следует поощрение, а за невыполнение — наказание. В японской же системе все работники трудятся сообща, выполняя те или иные функции по мере возникновения необходимости в них. При оценке коллективного труда менеджеры избегают отрицательных характеристик, поступая по принципу: “преследовать не того, кто виноват, а то, что плохо”. Такая нацеленность группы на работу неизбежно порождает инициативу, создает благоприятную организационную и психологическую среду, повышает сплоченность малых групп, развивает взаимопомощь.

Трудовая мораль, являясь синтетическим понятием, подразумевает отношение к делу, сотрудникам, фирме, а также общий стиль работы. Она пронизывает все уровни организационной системы фирмы. Наиболее ярко трудовую мораль на японском предприятии характеризует общепринятый порядок внутрифирменного поведения при возникновении экономических трудностей:

- прекращаются сверхурочные работы и затраты на их оплату;
- прекращается наем новой рабочей силы;
- уменьшается заработная плата, начиная сверху, причем высокооплачиваемые работники, как правило, сами подают заявления об уменьшении своей заработной платы;
- максимально возможное количество сотрудников переводится в дочерние фирмы и на родственные предприятия;
- руководство фирмы обращается к персоналу с призывом добровольно уволиться, получив при этом значительный размер выходного пособия;
- только если все указанные действия оказываются недостаточными и положение фирмы продолжает ухудшаться, она может прибегнуть к сокращению работников.

Соблюдение пяти принципов работы (“пяти си”) является одним из элементов трудовой морали. Эти принципы заключаются в следующем:

- избавиться от ненужных предметов на рабочих местах;
- правильно располагать и хранить нужные предметы;
- поддерживать порядок и чистоту на рабочем месте;
- поддерживать постоянную готовность рабочего места к проведению работ;
- усвоить правила дисциплины и соблюдать все перечисленные принципы.

Безукоризненное выполнение этих принципов всеми работниками фирмы вырабатывает у них необходимую ориентировку на производственный процесс, создает условия для эффективной деятельности персонала.

Принцип **совместного владения информацией** обеспечивается благодаря:

- комплексному характеру квалификации каждого работника как по горизонтали, так и по вертикали; каждый работник может исполнять обязанности практически всех работников одного с ним уровня в данном и смежном подразделениях, нижестоящих работников, а также большое количество обязанностей непосредственного руководителя;
- широкой информированности всех работников об оперативно-тактических задачах и стратегических целях фирмы, что в сочетании с интегрированной квалификацией позволяет каждому работнику осмыслить свою роль и место в фирме, идентифицировать свои цели с целями фирмы, принять участие в их достижении;
- системе пожизненного найма, при которой затраты на обучение, повышение квалификации, стажировку за границей каждого сотрудника и полученные им знания становятся общим достоянием, а не его личным ноу-хау, которое он может предложить другой фирме на более выгодных условиях.

Все перечисленные элементы японского менеджмента подкрепляются общенациональной системой оплаты труда и социальных выплат. Несмотря на относительную сложность и многофакторность, эта система непосредственно связана с отношением каждого работника к труду, с целями деятельности фирмы. В ней можно выделить четыре основные части, специфичные по назначению и методам формирования:

- прямые выплаты (базовые ставки и надбавки);
- косвенные выплаты (компенсации);

- бонусы (премии);
- пенсионные выплаты.

Все трудящиеся Японии защищены гарантированным уровнем доходов, который в качестве минимальной заработной платы составляет основную часть базовой ставки работника. Минимальная заработная плата устанавливается в префектурах на основе минимального потребительского бюджета и дифференцируется в зависимости от возраста работников, их семейного положения и других социальных факторов.

Удельный вес минимальной заработной платы в общей заработной плате составляет в среднем около 60 %. При установлении факта нарушения предприятиями соглашения о минимальной заработной плате они подвергаются штрафу специальными бюро префектур.

Вторая часть базовой ставки определяется в зависимости от трудового стажа работников в данной фирме и их способностей, которые оцениваются по балльной системе при присвоении им очередного разряда, ранга, группы квалификации.

Дважды в год — в июле и декабре — по итогам работы фирмы в соответствии с ее доходом и в результате переговоров администрации с профсоюзным органом, а также при ориентировании на уровень других предприятий работникам выплачивается премия (летом — в среднем 3,5 оклада, зимой — 2,5).

Довольно разнообразен набор дополнительных льгот и выплат для работающих: единовременное вознаграждение тем, кто проработал более 8 лет, выплаты на лечение, страхование жизни, обучение, возможность покупки на благоприятных условиях различных товаров. Проработавшим в фирме до 60-летнего возраста выплачивается вознаграждение в размере заработка за 4,5 года.

Единой тарифной сетки в Японии не существует, и каждая компания, организация, учреждение разрабатывает свою сетку тарифных разрядов (рангов). Разряды могут быть дифференцированы по группам персонала (например, менеджеры, служащие, рабочие), в каждой из которых существует определенное количество разрядов.

Отличительная особенность тарификации в Японии состоит в том, что учитывается широкий круг критериев: кроме сложности выполняемых работ и уровня ответственности работников за результаты учитываются условия труда и физическая нагрузка, душевное напряжение, опытность, способность к самостоятельным решениям, сообразительность, внимание и др.

Единых нормативных материалов по тарификации работ и работников в Японии не существует. В каждой фирме специальный работник-исследователь на все работы заполняет тарифно-квалификационную карту (модель) с подробным описанием сложности и условий их выполнения, а также требований к кадрам. Указанные требования оцениваются в баллах.

Перетарификация работников проводится ежегодно в октябре. В результате каждый работник по истечении определенного времени работы в фирме (как правило, через 4–5 лет) по итогам собеседования с экспертом-социологом, работником отдела кадров или по решению непосредственного руководителя получает балльную оценку своих способностей по каждому из критериев, предусмотренных в карте. По сумме баллов устанавливается разряд и соответствующий ему размер второй части базовой ставки.

В Японии, как и в других развитых странах, обязательным элементом управления трудом является его нормирование, на основе которого организуются производственные и трудовые процессы, планируются производство, сбыт продукции, необходимые численность и занятость рабочих, рассчитываются производственные мощности, в связи с чем нормирование труда выступает одним из важнейших факторов повышения продуктивности производства. Несмотря на постоянно возрастающий уровень механизации и автоматизации производства, труд как категория производственной деятельности человека продолжает существенно влиять на конечные результаты, а потому актуальным остается и нормирование живого труда.

В качестве нормативной базы на предприятиях Японии применяются так называемые стандарты, т. е. различной степени укрупнения нормативные модули затрат времени на выполнение тех или иных элементов производственных процессов. Эти модули используются для проектирования новых и нормирования изменяющихся процессов. Высокая степень автоматизации производства и труда требует более точного согласования действий системы “человек — машина”. Поэтому наряду с укрупненным используется микроэлементное нормирование.

Резюме

1. Проблемы управления существуют главным образом в сфере работы с персоналом. Управление кадрами предприятия является неотъемлемой частью всей его хозяйственной политики.
2. Кадровая политика предприятия — это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по формированию и использованию рабочей силы.
3. В целом процесс планирования человеческих ресурсов состоит из трех этапов: оценка наличных ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Такая программа должна предусматривать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, которые необходимы для реализации целей организации.
4. Основные виды планирования — долгосрочное (на 10–15 и более лет), перспективное (на период 5 лет) и текущее (на период до одного года).
5. План работы с персоналом на предприятии содержит три основных раздела: мероприятия по совершенствованию кадрового состава организации; мероприятия по подготовке и повышению квалификации персонала; мероприятия по воспитанию и развитию персонала.
6. Процесс прогнозирования кадровой работы предусматривает четыре этапа: ретроспекцию, диагноз, выбор оптимального метода, прогноз. Основными методами планирования и прогнозирования являются балансовый метод, сравнительный анализ, метод экспертных оценок, системный анализ, моделирование.
7. Для расчета перспективной потребности в специалистах и руководящих кадрах основными являются такие методы: штатно-номенклатурный; расчета коэффициента насыщенности; нормативный.



Вопросы и задания для повторения

1. Дайте определение кадровой политики предприятия и кратко опишите ее стратегический и оперативный аспекты.
2. Назовите составные части разработки кадровой стратегии предприятия.
3. Перечислите функции менеджера по кадрам в области стратегического и оперативного управления персоналом.
4. Дайте определения кадровой потребности: общей и дополнительной, текущей и перспективной.
5. Опишите составные элементы расчета потребности в дополнительных кадрах.



Список использованной литературы

1. Бондаренко А. В. Японские методы повышения производительности // Экспресс-информация ВЦП. — М., 1991. — Вып. 14.
2. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: Изд-во ГАУ, 1995.
3. Колесников В. В., Ловков В. А. Использование трудовых ресурсов в условиях научно-технического прогресса. — Л., 1985.
4. Косаев А. Г., Маслова И. С., Москович В. М. Производство, кадры: проблемы сбалансированности. — М., 1988.
5. Курочкин А. С. Организация производства: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1997.
6. Курошева Г. М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л., 1985.
7. Медведь Л. А., Багрий Н. Л. Стратегическое планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях. — М., 1990.

8. *Пушкарев Н. Ф.* Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. — М.: Знание, 1988.
 9. *Система* работы с кадрами управления. — М.: Мысль, 1984.
 10. *Современный менеджмент: принципы и правила.* Дайджест зарубежной литературы. — М.; Н. Новгород: УПИК "Патент", 1993.
 11. *Социальная защита населения в условиях рынка.* — К.: НИЭИ Минэкономики Украины, 1992.
 12. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова.* — М.: ИНФРА-М, 1997.
 13. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУУП, 1992.
 14. *Щёкин Г. В.* Методы определения потребности в кадрах. — К.: Знание, 1989.
 15. *Щёкин Г. В.* Основы планирования и прогнозирования кадровой работы. — К.: Знание, 1989.
 16. *Экономическая информатика и вычислительная техника: Учебник.* — М.: Финансы и статистика, 1993.
 17. *Brotbeek K.* Motivation und Leistung: Mittel und Wege zu einer Humanisierung der Arbeit // Plan. und Prod. — 1976. — **24.** — № 7–8. — S. 5–9.
 18. *Director.* — 1988. — № 2.
 19. *Feldman D. C.* Careers in organizations: recent trends and future directions // I. Manag. — 1989. — **15.** — № 2. — P. 135–156.
 20. *Fortunato R. T.* Educating Top Management. Using the Data You Have to Enhance Your Program // CUPA J. — 1988. — **39.** — № 4. — P. 19–20.
 21. *Fulmer B.* // Personnel. — 1986. — № 2. — P. 70–73.
 22. *Garey M. L., Hazelbaker K. L.* Employment growth in the temporary help industry // Director. — 1988. — № 2.
 23. *Gonzales J.* En finir avec la notation des fonctionnaires // Regards actual. — 1989. — № 154. — P. 23–33.
 24. *Rustemeyer R., Thrien S.* Die Managerin — der manager // Z. Arbeits — und Organisations psychol. — 1989. — **33.** — № 3. — S. 108–116.
 25. *Weck Hapnemann H., Frey B. S.* Frauen und Arbeit: Eine ekonomische Betrachtung // Wist: Wirtschaftswiss. — 1989. — **18.** — № 11. — S. 562–568.
-

МАУП



Раздел 4

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ШТАТА

4.1

ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Занятость — это непротиворечащая конституции страны деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей и, как правило, приносящая им заработок (трудовой доход). При этом гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду и осуществлять любую не запрещенную законодательством деятельность, в том числе не связанную с выполнением оплачиваемой работы (воспитание детей, ведение домашнего хозяйства, учеба с отрывом от производства, общественная деятельность). Административное принуждение к труду в какой-либо форме не допускается, за исключением случаев, предусмотренных законодательством. Государство обеспечивает проведение политики содействия продуктивной и свободно избранной занятости, направленной на создание условий для реализации права граждан на труд.

Основу государственной политики в области занятости населения составляют следующие принципы:

- обеспечение равных возможностей всем гражданам независимо от расы, пола, отношения к религии, возраста, политических убеждений, национальности и социального положения в реализации права на труд и свободный выбор занятости;
- добровольность труда, в соответствии с которой занятость основана на свободном волеизъявлении граждан;
- активное содействие занятости и снижение уровня безработицы;
- обеспечение социальной защиты в области занятости, проведение специальных мероприятий, способствующих занятости граждан, которые испытывают трудности в поиске работы;
- координация деятельности в области занятости с другими направлениями экономической и социальной политики;
- участие профессиональных союзов, ассоциаций (союзов) работодателей в разработке, реализации и контроле за выполнением мер по обеспечению занятости во взаимодействии с органами государственного управления;
- международное сотрудничество в решении проблем занятости населения.

К занятому населению относятся:

- граждане, работающие по найму, в том числе выполняющие работу за вознаграждение в течение полного либо неполного рабочего дня (недели), а также имеющие оплачиваемую работу, подтвержденную соответствующим договором (контрактом, соглашением), но временно отсутствующие в связи с болезнью, отпуском, забастовкой, временной остановкой производства;

- граждане, самостоятельно обеспечивающие себя работой, включая предпринимателей, лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью, фермеров и членов их семей, участвующих в производстве;
- граждане, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- военнослужащие.

Безработными признаются трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте, которые по независящим от них причинам не имеют работы и заработка (трудового дохода), зарегистрированы в государственной службе занятости как лица, ищущие работу, способные и готовые трудиться, но которым эта служба не предложила подходящей работы. Если нет возможности предоставить безработному подходящую работу, ему можно предложить пройти профессиональную подготовку или переподготовку, повысить свою квалификацию. При этом для граждан, потерявших работу и заработок (трудовой доход), подходящей считается работа, которая соответствует их профессиональной подготовке, учитывает возраст, трудовой стаж и опыт по прежней специальности, транспортную доступность нового рабочего места.

Для содействия занятости населения, удовлетворения потребности граждан в работе, предотвращения безработицы и социальной защиты от ее последствий на различных уровнях разрабатываются государственные программы занятости, которые предусматривают:

- развитие рабочих мест, повышение экономической заинтересованности предприятий, учреждений и организаций в продуктивных и гибких формах занятости населения;
- меры содействия занятости населения, проживающего в сельской местности;
- обеспечение занятости лиц, нуждающихся в социальной защите;
- совершенствование системы воспроизводства рабочей силы в увязке с развитием рабочих мест, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации, профессиональной ориентации населения; повышение эффективности использования трудовых ресурсов;
- создание условий для направления высвобождаемых работников в первую очередь в развивающиеся отрасли;
- совершенствование организационной структуры государственной службы занятости, формирование ее материальной, кадровой, информационной, статистической, финансовой и научно-методической базы;
- содействие добровольному переселению граждан и членов их семей с выделением соответствующих материальных и финансовых средств.

Предприятия, учреждения, организации независимо от форм собственности и хозяйствования содействуют проведению государственной политики занятости на основе:

- соблюдения условий договоров (соглашений), регулирующих трудовые отношения в соответствии с действующим законодательством;
- создания условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих;
- предоставления в установленные сроки информации о наличии вакантных рабочих мест и о возможных увольнениях трудящихся. Указанная информация предоставляется в государственную службу занятости для проведения консультаций и принятия своевременных мер по смягчению неблагоприятных последствий увольнения.

Местные органы власти по предложению и при участии государственной службы занятости организуют **оплачиваемые общественные работы** на предприятиях, в учреждениях, организациях, находящихся в их собственности, и по договорам — на других предприятиях, в учреждениях, организациях. С лицами, желающими участвовать в общественных работах, заключаются соответствующие договоры. Преимущественным правом на это пользуются граждане, зарегистрированные как безработные.

Реализация продуктивной политики в области занятости населения требует создания эффективного **механизма управления трудовыми ресурсами**, который представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на их формирование, распределение (перераспределение) и использование¹.

¹ *Трудовые ресурсы* — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и необходимыми для работы знаниями.

Управление трудовыми ресурсами направлено, во-первых, на удовлетворение потребностей хозяйства в квалифицированных кадрах, во-вторых, на обеспечение рациональной занятости населения, в-третьих, на эффективное использование трудовых ресурсов [9].

Система управления трудовыми ресурсами состоит из отдельных подсистем, каждая из которых, в свою очередь, состоит из ряда направлений и элементов, имеющих самостоятельное значение, но способствующих решению общей задачи. Структура системы управления трудовыми ресурсами показана на рис. 9.

4.2

ИСТОЧНИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ ПЕРСОНАЛОМ

В настоящее время **источниками обеспечения кадровой потребности** организаций и предприятий являются:

- высшие и профессионально-технические учебные заведения с дневной формой обучения, распределяющие специалистов по государственным заказам и на основе заключенных с предприятиями, организациями договоров;
- организованные наборы рабочих и переселение семей;
- распределение работников через центры занятости населения;
- самостоятельная работа кадровых служб организаций и предприятий по набору кадров;
- использование труда учащейся молодежи в свободное от учебных занятий время и др.

Предприятия и организации определяют потребность в дипломированных специалистах с учетом обучения своих работников на заочных и вечерних отделениях высших учебных заведений, внедрения новой техники и технологии, реконструкции и расширения производства, применения прогрессивных нормативов по труду специалистов и служащих.

В условиях перехода к рыночной экономике возникает новый тип взаимодействия высшей школы и производства, предусматривающий целевую подготовку специалистов на основе договоров, заключенных между министерствами и ведомствами, для которых готовятся кадры, а также непосредственно между предприятиями, организациями и высшими учебными заведениями.

Работа по улучшению качества подготовки и рациональному использованию **выпускников высших учебных заведений** на производстве должна предусматривать обоснованный расчет дополнительной потребности в квалифицированных специалистах на основе реализации следующих мер: перевода работников, имеющих высшее образование и занятых на рабочих местах, на должности, соответствующие их квалификации; вовлечения практиков, занимающих инженерно-технические должности, в учебу в системе заочного и вечернего высшего образования; отбора и направления на учебу с отрывом от производства перспективных рабочих, имеющих достаточный производственный опыт; предварительного отбора будущих специалистов задолго до окончания ими учебных заведений и организации с ними индивидуальной работы.

Еще одним основным источником обеспечения строек и предприятий необходимыми кадрами являются **выпускники профессионально-технических училищ**.

Организаторами работы с профессионально-техническими училищами являются кадровые службы, которые под руководством главных инженеров и заместителей руководителей по кадрам обеспечивают реализацию мероприятий по развитию учебно-материальной базы училищ, совершенствованию форм и методов профориентационной и воспитательной работы, закреплению молодых рабочих на производстве. Важность такой работы трудно переоценить, поскольку, как показывают исследования, 15–20 % поступающих в СПТУ оказываются непригодными к получаемой профессии, а более 40 % выпускников впоследствии меняют специальность.

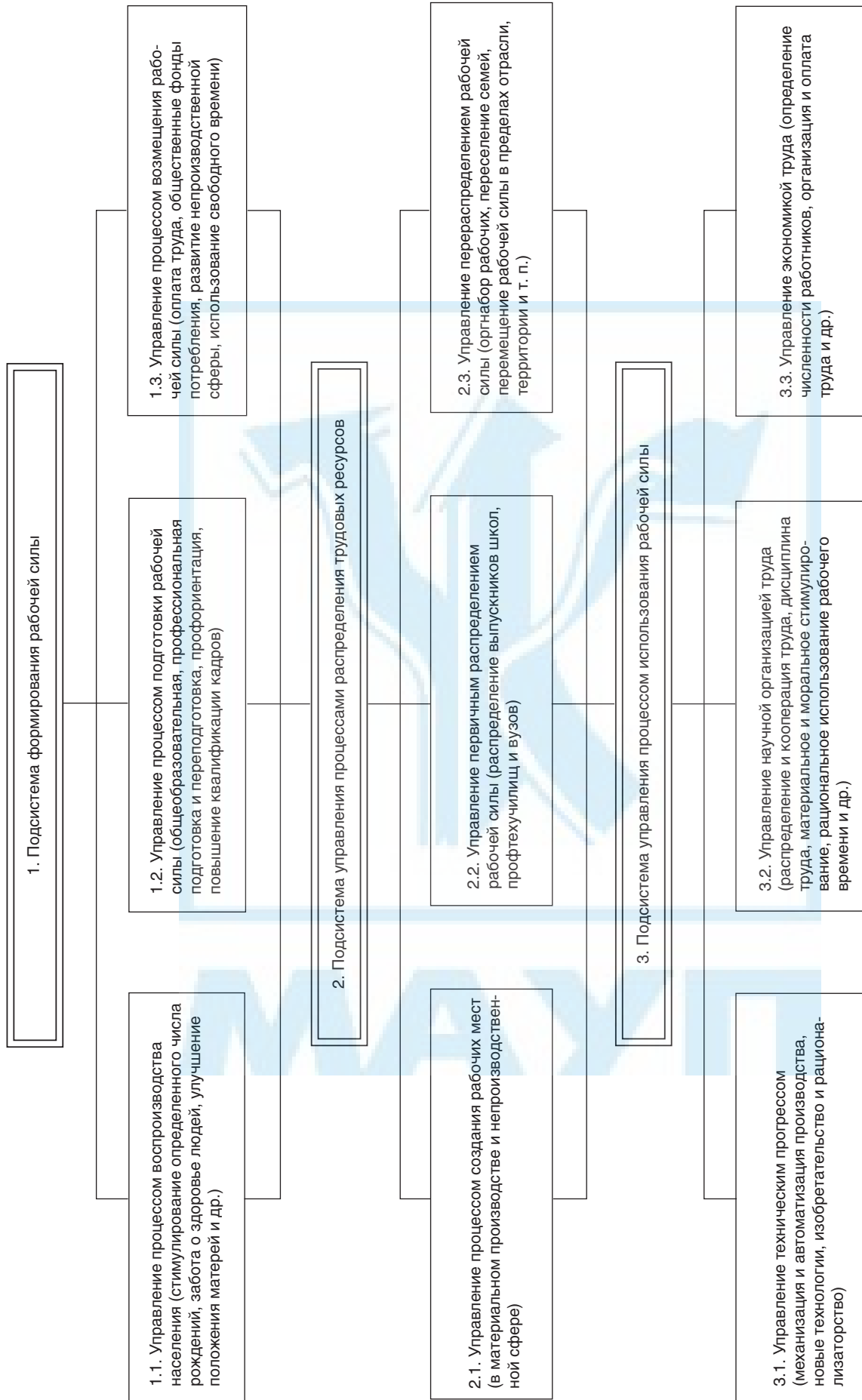


Рис. 9. Система управления трудовыми ресурсами

Источником обеспечения строек и предприятий кадрами является также **организованный набор рабочих** — одна из форм планового привлечения трудящихся на добровольных началах для постоянной или сезонной работы в организациях и на предприятиях.

Предприятия и организации представляют в органы по труду балансовые расчеты дополнительной потребности в рабочей силе и источниках ее обеспечения, в том числе за счет организованного набора. Органы по труду рассматривают их предложения по объемам организованного набора рабочих, анализируют представляемые балансовые расчеты, проверяют возможность приема и размещения рабочих (в том числе рабочих с семьями) и представляют заключения о согласованных объемах организованного набора.

Организации и предприятия направляют своих ответственных представителей в районы набора рабочих для проведения совместно с органами по труду агитационной и справочно-информационной работы, а также своевременно обеспечивают органы по труду справками-обязательствами и необходимыми средствами наглядной агитации (плакатами, листовками, проспектами, другими рекламными и информационно-справочными материалами).

Организации, в которые направлены рабочие по организованному набору, принимают меры по их закреплению на производстве и адаптации в трудовых коллективах, осуществляют учет этих рабочих и создают им условия для обучения, повышения квалификации и профессионального продвижения. Основными структурными подразделениями, обеспечивающими своевременное представление заявок, организацию приема и размещения рабочих, прибывших по организованному набору, проведение с ними соответствующей работы, являются кадровые службы предприятий.

Одним из важных источников обеспечения строек и предприятий кадрами является **внутригородское (внутрирайонное) перераспределение рабочей силы** через центры занятости населения. Эти государственные органы осуществляют трудоустройство граждан с учетом их индивидуальных пожеланий, профессиональной подготовки и рекомендаций специалистов по профориентации, а также обеспечивают своевременное трудоустройство высвобождаемых работников и их регистрацию, в установленном порядке трудоустраивают выпускников средних общеобразовательных школ, способствуют комплектованию учащимися профессионально-технических училищ и пр.

Деятельность кадровых служб организаций и предприятий по привлечению рабочей силы на производство наряду с перечисленными формами кадрового обеспечения предусматривает:

- постоянное развитие и совершенствование организации профессиональной ориентации учащихся средних общеобразовательных школ и другой молодежи;
- создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих работников;
- учет таких факторов, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока контракта, расширение сферы деятельности организации.

Система организации подбора и расстановки рабочих кадров в условиях предприятия, организации показана на рис. 10.

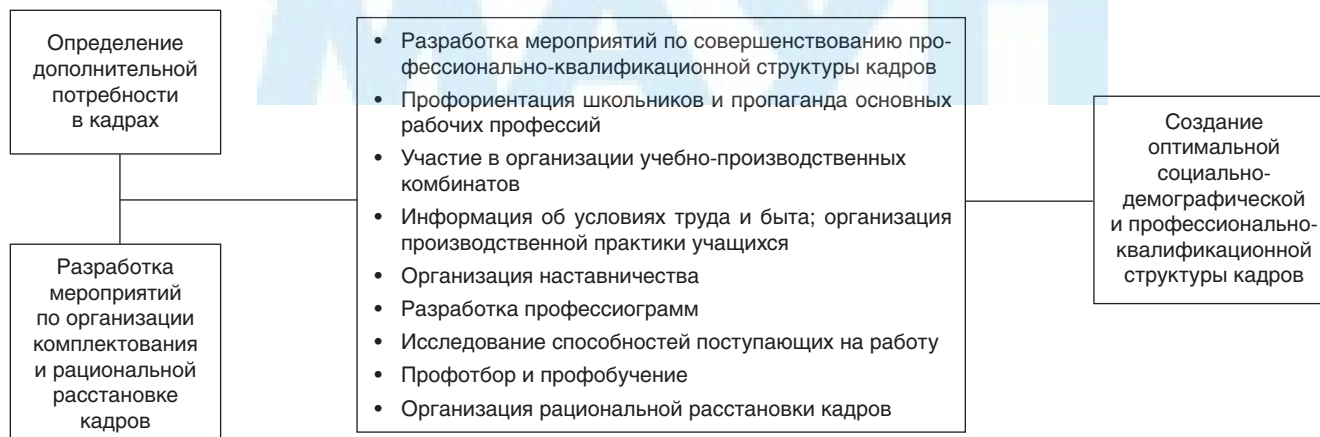


Рис. 10. Система организации подбора и расстановки рабочих кадров в условиях предприятия, организации

Кадровый набор ведется, как правило, из внешних и внутренних источников [5]. К средствам внешнего отбора относятся публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах; обращение к органам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим кадры; обращение к различным учебным заведениям. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей фирмы. Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих работников о любой открывающейся вакансии. Хорошим методом является и обращение к сотрудникам фирмы с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых [5].

Таким образом, **планирование и организация обеспечениястроек и предприятий необходимыми кадрами представляет собой систему различных форм и методов работы, направленных на своевременное и качественное комплектование организаций кадрами, что создает необходимые условия для успешного выполнения производственной программы и социального развития трудовых коллективов.**

4.3

ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ И КОМПЛЕКТОВАНИЕ ШТАТА ЗА РУБЕЖОМ

В промышленно развитых странах интенсификация производства и структурная перестройка экономики ведут к сокращению занятости во многих отраслях промышленности. В основном это касается представителей массовых рабочих профессий – механиков, сварщиков, мало- и неквалифицированных рабочих.

Вместе с тем, по данным комиссии ЕЭС, на предприятиях стран Западной Европы можно создать 700 тыс. новых рабочих мест. При этом одним из главных условий увеличения занятости является улучшение профессиональной подготовки кандидатов на новые рабочие места. Поэтому промышленно развитые страны в настоящее время уделяют много внимания **совершенствованию профессиональной подготовки и структуры занятости населения.** Так, в США разработана всеобъемлющая программа занятости и профессиональной подготовки, в которой предусматривается, что за центром сохраняется общий контроль и координация деятельности всех учебных программ. Право распоряжаться денежными средствами и принимать решения делегировано на уровень администраций штатов. В целом американские корпорации выделяют на подготовку и переподготовку персонала примерно 30 млрд долларов, т. е. значительно больше, чем государство.

Квалификация рабочих, по данным экономистов, морально устаревает в среднем через каждые 10 лет. При этом система образования отстает от уровня развития техники и технологии производства на 5–10 лет, что выдвигает на одно из первых мест проблему переподготовки кадров.

Переподготовка рабочих потребовала создания системы специальных подразделений фирм: учебных центров и курсов, отделов кадровой политики, подразделений по разработке нового учебного оборудования, отделов по анализу экономической эффективности и т. п. Например, систему профессиональной подготовки имеют 80 % предприятий Японии. При этом различают три типа профессиональной подготовки:

- индивидуальное обучение на конкретном рабочем месте (70 % всех учебных занятий);
- программы, рассчитанные на одновременное обучение различных категорий персонала;

- программы, не только касающиеся определенных функций на конкретном рабочем месте, но и связанные с приобретением знаний общего характера.

В последние годы в промышленно развитых странах гораздо активнее идет **процесс смены рабочих мест**, что связано с нарастанием высвобождения работников из различных отраслей промышленности. Например, в США около 40 % всех работников занимают свое рабочее место не более двух лет, в ФРГ и Великобритании — соответственно 25 и 24 %. В связи с этим очень быстро растет количество занятых неполный рабочий день. Ставится задача непрерывной подготовки кадров и действенной системы организации занятости населения. Считается, что средний американец будет менять рабочее место 4–6 раз в течение жизни, что обуславливает повышение роли государственных служб трудоустройства.

Западные эксперты отмечают три основных фактора, влияющих на процессы **высвобождения рабочей силы**: структурную перестройку мировой промышленности, технологический прогресс, увеличение числа работающих женщин.

В новых условиях службы трудоустройства приступили к сканированию необходимого числа рабочих и служащих по профессиям, составлению прогнозов. Отмечается активная связь служб трудоустройства с государственными органами в сфере социального страхования и подготовки кадров. Службы трудоустройства оказывают помощь в **профессиональной переориентации** высвобождаемым работникам. Например, в Великобритании специально назначенный представитель службы занятости заблаговременно посещает подлежащие реорганизации фирмы и выясняет (путем интервьюирования работников), какая именно переориентация нужна.

Переподготовка осуществляется государственными учреждениями, организациями предпринимателей или организациями трудящихся. Например, во Франции создана национальная ассоциация профессиональной подготовки, с которой предпринимателям достаточно заключить контракт. В ряде стран выплачивается пособие на время переподготовки (так, в ФРГ размер пособия составляет 80 % оклада по последнему месту работы).

Западные специалисты считают, что лучший регулятор перераспределения рабочей силы — **рыночные отношения**. Они “умнее” любого правительства. Поэтому основная задача управляющих персоналом — подготовка кадров для новых рабочих мест. Способность занять рабочее место в XXI в. будет определяться прежде всего уровнем квалификации каждого отдельного взрослого члена общества.

Комплексная автоматизация и механизация, внедрение гибких автоматизированных производств и роботов, применение ЭВМ и микропроцессорной техники коренным образом преобразуют общественные потребности в технических и других профессиях. В известном английском журнале “Экономист” высказывалось мнение, что уже сейчас работникам требуется всего два десятилетия, чтобы пройти по всему циклу, связанному с приобретением, освоением профессии и сменой ее на другую. В начале XXI в. десять лет будет для этого слишком большим сроком.

На изменение структуры спроса и предложения рабочей силы существенно влияет информационная технология. Увеличивается потребность в специалистах **новых профессий** — аналитиках систем, инженерах и техниках по обслуживанию ЭВМ и др.

Названные тенденции усиливают процессы высвобождения и перераспределения рабочей силы, что ставит ряд острых социальных и экономических проблем, связанных с высвобождением и трудоустройством работников. Чтобы ослабить эти проблемы, принимаются специальные государственные программы, а корпорации и фирмы проводят сокращение работников поэтапно, обеспечивая при этом принятие соответствующих мер. Рассмотрим пример сокращения работников на опыте конкретной фирмы.

После решения о закрытии одного из своих неконкурентоспособных филиалов американской фирме “Дженерал электрик” предстояло уволить 900 служащих. Вместо того, чтобы избавиться от них в один день, фирма провела увольнение поэтапно за три года. В первый год фирма создала для своих бывших сотрудников обучающий центр, назначение которого — помочь этим людям найти свое место на предприятиях других компаний, а также получить новые профессиональные умения и навыки. Кроме того, центр занимается централизованным поиском рабочих мест для своих клиентов, используя любые возможности, вплоть до объявлений, рекламирующих профессиональный уровень и способности их работников в централь-

ной и местной печати. На оборудование центра было затрачено 400 тыс. долларов, из них 18 — на компьютерную систему для тестирования и выявления потенциальных способностей людей к новому роду деятельности. Создание центра в значительной степени способствовало оздоровлению морального климата в рабочих коллективах и повышению престижа фирмы.

Набор персонала

Западные эксперты обращают внимание менеджеров на усиление **конкурентной борьбы фирм за привлечение квалифицированных кадров**, перспективных выпускников вузов, руководящих работников всех уровней. При этом отмечается, что в настоящее время крупные предприятия решают вопросы **кадрового маркетинга** гораздо успешнее, чем мелкие и средние. В этом им в большой степени помогают целевые долгосрочные стратегии, при которых используются такие инструменты, как выплата студентам стипендий, денежное поощрение дипломных работ, предоставление учащимся вузов рабочих мест во время прохождения практики или каникул, приглашение студентов на ярмарки, к участию в учебных предпринимательских играх. Названные меры позволяют большим компаниям получать “адреса” молодых специалистов любой квалификации, достигая тем самым значительных кадровых преимуществ перед мелкими и средними фирмами.

Консультанты рекомендуют небольшим фирмам для решения проблемы кадрового маркетинга объединиться в так называемый пул, в рамках которого они на основе общих интересов смогли бы осуществлять целенаправленный подбор и подготовку персонала. Мелкие и средние предприятия, не имеющие крупных подразделений по работе с персоналом, могут также прибегать к услугам посреднических фирм, занимающихся кадровым набором. Например, в США сформировалась **сеть посреднических фирм (бюро)**, основная функция которых — обеспечение предприятий **временными работниками**. Предприятие-клиент выплачивает фирме гонорар, куда входит зарплата работника и оплата услуг фирмы, а фирма-посредник несет ответственность за уровень квалификации работника, его дисциплинированность и качество работы. Основную часть временных работников (до 60 %) составляют секретари, машинистки, операторы ЭВМ, делопроизводители, бухгалтеры и агенты по сбыту. Заявки от предприятий-клиентов поступают заблаговременно, не позднее двух дней до начала работы. Но возможны экстренные случаи, когда необходимо найти работника в течение нескольких часов, поэтому фирма должна иметь большой резерв временных работников. Средняя численность персонала такой фирмы — 80 человек.

В США весьма распространен еще один вид посреднических услуг в работе с персоналом — **подбор менеджеров среднего звена и выше**. Например, фирма “Менеджмент рекрутерс”, специализирующаяся на данном виде услуг, имеет более 300 отделений по всей стране. Оказываемые ею услуги довольно высоко оплачиваются заказчиками: в размере трети годового оклада каждого поставленного работника. Для отбора двух менеджеров в неделю через 8 работников одного отделения фирмы за год проходит 50 тыс. человек. Весь процесс подбора занимает примерно два месяца, и подбор двух-трех наиболее удачных претендентов осуществляется из 60 и более кандидатов. Таких специализированных фирм — своего рода отделов кадров, вынесенных за проходную, — в одном Нью-Йорке несколько сотен.

Близкой проблематикой заняты **организации по управленческому консультированию**, где работают различные специалисты: инженеры, экономисты, психологи и социологи, но преимущественно — выпускники школ бизнеса (80 % в США и 60 % в Великобритании). Консультантов подбирают особенно тщательно. Например, в США консультационной фирмой “Ти-Ай” из 2,5 тыс. работников, подавших заявления, на работу принято только 67, т. е. отобрано менее 3 % кандидатов. В крупной консультационной фирме “Маккензи” только на психологическую оценку кандидатов ежегодно выделяется 400 тыс. долларов. Предприятиям по управлению персоналом предоставляются консультации в таких направлениях, как разработка кадровой политики организации, выбор методов совершенствования управления

персоналом, подбор и расстановка кадров, планирование повышения квалификации руководителей, специалистов и исполнителей, стимулирование и совершенствование социально-психологического климата и др. Консультант может также привить руководителю навыки эффективного общения с коллективом, мотивации и стимулирования подчиненных и др.

Основной целью консультационных фирм является оказание помощи в структурной перестройке предприятий и организаций, переводе их работы на качественно более высокий организационный уровень. На Западе средняя оплата консультанта колеблется от 300 до 1000 долларов в день, тем не менее это считается выгодным для заказчика. В большинстве случаев стоимость консультативных услуг не превышает 3–5 % приносимого ими экономического эффекта.

Главным посредником на рынке труда в промышленно развитых капиталистических странах являются **государственные службы трудоустройства**.

Наиболее типичные функции служб трудоустройства:

- регистрация свободных рабочих мест и безработных, достижение баланса между ними и направление безработных по конкретным адресам;
- профориентация и консультирование по проблемам занятости, подготовка и переподготовка безработных;
- распространение информации о рынке рабочей силы, маркетинг услуг по трудоустройству;
- оказание активного содействия специальным группам (инвалидам, эмигрантам, выпускникам учебных заведений и др.), регистрация лиц, которым полагается пособие по безработице.

Государственные службы трудоустройства (занятости) являются одним из центральных звеньев формирования и претворения в жизнь программ развития рынка труда для достижения прогнозируемых на национальном уровне целей. Общая для деятельности этих служб цель — достичь баланса между наличием вакансий и числом тех, кто ищет работу. Различия касаются в основном степени вмешательства служб в процесс регулирования на рынке рабочей силы, характера взаимоотношений с клиентурой, набора выполняемых функций и характера связи с системами страхования на случай потери рабочего места. При этом **эффективность работы службы трудоустройства** определяется не количеством трудоустроенных, а быстротой, с которой вакансии заполняются.

К категории выступающих на рынке труда контрагентов можно отнести нанимателей (предпринимателей), безработных или ищущих работу, а также частных посредников, которые являются конкурентами служб трудоустройства. Наличие частных бюро по трудоустройству (которые преследуют прежде всего цель получить прибыль) более характерно для стран, где свобода действия рыночных сил не сдерживается (например, для США и Великобритании).

Например, в Бельгии и Швеции предприниматели обязаны официально уведомлять о наличии вакансий. Вместе с тем наниматели свободны в выборе кандидатов независимо от того, кем они предложены. При этом, как показывает практика, когда процедура уведомления носит обязательный характер, предприниматели зачастую прибегают к злоупотреблениям (например, сообщают об имеющихся вакансиях, которые уже заполнены).

Практически во всех западных странах деятельность служб трудоустройства бесплатна для безработных и нанимателей, хотя в Англии, например, предприниматели должны частично оплачивать расходы в связи с наймом сотрудников из категории управляющих.

Раньше службы занятости осуществляли функцию страхования на случай безработицы, однако рост последней сделал эту функцию нерентабельной. Поэтому во многих странах появилась тенденция к отделению служб трудоустройства от служб по выплате пособий по безработице. Обычной практикой в настоящее время является передача функции материального обеспечения безработных службе социального страхования.

Осуществляя функцию трудоустройства, служба занятости действует как посредник, соединяя двух главных контрагентов на рынке рабочей силы. Учитывая некоторую их несовместимость, она принимает меры к сближению потребностей нанимателей с интересами лиц, ищущих работу. Техника трудоустройства заключается в сравнении спецификаций на наличные рабочие места (вакансий) с численностью, уровнем подготовки и профессиональной

структурой безработных. Акцент может быть сделан на потребности как предпринимателей, так и лиц, ищущих работу.

Все западные страны быстро переняли опыт Швеции, где был внедрен принцип так называемого самообслуживания в поисках работы. Его суть заключается в том, что сами ищущие работу определяют, какую конкретную работу они смогут выполнить. Это дает возможность сосредоточить усилия на тех, кто нуждается в интенсивной помощи. Система личных досье (**карточек**) предполагает, что заявитель представляется работодателю в объеме информации, содержащейся на него в досье службы занятости. Более совершенная система предполагает использование интервью и индивидуальную регистрацию. Важным этапом в развитии службы трудоустройства стало применение компьютерных банков данных.

Далее кратко описаны особенности функционирования служб занятости в ряде стран мира.

- В Австралии безработный проходит непродолжительное интервьюирование перед тем, как получает направление к работодателю. Информация о наличных местах распространяется по телефону.
- В Канаде создан национальный банк данных рабочих мест и осуществлена компьютеризация деятельности службы трудоустройства.
- В ФРГ также осуществлена компьютеризация работы службы занятости, в частности, для категории высококвалифицированных рабочих.
- В Финляндии система самообслуживания для безработных дополняется активной рекламой печатных органов, которые обязаны регулярно публиковать информацию о свободных рабочих местах.
- В Японии введена трехступенчатая служба трудоустройства: во-первых, для кандидатов, которые осознают свои возможности и потребности; во-вторых, для тех, у кого имеются проблемы; в-третьих, для тех, кто находится в трудном положении. Особенно значительны успехи японской службы трудоустройства в применении компьютеризованных методов обработки данных. Основную информацию о рынке труда можно получить с терминала в любом районном бюро трудоустройства страны.
- В Швейцарии местные бюро занятости обрабатывают лишь простейшие случаи, а более сложные дела передаются в региональные или кантональные бюро.
- В Великобритании со списком имеющихся вакансий рабочих мест можно ознакомиться в почтовых отделениях, библиотеках, университетах и других учебных заведениях.
- В США широко применяется практика поиска работы на групповой основе, предусматривающая организованный поиск работы, обучение первоначальным навыкам и умению находить контакт с предпринимателем. В каждом штате введена централизованная система сбора и обработки информации с помощью ЭВМ (данные обновляются еженедельно).

Кабинеты по оказанию помощи уволенным ("аутплейсмент")¹

Американский термин "аутплейсмент" имеет два значения:

- новая форма расторжения трудового договора между предприятием и одним или несколькими работниками;
- комплекс методов и средств, используемых специализированными кабинетами для оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве в оптимальные сроки при наиболее благоприятных условиях. Услуги кабинета оплачивает предприятие, с которым увольняемый расторгает соглашение. При этом форма расторжения может быть любой: увольнение по инициативе дирекции, по собственному желанию, по соглашению обеих сторон.

¹ Deschenaikere F. De L'outplacement // Personnel. — 1989. — № 308. — P. 59–65.

Правовой статус увольняющегося, пользующегося услугами специализированного кабинета, обусловлен конкретной причиной и формой увольнения. При этом действие трудового договора может быть еще не прекращено. Увольняемый либо продолжает трудиться на предприятии в прежней или новой должности вплоть до установленного ему срока, к которому он должен найти новое место работы, либо уже не выполняет своих производственных функций. К осуществлению программы “аутплейсмент” приступают при условии принятия окончательного решения об увольнении, отсутствия конфликтной ситуации между сторонами, наличия у увольняемого достаточного времени для поиска нового места работы.

Хотя в настоящее время “аутплейсмент” не предусмотрен законодательством, на некоторых предприятиях в трудовые договоры включен пункт, обуславливающий оказание помощи уволенным в подыскании нового места работы силами специализированных кабинетов. Администрация, увольняемый работник и специализированный кабинет заключают трехсторонний договор, в котором определяются условия проведения “аутплейсмента”, права и обязанности участвующих сторон. При групповом увольнении договор заключается с каждым увольняемым. Этот договор представляет собой самостоятельный документ и не освобождает предприятие от обязательств по другим соглашениям (индивидуальным, коллективным трудовым договорам и др.).

Процесс “аутплейсмента” предусматривает семь этапов.

Первый этап – подведение итогов предыдущей трудовой деятельности увольняемого работника. Этот этап базовый, так как последующие фазы (разработка проекта карьеры, определение стратегии и методов поиска работы) непосредственно вытекают из оценки предшествующей работы кандидата. Результатом данного этапа является баланс возможностей увольняемого работника на основе его личностных характеристик (образование, опыт, мотивация, ограничивающие факторы, потенциальные возможности) и объективных условий на рынке труда. На этой стадии применяется метод работы в группах, которые состоят из специалистов, занимающихся каким-либо отдельным аспектом (индивидуальные данные и поведение кандидата, его предшествующая трудовая деятельность, объем знаний и умений). При разработке баланса используются методы собеседования, тесты самооценки, психологические тесты, оценка достигнутых результатов и профессиональных навыков, графологический анализ. Полученные результаты не могут быть переданы третьим лицам.

Второй этап – разработка проекта или нескольких его вариантов на основе данных баланса.

Третий этап – оценка проекта методом стратегического маркетинга. Возможности работника могут быть представлены в виде графика, на одной из осей которого фиксируется величина, характеризующая ситуацию на рынке труда, а на другой – шансы данного кандидата. Выбирается вариант проекта, в котором положение работника наиболее благоприятно.

Четвертый этап – определение стратегии поиска нового места работы исходя из содержания проекта карьеры, сектора рынка труда, типа рабочего места, целей организаций, действующих на рынке труда, и отдельных кандидатов.

Пятый этап – обучение кандидатов методам поиска работы. Выбор методов зависит от типа применяемой стратегии. Используются как традиционные методы (изучение автобиографии кандидата, анализ потребностей рынка), так и менее известные, но подчас более эффективные (например, сетевые графики). Осуществляется психологическая подготовка кандидатов, обучение их навыкам межличностных контактов.

Шестой этап – вовлечение кандидата в оперативный поиск с использованием средств электронно-вычислительной техники (проводится под контролем консультанта).

Седьмой этап – контроль за действиями кандидата на основе систематического анализа результатов и при необходимости корректировка плана поиска (например, в связи с поступлением новой информации, изменением методов поиска). При этом консультант выступает в роли партнера кандидата, обсуждая с ним возникающие проблемы, оценивая предложения работодателей, анализируя пункты договоров. В течение года с момента поступления на новую работу специализированный кабинет держит кандидата в поле зрения.

Как правило, индивидуализированную помощь кабинетов получают инженерно-технические работники, а групповой “аутплейсмент” охватывает работников, относящихся к разным иерархическим уровням. Работа ведется в группах из пяти – восьми человек.

При оказании содействия по трудоустройству кабинеты вступают в контакт с рынком труда. В функции таких кабинетов входит:

- создание банков данных о предприятиях и свободных рабочих местах на основе систематического сбора информации;
- организация информационной сети, включая картотеку предприятий, кандидатов на рабочие места, систему связи, с помощью которой кандидаты могут круглосуточно контактировать с кабинетом и между собой из любой географической точки;
- организация группы маркетинга, осуществляющей поиск необходимых рабочих мест. В зависимости от ситуации в такие группы помимо специалистов кабинета могут входить и уволенные работники, которых обучают методам маркетинга (установлению контактов по телефону, пользованию картотеками и их ведению, организации поиска и др.). Такой подход обеспечивает правильность выбора типа помощи каждому кандидату в зависимости от его самостоятельности.

В связи с тем, что в посреднических услугах нуждается большое количество лиц, кабинеты располагают учебными помещениями, индивидуальными средствами информатики, видеосистемами, собственными столовыми и даже гостиницами на случай приема кандидатов из различных регионов. Желательно, чтобы эти центры были территориально удалены от предприятий, на которых проведены увольнения, с целью прервать контакты уволенных с теми, кто продолжает работать.

В ближайшие годы “аутплейсмент”, несомненно, существенно изменится. Возможно, он будет отнесен к категории страховых услуг, предлагаемых предприятию как дополнительное средство покрытия риска безработицы, тогда как для работников эта услуга станет дополнительной гарантией занятости.

Резюме

1. Занятость — это непротиворечащая конституции страны деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей и, как правило, приносящая им заработок (трудовой доход).
2. Механизм управления трудовыми ресурсами представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на их формирование, распределение, перераспределение и использование. Трудовые ресурсы — это часть населения, физически развитая, обладающая умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в общественном производстве.
3. Источниками обеспечения предприятий и организаций кадрами являются высшие и средние учебные заведения; организованные наборы рабочих и переселение семей; распределение трудовых ресурсов через центры занятости; самостоятельная работа кадровых служб по набору персонала; использование труда учащейся молодежи и других групп незанятого населения.
4. Квалификация работников морально устаревает в среднем через каждые 10 лет, а система образования отстает от уровня развития техники и технологии производства на 5–10 лет, что выдвигает на одно из первых мест в области набора персонала проблему переподготовки кадров.
5. Лучший регулятор перераспределения рабочей силы — это рыночные отношения. Они “умнее” любого правительства. Поэтому основная задача управляющих персоналом — подготовка кадров для новых рабочих мест.



Вопросы и задания для повторения

1. Какие категории граждан относятся к занятому населению? Кто признается безработным?
2. Какие мероприятия предусматриваются государственными программами занятости?
3. Что такое общественные работы?
4. Опишите составляющие системы управления трудовыми ресурсами.
5. Из каких основных источников комплектуется персонал кадровых служб?

ДЕЛОВАЯ ИГРА

ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ НАЧАЛЬНИКА ЦЕХА

Цели деловой игры

1. Выработка навыков анализа и оценки состояния деятельности руководителя в условиях неопределенности.
2. Выработка умения представлять себя трудовому коллективу при первом знакомстве и правильно строить рассказ о своем жизненном пути и своей позиции.
3. Выработка умения выделять главные направления своей деятельности, определять круг должностных лиц и объем управленческой информации.

Новому начальнику цеха приходится начинать свою деятельность в условиях неопределенности. Успех этой деятельности зависит от того, насколько он подготовлен анализировать обстановку, выделять главные направления и принимать квалифицированные решения при имеющемся дефиците времени, воздействовать на коллектив для достижения высоких конечных результатов.

Начальник цеха активно участвует в формировании и развитии коллектива. Он воздействует на общественные отношения, способствует активизации человеческого фактора, созданию нормального психологического климата в коллективе.

Всевозрастающий объем влияния начальника цеха на трудовой коллектив требует от него умения вовремя увидеть проблему, проанализировать ее и определить первоочередные задачи, ясно осознать свое место в структуре управления трудовым коллективом.

Приход молодого начальника цеха является важным событием как для коллектива, так и для него самого. Как правило, у коллектива цеха возникают вопросы: как изменится обстановка в цехе? Какие изменения произойдут в повседневном укладе трудовой деятельности? Как изменятся стиль и методы руководства?

Молодой руководитель цеха также обеспокоен тем, как воспримет его коллектив цеха, какие взаимоотношения сложатся с заместителями, аппаратом управления цеха и службами заводоуправления.

Исходная информация

Механосборочный цех имеет большую номенклатуру различных изделий. В цехе четыре участка: механический, станков с ЧПУ, слесарный и сборочный. Общая численность работающих — 250 человек.

Производственные площади и технологическое оборудование позволяют выполнять установленные задания. Однако в последнее время в цехе возросла текучесть кадров на механическом участке, имеет место недокомплект наладчиков станков с ЧПУ, участились случаи нарушения трудовой дисциплины. Нарушались сроки ремонта и наладки оборудования. Такое положение сказалось на результатах деятельности цеха. Так, за прошедший год цех всего дважды выполнил плановое задание. За два последних года сменились два начальника участка и три мастера. В цехе отсутствуют сменно-суточные задания и отчетность за каждые сутки. (Для анализа целесообразно представить основные технико-экономические показатели цеха.)

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Каждому участнику деловой игры предлагается исполнить роль начальника цеха и решить несколько задач.

Задача 1

Вашу кандидатуру выдвинули для участия в конкурсе на должность начальника механосборочного цеха.

1. Как вы представляете себе сложившуюся в цехе ситуацию?
2. Сформулируйте основные проблемы цеха и причины их возникновения.
3. Разработайте предложения по коренному улучшению деятельности цеха.
4. Определите последовательность реализации предлагаемых предложений (программу-минимум, программу-максимум).

Задача 2

Вас назначили на должность начальника цеха. Перед вами стоит непростая задача — познакомиться с коллективом цеха. Подготовьте план своего выступления-знакомства.

1. Ваш жизненный путь, семейное положение, достижения, ваше прошлое и настоящее, любимое занятие.
2. Что вас побудило согласиться занять должность начальника данного цеха.

Задача 3

1. Ваше отношение к аппарату управления и заместителям.
2. Какими вы представляете себе новые обязанности, права и полномочия? Как вы собираетесь делегировать права и полномочия заместителям?

Задача 4

Перед начальником цеха в первый день его трудовой деятельности на новом посту всегда возникает множество проблем.

1. Сформулируйте, с чего вы начнете первый трудовой день на должности начальника цеха.
2. Какими проблемами займетесь в первую очередь?
3. С кем, по вашему мнению, необходимо встретиться и побеседовать?
4. Как и от кого следует потребовать документацию или информацию?

Задача 5

1. Определите порядок работы со своими заместителями.
2. Определите порядок взаимодействия с профсоюзами и трудовым коллективом.
3. Определите ваши взаимоотношения со службами заводоуправления и коллегами.

Задача 6

Разработайте перспективный план своей деятельности по решению узловых вопросов и регламент собственной работы.

Подведение итогов деловой игры

Каждый слушатель должен подготовить предложения по решению каждой задачи:

- оценить ситуацию в цехе (задача 1);
- ясно и четко сформулировать проблемы цеха;
- определить практические пути реализации выявленных проблем;
- провести выступление-знакомство с коллективом цеха (задача 2);
- сформулировать стиль руководства и работы с аппаратом управления (задачи 3, 5);
- составить план первого трудового дня (задача 4);
- разработать и обосновать план личной работы (задача 6).

В обсуждении деловой игры "Вступление в должность начальника цеха" участвует вся группа. Целесообразно отработать каждую задачу на основе дискуссии и выработать общие подходы.

Итоги деловой игры подводит преподаватель. Следует обратить внимание на характерные недостатки при изложении ответов на поставленные вопросы, выделить основные мнения. Отметить, что удалось слушателям разрешить в деловой игре и чего не удалось; выделить основные точки зрения относительно того, что должны учесть слушатели в своей будущей практической работе при подготовке к занятию новой должности. Отметить вклад каждого участника деловой игры в разрешение каждой задачи. Обратит внимание слушателей, что коллектив цеха на первых порах деятельности нового начальника обязательно будет сравнивать его с прежним начальником цеха. Действия нового начальника цеха будут восприниматься по-разному как рядовыми работниками, так и его ближайшими помощниками. Необходимо оказать слушателям помощь в вопросах самоанализа деятельности и внесения необходимых коррективов в стиль руководства.

Список использованной литературы



1. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Управление занятостью населения: Учеб. пособие. — М.: Изд-во ГАУ, 1995.
2. Белкин Е. В. Человеческий фактор общественного производства. — М.: Мысль, 1989.
3. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. — М.: Дело ЛТД, 1993.
4. Дорошенко Л. С. Управление трудовыми ресурсами. — К.: МАУП, 1997.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
6. Население и трудовые ресурсы: Справ. / Сост. А. Г. Новицкий. — М.: Мысль, 1990.
7. Пашков А. С., Иванкина Т. В., Магницкая Е. В. Кадровая политика и право. — М.: Юрид. лит., 1989.
8. Петюх В. М. Ринок праці та зайнятість: Навч. посіб. — К.: МАУП, 1997.
9. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989.
10. Рубан Г. С. Работа с кадрами на производстве. — К.: Тэхника, 1990.
11. Савельев А. Я., Зуев В. М., Галаган А. И. Высшее образование. — М., 1990.
12. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991.
13. Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М.: ВНИЭНТИ, 1992.
14. Туленков Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
15. Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие. — М.: Экономика, 1987.
16. Щёкин Г. В. Организация и психология управления кадрами за рубежом. — К.: Знание, 1989.
17. Щёкин Г. В. Организованные формы обеспечения предприятий и строок кадрами. — К.: Знание, 1989.
18. Bommel S. Vingcing Bonnes raisons diaccueillr des stagiaires // Usine nouv. — 1989. — № 2242. — S. 127–128.
19. Deschectmaikere F. De L'outplacement // Personnel. — 1989. — № 308. — P. 59–65.
20. Duffy P. Y. The employes polygraph protection act of 1988 // CUPA J. — 1989. — 40. — № 2. — P. 29–42.
21. Ferm E. F., Avila R. A., Grewal D. Salesforce turnover: those who left and those who stayed // Ind. Market. Manag. — 1989. — 68. — № 1. — P. 1–9.
22. Gould C. R. The rate for the job // Rec. Manag. J. — 1989. — 1. — P. 12–18.
23. Lee R. A., Piper J. The graduate promotion process: understanding the "soft" side // Pers. Rev. — 1989. — 18. — № 3. — P. 36–47.

24. *Lysons K.* Moment in purchasing — making it management // *Purchas. and Supply Manag.* — 1989. — № 9. — P. 34–36.
 25. *Schoess C.* Heir haben wir noch Notivations — Peserven // *Ind. Organis.* — 1977. — **46.** — № 2. — S. 77–80.
 26. *Steff M.* Human relations in indystry // *Omega.* — 1986. — **4.** — № 6. — P. 636–642.
 27. *Suruki N.* // *Manag. Japan.* — 1986. — № 2. — P. 17–30.
 28. *Urbanova J.* Prognoza struktury pracovni doby ye vyspelych Kapitalisticrych zemich // *Trend.* — 1989. — **21.** — № 4.
 29. *Vollmer R.* Personalmarketing-Uberlebensfrage fur Klein- und Mittelbetriebe // *Ostwestfal. Wirt.* — 1989. — **44.** — № 12. — S. 38.
 30. *Walker J. W.* Let's get realistic about career pathes // *Hum. Resour. Manag.* — 1976. — **15.** — № 1. — P. 7.
-



Раздел 5

ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ



На рубеже XX в. индустриальный прогресс, обратив интересы общества к производственной деятельности, способствовал зарождению профессиональной ориентации. Здесь пионером выступил автор книги “Выбор профессии” Парсон, организовавший в Бостоне (США) специальное бюро, в задачи которого входило:

- помочь личности с помощью психологических тестов получить информацию о своих психических свойствах и способностях;
- ознакомиться с требованиями, которые предъявляются различными профессиями к психофизической организации человека;
- сопоставив эти две группы сведений, дать рациональную рекомендацию.

5.1 ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Основой эффективного и качественного обеспечения организаций и предприятий кадрами необходимых профессий и квалификаций является профориентационная работа среди учащихся средних общеобразовательных школ, которые в современных условиях воспроизводства рабочей силы являются важным источником пополнения трудовых ресурсов строек и промышленных производств.

В условиях многоотраслевого хозяйства выпускнику школы непросто представить себе потребность производства в кадрах тех или иных профессий, реальные возможности трудоустройства или продолжения учебы, специфику различных профессий, а также правильно оценить свои наклонности и способности. В настоящее время существует более 40 тыс. профессий. Ежегодно рождается более 500 новых профессий, причем естественное отмирание старых профессий происходит медленнее, чем возникновение новых [1]. В то же время результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что производительность труда работников, которые по своим качествам соответствуют требованиям профессии, в среднем на 20 % выше, чем у тех, кто таким требованиям не соответствует, а около 40 % работников, меняющих место работы, — это те, кто избрал работу не по способностям. Поэтому организация профессиональной ориентации молодежи является важным условием повышения эффективности деятельности организаций и предприятий. Под *профессиональной ориентацией* понимается научно обоснованная система форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующая современному вовлечению их в общественное производство, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту

работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека.

Организация профессиональной ориентации состоит из нескольких взаимосвязанных этапов: профессиональной информации, профессиональной консультации, профессионального отбора и профессиональной адаптации.

Профессиональная информация (шире — профпросвещение) призвана обеспечить постоянное и планомерное профессиональное информирование учащихся общеобразовательных школ, их преподавателей и родителей; организацию профессиональной пропаганды ведущих и массовых профессий; установление и укрепление постоянных контактов между коллективами организаций, предприятий, профессионально-технических училищ и общеобразовательных школ.

Задачи профессиональной консультации: оказание помощи молодежи в оценке своих способностей к различным видам трудовой деятельности в сфере общественного производства; выдача конкретных рекомендаций о выборе профессии и возможных путях овладения ею (учеба в вузах, техникумах, профтехучилищах, подготовка непосредственно на производстве и т. п.). Профессиональную консультацию проводят квалифицированные консультанты-психологи, состоящие в штатах подразделений по профориентации молодежи. Консультация проводится на основе медицинских заключений, характеристик, результатов специальных психофизиологических исследований.

Главной задачей *профессионального отбора* является научно обоснованное определение профессиональной пригодности каждого подростка к конкретному виду трудовой деятельности с учетом его способностей и наклонностей, а также потребностей производства. Завершается работа по организации профессиональной ориентации разработкой и реализацией комплекса мероприятий по *производственной и социальной адаптации* работников в трудовых коллективах.

Составляющими действующего сегодня механизма управления профессиональной ориентацией являются:

- кабинеты и лаборатории профориентации общеобразовательных школ и профтехучилищ;
- отраслевые кабинеты профориентации и лаборатории профподбора предприятий и организаций;
- территориальные межведомственные центры профориентации и центры занятости населения;
- общегосударственные органы в лице отделов и управлений по труду, которые ежегодно разрабатывают совместно с другими организациями координационные планы работы по профессиональной ориентации в регионе, осуществляют контроль за деятельностью профориентационных подразделений независимо от их ведомственной подчиненности, распространяют передовой опыт работы в этой области. Кроме того, эти органы разрабатывают балансовые расчеты дополнительной потребности региона в кадрах и обеспечивают доступность такой информации для учащихся, педагогических коллективов, родителей, других категорий граждан; готовят рекомендации по профилям трудового обучения учащихся школ в соответствии с потребностями региона в кадрах.

Управление системой профориентационной работы принято рассматривать в трех аспектах. **Социально-экономический** аспект предполагает усвоение определенной системы знаний, норм, навыков и умений, позволяющих осуществлять социально-профессиональную деятельность, что отражается на улучшении качественного состава рабочей силы и повышении удовлетворенности молодежи трудом. **Психолого-педагогический** аспект предусматривает выявление и формирование интересов, склонностей и способностей учащихся, а также помощь в выборе профессии, наиболее соответствующей индивидуально-психологическим особенностям личности. **Медико-биологический** аспект предполагает реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для выполнения определенной профессиональной деятельности [2]. При этом успешность в проведении профориентационной работы на любом уровне зависит от того, насколько комплексно и системно осуществлен подход к управлению данными процессами.

Основными являются такие *методы управления профориентацией*:

- программно-целевой (определение главной цели профориентации, разработка программы ее достижения, создание механизма управления по реализации программы);
- прогнозирования (учет современных и перспективных требований к различным работникам, тенденции научно-технического прогресса, прогнозирование кадровой политики на перспективу);
- моделирования (построение моделей управления профориентацией на предприятии, в объединении, отрасли, регионе);
- организационно-распорядительный (подготовка соответствующих документов — приказов, распоряжений, положений, стандартов, регламентирующих порядок функционирования системы профориентационной работы, контроль за их выполнением) [2].

Профессиональная ориентация на производстве может достичь эффективных результатов, если будет представлять собой единую, устойчивую и динамическую систему. В значительной степени этому способствует определение этапов, аспектов, функций, методов, а также основных целей и направлений управления такой системой.

Работа по профессиональной ориентации сосредоточивается в двух **главных направлениях**:

первое — формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей общественного производства;

второе — приведение личностных ориентаций молодежи в соответствие с возможностями их общественной реализации. Следовательно, цель всей системы профессиональной ориентации — найти оптимальное сочетание личностных желаний и общественных потребностей.

5.2

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРОСВЕЩЕНИЕ

Профессиональное просвещение предусматривает профессиональную информацию, профессиональную пропаганду и профессиональную агитацию. Его цель — сообщить учащимся определенный объем сведений о наиболее массовых профессиях народного хозяйства, информировать их о способах и условиях овладения ими; пропагандировать общественную значимость профессий, в которых в данное время испытывает острую потребность хозяйство экономического региона [3]. Различают также *профессиональное воспитание*, под которым понимают воспитание у школьников профессионально важных качеств личности: профессионального долга и чести, ответственности, профессиональной гордости, этики и др.

Профессиональная информация как отдельный относительно самостоятельный элемент профессионального просвещения и профориентации в целом представляет собой систему организации и проведения учебно-воспитательной работы, направленной на усвоение учащимися необходимых знаний о социально-экономических, психологических и психофизиологических условиях правильного выбора профессии. Перечислим элементы профинформационной работы системы [7].

- **Профинформационный урок**, задачами которого являются активизация интереса учащихся к изучению и выбору профессий; воспитание у подростков ответственного и активного отношения к сознательному выбору профессии; выявление правильной мотивации выбора профессиональной деятельности; содействие развитию познавательной активности и самостоятельности учащихся; стимулирование школьников к самовоспитанию профессионально значимых качеств с целью профессионального самоопределения и становления личности.
- **Профессиографическая встреча**, которая является одним из путей изучения профессий учащимися и представляет собой встречу представителя определенной

профессии со школьниками. В ходе профессиографической встречи учащиеся вместе с представителем профессии проводят психологический анализ содержания профессионального труда, описывают требования профессии к психологической сфере личности. С помощью учащихся представитель профессии раскрывает социально-экономические и технологические аспекты профессиональной деятельности, а также психологическую структуру своей профессии и анализирует себя как специалиста, отвечая на поставленные им же вопросы: Чем ему нравится избранная профессия? Благодаря чему ему удается добиваться высокой продуктивности в труде? Почему эта профессия нравится не каждому человеку? Почему в этом виде профессионального труда некоторые люди не справляются с отдельными заданиями или выполняют их плохо?

- **Профессиографическая экскурсия**, задача которой состоит в том, чтобы, с одной стороны, ознакомить учащихся со структурой современного производства, его техникой, технологией, организацией труда, с устройством и принципами действия машин, с применением и использованием в технологии производства знаний о различных природных закономерностях, а с другой — научить их самостоятельно анализировать профессии в профориентационных целях. Иными словами, профессиографическая экскурсия — это форма организации познавательной деятельности учащихся, направленной на получение и анализ профессиографической информации непосредственно в конкретных условиях профессиональной деятельности людей.
- **Профессиографическое исследование**, основывающееся на организации самостоятельной деятельности учащихся и предполагающее самостоятельное добывание информации о данной профессии определенными группами школьников с целью составления профориентационной характеристики данного вида профессиональной деятельности. Профессия изучается по пяти аспектам, соответственно которым учащиеся разбивают на пять групп: первая исследует общие сведения о профессии, вторая — характеристику процесса труда, третья — санитарно-гигиенические условия труда, четвертая — требования профессии к физической и психологической сфере человека, пятая — требования к профессиональной подготовке.

Важную роль в организации и проведении профориентационной работы с учащимися играют учебно-методические кабинеты профориентации в школах и профтехучилищах. В работу кабинета профессиональной ориентации входит информирование учащихся о различных отраслях хозяйства; ознакомление с наиболее распространенными профессиями; выявление и развитие профессиональных интересов, склонностей, способностей учащихся к определенным видам трудовой деятельности; формирование у учащихся профессиональных намерений, соответствующих психофизиологическим качествам личности и учитывающих потребности общества в кадрах; организация консультаций для учащихся по вопросам выбора профессии, трудоустройства и продолжения образования; проведение собраний, лекций, встреч, индивидуальных консультаций с учителями и родителями учащихся; изучение и обобщение передового опыта по профориентации школьников; осуществление связи с трудовыми коллективами и общественностью по вопросам профессиональной ориентации [4].

5.3

ПРОФЕССИОГРАФИЯ И ПРОФЕССИОЛОГИЯ

Профессиография — одна из основных отраслей *профессиологии*, которая изучает профессиональную деятельность людей. Задачи профессиологии: описание профессий или специальностей, основных требований, которые они предъявляют к человеку, его психофизиологическим качествам, а также выявление факторов, обуславливающих успешность или неуспешность деятельности человека, удовлетворенность ею [3].

В профессиологии различают понятия “профессия”, “специальность” и “квалификация”.

Профессия — это определенный вид трудовой деятельности, возникающий в процессе общественного разделения труда и требующий для его выполнения определенных способностей, специальных теоретических знаний и практических навыков. Профессия предопределяется характером создаваемого продукта, используемых орудий и специфическими условиями производства в данной отрасли (например, токарь, строгальщик, фрезеровщик, шлифовальщик, слесарь, кузнец, штамповщик, сварщик). *Специальность* представляет собой подвид профессии, что определяется дальнейшим разделением труда в рамках одной профессии (например, слесарь-сборщик, слесарь-инструментальщик, слесарь-ремонтник и т. д.).

Квалификация работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемого рабочим конкретного вида работы. К квалифицированным рабочим кадрам относятся работники, которые обладают теоретическими знаниями и практическими навыками, требующими соответствующего обучения и аттестации.

Комплексное, систематизированное, многостороннее описание конкретного вида работы, предназначенное для психологического изучения труда и использования в дальнейшей практической деятельности, называют *профессиограммой* [3]. Профессиограммы применяют для ознакомления учащихся и трудоустраивающихся с различными профессиями в процессе профессионального информирования и просвещения.

Профессиограммы основных рабочих профессий содержат данные о процессе работы, сведения о требующейся профессиональной и общеобразовательной подготовке, гигиенические и физиологические особенности, медицинские противопоказания, перспективы профессионально-квалификационного роста, экономические данные и др. Важная роль в развитии и совершенствовании организации профессиональной ориентации школьников, организации разработки профессиограмм принадлежит инженерам по подготовке кадров предприятий и организаций, организаторам профориентационной работы.

Общий план описания профессии (профессиограмма) содержит следующие разделы:

1. **Общие сведения о профессии, специальности** (наименование профессии, потребность в данных специалистах, формы профессиональной подготовки, рабочие места, которые можно занять после приобретения профессии).

2. **Содержание и условия работы** (используемые материалы, рабочий инструмент, процесс работы и его результаты, уровень механизации и автоматизации, необходимые для работы знания, умения, навыки, характер и условия труда).

3. **Человек в процессе работы** (привлекательные стороны работы и ее трудности, степень ответственности и элементы творчества, психофизиологические качества и медицинские противопоказания, положительные и отрицательные последствия работы для человека).

4. **Социально-экономические особенности профессии** (система оплаты труда и социальное обеспечение, культурно-бытовые условия, перспективы профессионального роста, география профессии и др.).

Важной составляющей профессиограммы является *психограмма*, где описываются психологические особенности профессии. Каждая конкретная профессия предопределяет количественное и качественное выражение отдельных психических образований (ощущений, восприятия, памяти, мышления, воображения, речи, внимания, воли и др.), их взаимосвязь и взаимодействие в процессе выполнения производственных операций, что обуславливает наличие определенных способностей. Психограмма призвана отразить это своеобразие и дать понять человеку, какие требования к психике и личности предъявляет интересующая его профессия.

5.4

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ

Большой вклад в развитие профессиональной ориентации вносят профориентационные лаборатории и кабинеты организаций и предприятий. Основные задачи таких лабораторий и кабинетов – участие в профориентационной работе с учащейся молодежью в общеобразовательных школах; правильное распределение поступающих на работу рабочих и служащих по группам профессий в соответствии с индивидуальными особенностями каждого работника; проведение исследований, необходимых для выполнения основных задач кабинета; выдача рекомендаций о формах и методах профессиональной подготовки и воспитания кадров, обеспечивающих качественное освоение избранной профессии в возможно короткие сроки.

Большое внимание при этом уделяется *адаптации* новичков на производстве, которая предусматривает их активное вхождение в социально-производственную среду и принятие ценностных ориентаций коллектива подразделения. При этом различают адаптацию социальную и профессиональную. *Социальная* адаптация молодого рабочего – это процесс его активного вхождения в систему межличностных взаимоотношений трудового коллектива, освоения норм и традиций, ценностных ориентаций и интересов этого коллектива. *Профессиональная* адаптация представляет собой процесс активного приспособления работника к содержанию профессиональных и функциональных обязанностей, производственным требованиям, режиму труда, особенностям рабочего места, а также освоения профессии. Процесс адаптации длится около трех лет.

Как правило, методика адаптации молодых рабочих на предприятии предусматривает организацию работы в три основных этапа.

- **Первый этап** – предварительная социальная адаптация. Охватывает первые 10 дней работы и предполагает следующие мероприятия: беседы с поступившими рабочими об истории и традициях завода (цеха); ознакомление с организационной структурой и производственными задачами подразделения; разъяснение правил внутреннего трудового распорядка, порядка получения инструмента и спецодежды, системы начисления заработной платы и премиальных вознаграждений, льгот для молодых рабочих; организацию экскурсий по цеху (ознакомление с расположением служб, бытовых помещений, рабочих мест, пунктов общественного питания и медицинского обслуживания); представление новичка трудовому коллективу и закрепление за ним инструктора-наставника; торжественное вручение трудовой книжки и личного рабочего инструмента.

- **Второй этап** – социально-профессиональная адаптация. Длится около шести месяцев. Охватывает период освоения профессии, в течение которого молодой рабочий изучает технологический процесс, налаживает производственные контакты с членами коллектива, приспособляется к требованиям производственной дисциплины, включается в общественную жизнь подразделения. Предусматриваются такие основные мероприятия: периодический контроль за обучением новичков, их досугом и условиями быта; торжественное вручение новичкам первой зарплаты; постепенное вовлечение молодых рабочих в общественную жизнь коллектива; торжественное вручение квалификационного удостоверения о присвоении разряда и др.

- **Третий этап** – социально-производственная адаптация. Характеризуется тем, что молодой рабочий приступает к самостоятельной работе на основе полученных знаний и навыков. Этот этап является завершающим и заканчивается присвоением очередного квалификационного разряда. Основные мероприятия – организация и проведение в цехе посвящения в рабочие данного предприятия, празднование Дня совершеннолетия; организация конкурсов “Лучший по профессии”; выдвижение молодых рабочих на поощрение за успехи в труде, учебе, общественной жизни и др.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФОРИЕНТАЦИОННОЙ РАБОТЫ ЗА РУБЕЖОМ

С точки зрения зарубежных специалистов, профессиональная ориентация представляет собой комплексную систему, состоящую из профинформации, профсовета и профконсультирования, профотбора и профподбора, начального трудоустройства и профадаптации различных групп населения. Все составляющие системы ориентированы на соответствующие возрастные группы трудоспособного населения (прежде всего на молодежь) и способствуют правильному выбору профессии, профилю профессиональной подготовки, сферы приложения труда, а также эффективному профессиональному продвижению.

Первые частные службы профориентации, а затем многочисленные бюро, кабинеты и институты появились в начале XX в. в США, Англии, Франции и Германии. В современном западном мире существует широкая сеть различных служб профориентации. Например, в США имеются как частные агентства, так и специальные центры профориентации при колледжах и университетах. При Министерстве труда создано 1200 государственных центров профориентации и профотбора; ежегодно через них проходит более 1 млн американских подростков. Многолетний опыт применения профессионального отбора в США свидетельствует о его весьма высокой эффективности. Так, отсеб “непригодных” в процессе обучения снижается с 30–40 до 5–8 %; аварийность по вине персонала уменьшается на 40–70 %; надежность систем управления повышается на 10–25 %; затраты на подготовку специалистов снижаются на 30–40 %. По опубликованным данным, каждый доллар, затраченный на разработку тестов профотбора, создает экономический эффект в 1 тыс. долларов [2].

В **Великобритании** главным координирующим органом в профессиональной ориентации является Служба занятости молодежи, состоящая из 3,5 тыс. консультантов и их помощников. Существуют также государственные и частные исследовательские организации, занимающиеся проблемами профориентации. Подготовка специалистов в области профориентации ведется с 1949 г. Будущие работники Службы занятости изучают различные теории – профессионального выбора, консультирования и ориентации, профессиональной подготовки, а также профессиональные и этические проблемы профориентации. Профессиональная ориентация и консультации учащихся школ проводятся в течение всего периода обучения.

Организация профориентационной работы во **Франции** отличается четкой централизацией и регламентацией, подчинением единой государственной системе. Ответственность за организацию профориентации несет Министерство образования, которое руководит Национальной службой информации о различных видах образования и профессиях.

В странах Западной Европы считается, что уровень подготовки выпускников общеобразовательных школ еще недостаточен для получения постоянной работы. Так, в **Швеции** 90 % выпускников школ продолжают образование в системе профессиональной подготовки или в учебных заведениях, готовящих к поступлению в вуз. В этой стране у молодого человека есть возможность выбора 25 направлений продолжения образования со сроками обучения от 2 до 4 лет в зависимости от специальности. Обязательна здесь производственная практика не только для учеников, но и для преподавателей, каждый из которых должен либо отработать три месяца в году на производстве, либо постоянно выполнять производственные задания для обновления своих знаний и навыков [3].

Во **Франции** ежегодно около 800 тыс. выпускников общеобразовательных школ получают и свидетельства о профподготовке. Теоретически они дают основание для устройства на работу. Но предприниматели неохотно берут на работу таких работников, поскольку централизованно разрабатываемые программы профподготовки отстают от потребностей практики. Для подтверждения и повышения квалификации предприниматели заключают с выпускниками

школ “квалификационные контракты” на срок от 6 месяцев до 2 лет или “адаптационные контракты”, которые позволяют приспособить их навыки к условиям конкретной работы.

В ФРГ широко применяются трехгодичные программы. Каждый поступающий заключает контракт с фирмой, в котором предусматриваются условия труда, обучения, оплаты, отдыха и др. Требования к ученикам достаточно высоки: около 15 % отсеиваются в первый год обучения. Процесс профподготовки спланирован так, что производственная работа учеников за второй и третий год обучения полностью возмещает все затраты на их подготовку.

Во всех странах Западной Европы программы профподготовки определяются с участием представителей предпринимателей, профсоюзов и преподавателей.

Таким образом, промышленным предприятиям нужны работники, знающие специфику конкретного производства и обладающие опытом работы. В то же время выпускников колледжа кадровые службы предприятий не берут на работу из-за отсутствия опыта. Где же выход?

Одна из крупных американских сталелитейных компаний “Вэлс мэньюфэчуринг компани” стала приглашать студентов на работу в период летних каникул. Их заработная плата устанавливается в процентах от первоначальных ставок выпускников вузов: старшекурсники получают на 12,5 % меньше выпускников, студенты младших курсов – на 12,5 % меньше старшекурсников, а первокурсники – на 12,5 % меньше, чем студенты младших курсов. Отбирают студентов работники кадровых служб предприятий с участием линейных менеджеров и специалистов.

Работа студентов организуется так, чтобы они как можно лучше ознакомились с основными производственными процессами. Такая практика позволила компании ликвидировать затруднения с подбором персонала. В свою очередь, опрос студентов показал, что они удовлетворены летней работой: благодаря ей они смогли ознакомиться с содержанием и характером будущего труда, а также с условиями, на которые они смогут рассчитывать при поступлении на работу в данную компанию. Даже при поступлении на работу в другую компанию они приобретают преимущество перед конкурентами на рынке труда, так как компании ценят любой производственный опыт.

В настоящее время основной задачей служб трудоустройства многих развитых стран является оказание помощи населению в профессиональной переориентации, что вызвано активизацией процесса смены рабочих мест.

Быстрыми темпами развивается **профессиональное консультирование**, особенно необходимое при переориентации рабочих и служащих на новые профессии. Расширяется сеть профконсультационных пунктов и центров, работающих непосредственно с учащейся молодежью. Например, во Франции один профконсультант приходится на 1200 учащихся, в Швеции – на 300. В США с этой целью создана государственная служба профориентации и профконсультирования, в Великобритании – служба занятости молодежи, имеющая более 1000 отделений [7].

Представляет интерес **организация профессиональной информации**. Например, в США ее главными источниками для молодежи являются “Словарь профессий”, “Справочник молодого рабочего”, “Справочник профессий” и “Справочник наиболее требуемых профессий”. В этих регулярно переиздаваемых справочниках описывается от нескольких десятков до нескольких тысяч специальностей, отмечаются их особенности, требования, предъявляемые к работнику; приводятся сведения о порядке и стоимости профессиональной подготовки, раз- мере заработной платы, перспективных тенденциях занятости и др.

Резюме

1. Под профессиональной ориентацией понимают научно обоснованную систему форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующую своевременному привлечению их к общественному производству, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека.

2. Профессиональная ориентация как система состоит из четырех взаимосвязанных этапов: профессиональной информации, профессиональной консультации, профессионального отбора (подбора), профессиональной и социальной подготовки и адаптации.
3. Работа по профессиональной ориентации предполагает осуществление двух главных направлений — формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей производства; приведение личностных ориентаций молодежи в соответствие с возможностями их реализации.

Вопросы и задания для повторения



1. Опишите механизм управления профессиональной ориентацией.
2. Назовите основные методы управления профессиональной ориентацией.
3. Кратко опишите элементы системы профориентационной работы.
4. Дайте определения профессиографии и профессиологии.
5. Опишите основные этапы профессиональной и социальной адаптации работников.

Список использованной литературы



1. Бондарев В. П. Выбор профессии. — М.: Педагогика, 1989.
2. Захаров Н. Н. Профессиональная ориентация школьников. — М.: Просвещение, 1988.
3. Захаров Н. Н., Симоненко В. Д. Профессиональная ориентация школьников. — М.: Просвещение, 1989.
4. Иващенко В. И. Труд и развитие личности школьника. — М.: Просвещение, 1987.
5. Основи професіографії: Навч. посіб. / Авт. кол. — К.: МАУП, 1997.
6. Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие. — М.: Экономика, 1987.
7. Федоршин Б. А. Система профориентационной работы со старшеклассниками. — К.: Рад. шк., 1988.
8. Щёкин Г. В. Профориентация — основа эффективного кадрового обеспечения. — К.: МЗУУП, 1992.
9. Щёкин Г. В. Профориентация и привлечение молодежи к труду. — К.: Знание, 1989.
10. Ярошевский М. Г. История психологии. — М.: Мысль, 1985.
11. Albach H. Making multi-purpose managers // *Manag. World*. — 1989. — 18. — № 4. — P. 4.
12. Angelino H. Formation des ingenieurs: la situation en Europe // *Inf. Chim.* — 1989. — № 310. — P. 235–243.
13. Campbell C. P. Job analysis for industrial training // *J. Eur. Ind. Train.* — 1989. — 13. — № 2. — P. 1–58.
14. Daw-Kins B. Continuing education and training for engineers and technicians in the UK // *Eff. Eng. Educ.* — Helsinki, 1988. — P. 51–65.
15. De Balignieres-Legeraud A., Deret E. Le DUFA de Paris — Dauphine au coeur de l'entreprise et bientôt de L'Europe // *Actual. form. perman.* — 1987. — № 103. — P. 55–57.
16. Foudary Management and Technology — 1986. — № 2. — P. 114.
17. *Journal of European Industrial Training*. — 1987. — 11. — № 3. — P. 26–32.
18. La formation professionnelle en Europe // *Actual. form. perman.* — 1989. — № 101. — P. 54–59.
19. Lahaye A.-M. La formation continue, un facteur de stabilisation de la main — d'oeuvre? // *Actual. form. perman.* — 1989. — № 103. — P. 6–11.
20. Leavitt N. Educating our MBAs: on teaching what we haven't taught // *Calif. Manag. Dev.* — 1989. — 31. — № 3. — P. 38–50.
21. Marsick V. J., Cederholm L. Developing Leadership in International Managers — An Urgent Challenge // *Columbia J. World Bus.* — 1988. — 23. — № 4. — P. 3–11.
22. Mor A., Scheer J., Morin P. L'organisme de formation: Une entreprise a l'ecoute de l'entreprise // *Actual. form. perman.* — 1987. — № 103. — P. 34.
23. Osbaldeston M., Barham K. Developing managers for the future: Current provision and future needs // *J. Eur. Ind. Train.* — 1989. — 13. — № 4. — P. 5–10.
24. Paomer W. B. Cooperation between the fields of technology and other sciences // *Eff. Eng. Educ.* — Helsinki, 1988. — P. 127–128.
25. Petraru J.-M. Des entreprises soustraient leur formation // *Usine nouv.* — 1989. — № 2242. — P. 128.
26. Prais S. L. How Europe would see the new British initiative for standardising vocational qualifications // *Nat. Inst. Econ. Rev.* — 1989. — № 129. — P. 52–54.
27. Vignnaud D. Les actions de perfectionnement // *Actual. form. perman.* — 1987. — № 103. — P. 51.
28. Witte S. L'evolution des metiers de la formation au debut des annees 90 // *Actual. form. perman.* — 1989. — № 103. — P. 19–24.



Раздел 6

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЕНИЯ

6.1

АНАЛИЗ КАЧЕСТВЕННОГО СОСТАВА КАДРОВ

Уровень качественного состава кадров руководителей и специалистов во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной хозяйственной системы, поскольку от личных качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации. Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

Важным фактором качественного состава кадров управления является также **оптимальное соотношение численности мужчин и женщин** на различных должностях и в профессиональных группах. Общие тенденции в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

Анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов в аспекте их **образования и квалификации** предполагает определение количественного состава работников с высшим образованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

Показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается как частное от деления количества специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, на общее количество должностей, требующих замещения специалистами. Пример расчета качества расстановки кадров приводится в табл. 9.

Показатель качества расстановки специалистов по должностям (Π_d) рассчитывается так:

$$\Pi_d = \frac{\Pi(2, I) + \Pi(3, II)}{\Pi(1, I) + \Pi(1, II)} \cdot 100 \%,$$

где Π — число на пересечении строки (1–5) и графы (I–III) табл. 9.

Подставив в формулу числовые значения, получим показатель качества расстановки по должностям:

$$\Pi_d = \frac{329 + 199}{800 + 437} \cdot 100 \% \approx 42 \%.$$

Аналогично рассчитываются показатели качества расстановки кадров отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим образованием.

Таблица 9

Показатели для определения качества расстановки кадров по должностям

№ п/п	Показатель	Должности		
		требующие замещения		не требующие высшего образования
		специалистами	младшими специалистами	
		I	II	III
1	Количество должностей	800	437	20
	Замещено работниками:			
2	с высшим образованием	329	–	–
3	со средним специальным образованием	328	199	–
4	Всего специалистов (стр. 2 + стр. 3)	657	199	–
5	Не имеют высшего или среднего специального образования	654	183	20
6	Всего работников (стр. 2 + стр. 3 + стр. 5)	711	382	20

Большое значение в анализе качественного состава кадров управления имеет также определение показателей качества расстановки кадров по специальностям и степени рациональности использования работников, что способствует повышению качества планирования кадровой работы, определению дополнительной потребности в специалистах и является основой для разработки и осуществления основных мероприятий по совершенствованию профессионально-квалификационного состава и расстановки кадров управления. Регулярное проведение анализа, отражающего в динамике показатели качественного состава, расстановки и использования специалистов, является важным условием правильной организации работы с кадрами. В таком анализе необходимо учитывать использование специалистов с высшим образованием на рабочих местах и предпринимать необходимые меры для перевода их на должности, соответствующие профилю их специальности и квалификации. Рабочими документами для проведения данной работы служат номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами.

Основные показатели должностей в рабочей номенклатуре:

- функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте;
- определение уровня образования работника, необходимого для выполнения функций по данной должности;
- специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей;
- стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемые для выполнения данных работ.

Приведенные показатели определяют структуру требований к рабочему месту руководителя и, следовательно, необходимую профессионально-квалификационную структуру кадров управления. Таким образом, для определения степени соответствия работника требованиям рабочего места необходимо иметь номенклатуру должности, которая определяет нормативные требования к каждой должности.

Качественный состав кадров управления целесообразно изучать также со стороны длительности их использования в одной должности и на основе анализа должностного пути, что имеет важное значение для совершенствования подбора и расстановки управленческих кадров.

Исследования показывают, что по истечении определенного срока пребывания в должности (как правило, после пяти–семи лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и сами являются их источниками [11].

Выявлены такие основные причины успешной работы в первые три-четыре года:

- ясное видение проблем, которые мешают подразделению достигать лучших технико-экономических показателей;
- интерес к работе, выполнению новых производственных функций и новой социальной роли;
- стремление проявить себя, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня управления.

Профессиональный и социальный опыт руководителей имеет, безусловно, большое значение для их эффективной деятельности. Однако известно, что опыт может быть как широким, так и повторяющимся. *Широким опытом* обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях, а *повторяющимся* – управленцы, длительное время занимающие одну должность. Такие руководители решения принимают осторожнее, у них отмечается тенденция к консерватизму. В то же время анализ профессионального пути директоров предприятий показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли 8–10 должностных ступеней, а пребывание на каждой из них в среднем не превышало 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за период максимальной эффективности и занимали высокую должность в расцвете физических сил и творческих возможностей [12]. При этом отмечено, что движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер – начальник участка – начальник цеха – директор предприятия) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (инженер – руководитель группы – начальник отдела – главный специалист) – более осторожных руководителей, но знающих, высококвалифицированных специалистов.

Таким образом, основная цель работы с кадрами управления – сформировать (на базе научно обоснованного подбора и расстановки управленческих работников, а также проведения ряда планомерных мероприятий организационного и воспитательного характера) цельный управленческий коллектив, способный решать сложные и разнообразные задачи современного производства.

Основными направлениями совершенствования качественного состава руководящих работников и специалистов, а также создания цельного управленческого коллектива являются:

- организация профессиональной ориентации и профессионального отбора управленческих кадров, глубокое изучение личных и деловых качеств работников на основе научно обоснованных оценок их способностей и результатов работы;
- организация целенаправленной профессиональной подготовки кадров управления в составе резерва для выдвижения, систематического повышения деловой квалификации и общеобразовательного уровня каждого работника;
- организация оптимальной расстановки кадров управления на основе применения современных форм и методов кадровой работы (проведение конкурсов проектов и экзаменов на должность, изучение общественного мнения, организация планомерного профессионального продвижения, повышение эффективности процедур выдвижения руководителей и др.);
- повышение уровня воспитательной работы с кадрами управления на основе учета специфики различных категорий и групп управленческих работников (молодых специалистов, мастеров, заместительской группы и т. д.), а также правильная организация процессов их производственной и социальной адаптации.

РАБОТА С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ

Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров организаций и предприятий являются молодые специалисты с высшим образованием.

Работа с ними строится так, чтобы на каждом этапе обучения студентов их производственная подготовка осуществлялась совместно с базовыми предприятиями, организациями на принципе совмещения учебы с производственным трудом с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей. За время обучения необходимо обеспечить каждому студенту получение рабочей профессии по профилю специальности, а также овладение первичными навыками профессиональной деятельности в соответствии с характером будущей работы на производстве — технологической, эксплуатационной, управленческой, конструкторской и др. В этой связи кардинального улучшения требует отбор на учебу наиболее подготовленной части рабочей молодежи предприятий и организаций на основе развития и совершенствования долговременных форм профессиональной ориентации на соответствующие профессии, выявления наиболее достойных претендентов для поступления в высшие учебные заведения нужного профиля.

В целях практического закрепления профессиональных знаний и навыков в полученной специальности у выпускников высших учебных заведений, повышения их ответственности за результаты трудовой деятельности, улучшения использования специалистов на производстве принято, что после трех лет работы по месту распределения молодой специалист проходит специальную аттестацию, по результатам которой определяется его дальнейшая деловая карьера.

Основной задачей совместной работы организаций, предприятий и высших учебных заведений по подготовке будущих специалистов производства является обучение их самостоятельному принятию решений, умению отвечать за свои действия, обеспечение глубоких профессиональных знаний, а также развитие материальной базы учебных заведений.

Работа с молодыми специалистами в организациях и на предприятиях проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими учебными заведениями начальники отделов кадров предприятий и организаций совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием — руководитель стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Отдел кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем **индивидуального плана стажировки** по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и

управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза.

Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки отделы кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту на предприятиях и в организациях, где работает не менее 10 молодых специалистов, создаются советы молодых специалистов. Эти советы привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках; уделяют внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательской работе, содействуют развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовыми коллективами. По истечении одного года работы проводится встреча руководителей организаций, предприятий с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т. д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организаций и предприятий направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы. В объединениях и на предприятиях, в министерствах и ведомствах создаются комиссии по работе с молодыми специалистами.

Общая схема работы с молодыми специалистами на предприятии представлена на рис. 11.

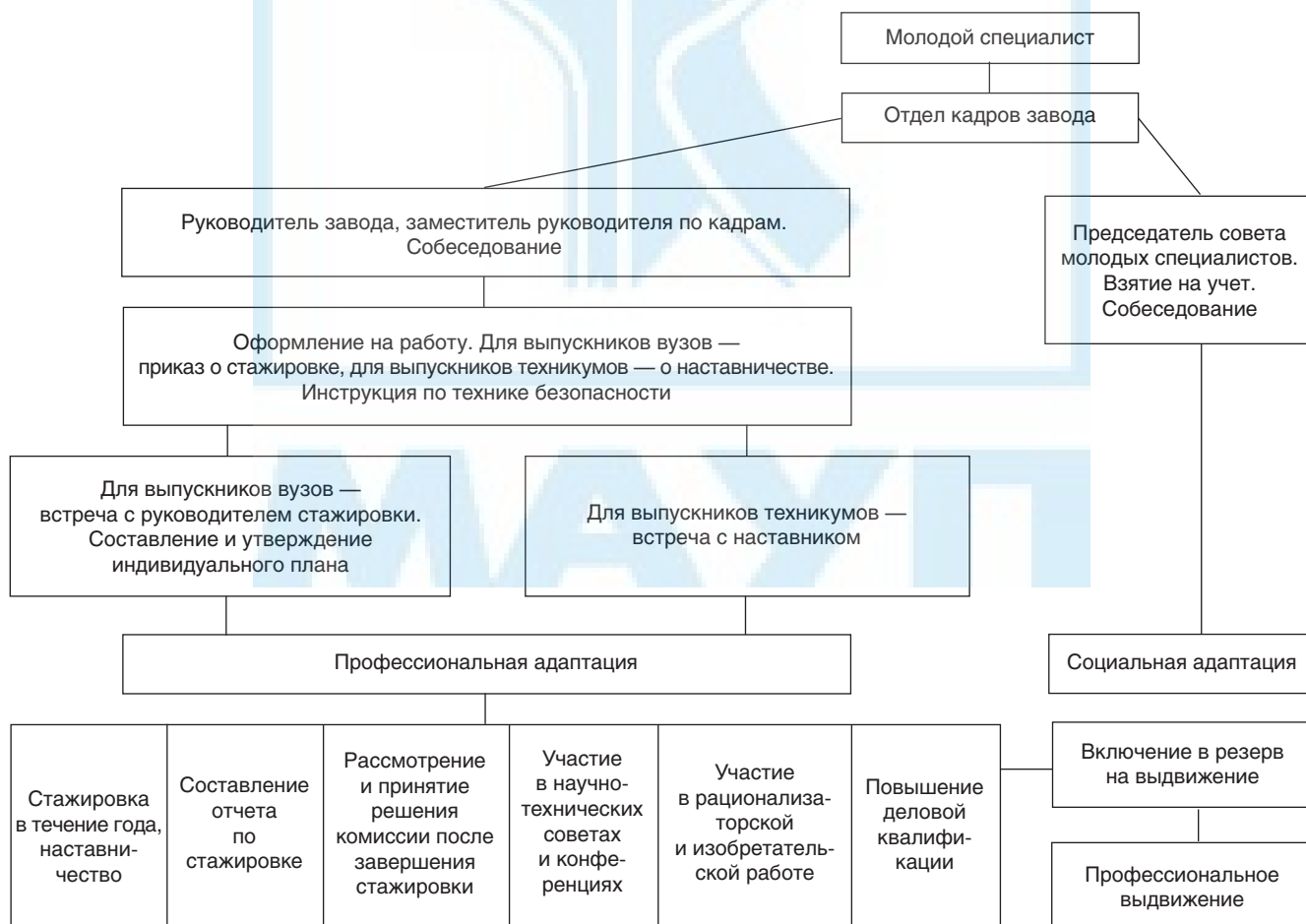


Рис. 11. Схема работы с молодыми специалистами

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути продвижения молодого специалиста: работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности; работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня (функциональное руководство); молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства.

Организация работы с мастерами

Наиболее многочисленным отрядом командиров производства являются мастера производственных участков. От них во многом зависит выполнение планов и обязательств, а также культура производства. Велика их роль и в воспитательной работе. Основные направления работы организаций и предприятий по повышению роли мастера предусматривают следующее.

На должности мастеров принимаются лица, имеющие высшее образование, а также способности к работе с людьми. При приеме на эту должность молодые специалисты предварительно обучаются в школах молодых мастеров при учебно-курсовых комбинатах или непосредственно на производстве. Важным фактором, влияющим на уровень подготовленности мастера к решению производственных вопросов, является постоянное повышение квалификации. Поэтому отделы кадров при приеме на работу мастера планируют ему сроки повышения квалификации и контролируют их соблюдение.

Для оказания мастерам практической помощи, изучения и распространения передового опыта организациям устанавливается периодичность проведения семинаров-совещаний по техническим, экономическим, психолого-педагогическим вопросам и обмену опытом на всех уровнях управления, а также разрабатывается система контроля за работой с мастерами.

6.3

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

В организации управления кадрами различают процессы подбора, подготовки, расстановки, повышения квалификации и использования работников на производстве. Под **подбором кадров управления** понимают процесс их изучения с целью определения пригодности работников к успешному выполнению управленческих функций на определенных должностях. **Расстановка** кадров управления состоит в целесообразном распределении имеющихся работников по структурным подразделениям в соответствии с требованиями к управленческому коллективу как единому целому. **Выдвижение** предусматривает отбор и зачисление работников в резерв руководящих кадров, а также прохождение ими необходимой подготовки в составе резерва.

В настоящее время существует **три основных механизма подбора, выдвижения и расстановки кадров управления**: свободный подбор; удовлетворение формальным критериям; конкурс.

Свободный подбор состоит в самостоятельной деятельности кадровых служб предприятий и организаций по поиску кандидатов на вакантные управленческие должности. Недостатки свободного подбора состоят в ограничении количества лиц, из которых подбираются кандидаты, случайности в продвижении по службе, трудностях соблюдения единых для всего аппарата требований.

Механизм удовлетворения формальным критериям функционирует в соответствии с последними — например, номенклатурой должностей руководителей и специалистов, профессионально-квалификационными моделями работников, общеотраслевыми квалификационными характеристиками должностей служащих и др. Недостаток данного механизма состоит в том, что практически невозможно определить полный и точный перечень необходимых требований к соответствующему работнику.

Конкурс основывается на принципе соревновательности при выборе кандидатов на работу в аппарате управления. Преимущества этого механизма заключаются в гласности, которая создает необходимые условия для контроля за проведением кадровой политики, а также в предоставлении возможности широкому кругу лиц принять участие в конкурсе. Особой, но наиболее близкой к рассматриваемому механизму формой замещения должностей в аппарате управления является его комплектование посредством *выборов*.

Названные механизмы подбора, выдвижения и расстановки кадров управления можно представить в виде соответствующих **моделей формирования кадрового потенциала**, которые условно обозначаются как модель эталона, модель “прополки” и модель делегирования [7; 10].

Модель эталона, или модель “претендент – рекомендатель”, представляет собой способ подбора кадров управления на основании использования некоего эталона (например, квалификационных требований или конкретного лучшего представителя данной должностной группы работников). Для построения такой модели и ее успешного функционирования большое значение имеет разработка профессиональных моделей различных управленческих должностей, представляющих собой своеобразные профессионально-квалификационные модели требуемых работников. Профессиональные модели руководителей и специалистов разрабатываются для стандартизации, рационализации и планомерного регулирования должностных обязанностей и общих требований, предъявляемых к различным категориям работников управленческого аппарата. На основе этих моделей проводится профессиональный отбор контингента на замещение вакантных должностей руководителей и специалистов, устанавливаются функциональные связи между работниками управления в период исполнения ими служебных обязанностей, проводится аттестация руководителей и специалистов, а также дается текущая оценка качества труда управленческого персонала.

На базе профессионально-квалификационной модели формируются учебные программы и планы обучения руководителей и специалистов. Такая модель состоит из двух основных разделов:

- общие требования;
- функциональные права и обязанности работника.

Профессиональные модели разрабатываются службами кадров и социального развития совместно с отделами стандартизации на все должности управленческого аппарата и оформляются в виде стандарта предприятия, утверждаемого его руководителем.

Таким образом, суть рассматриваемой модели состоит в том, что орган по подбору кадров, оперируя эталоном, находит в исходной совокупности работников нужное количество претендентов (не худших, чем эталон) и на основании этого формирует соответствующие группы кадров управления [7].

Возможен и другой вариант: из действующего состава управленческих кадров определяется наиболее соответствующий требованиям работник (“рекомендатель”), а из исходной совокупности — “претендент”, после чего их сравнивают. Если “претендент” окажется не хуже “рекомендателя”, он включается в управленческую группу. Данная модель формирования кадров управления (или элитных групп, по теории организации) в зависимости от правил, по которым осуществляется замена выбывающих из элиты работников, может способствовать как созданию высокопродуктивных управленческих групп, так и их деградации.

Рассмотрим эти два режима функционирования модели эталона: когда первыми выбывают худшие и когда первыми выбывают лучшие работники. Если лучшие соответствующие эталону работники остаются в элитных группах продолжительное время, то это способствует “отбраковыванию” худших и очищению от них данных групп. Если же лучшие выбывают первыми, то уже вскоре после этого элитные группы пополняются за счет худших работников, поскольку первые уже не могут быть “рекомендателями”, а с “претендентами” сравниваются оставшиеся (не лучшие) работники. В итоге такая система не может воспроизводить нужных себе руководителей, поскольку она обречена на то, что каждое новое назначение будет, хотя и ненадолго, но хуже предыдущего. Отсюда прогноз: данная элитная группа должна деградировать [7].

Таким образом, свойства групп с отрицательной обратной связью (лучшие выбывают первыми) и механизмом пополнения “претендент – рекомендатель” неизбежно ухудшаются, если при первоначальном формировании в данную группу попала, минуя эталон, хотя бы незначительная часть худших работников. В то же время свойства групп с положительной обратной связью (первыми выбывают худшие) постоянно улучшаются. Такие примеры можно найти в спорте: из сборной команды, как правило, первыми выбывают худшие спортсмены.

Модель формирования кадров управления, или модель “прополки”, применяется тогда, когда орган по подбору кадров вынужден действовать в ограниченных масштабах выбора претендентов, например в рамках одного предприятия или организации. В данном случае из состава управленческой группы на каждой последующей стадии ее развития (например, после каждой очередной аттестации или текущей оценки) худшие по сравнению с остальными работники заменяются другими. При этом “прополка” оказывается тем эффективнее, чем меньше работников удаляется на каждой стадии развития группы, т. е. выгоднее исключить одного наихудшего, чем вместе с ним всю нижнюю половину списка. И наоборот, наибольший ущерб терпит группа, теряющая одного наилучшего работника. Иными словами, управленческая группа может оставаться эффективной лишь тогда, когда выбывание лучших работников компенсируется систематической “прополкой” худших. Инструментом для такой процедуры могут служить экспертные оценки, по итогам которых (по мере убывания суммы набранных баллов) составляется график проявления деловых и личностных качеств работников. Руководители, набравшие по сравнению с остальными оцениваемыми работниками наименьшую сумму общей оценки, могут рассматриваться как претенденты на выбывание из данной управленческой группы.

Правовой же основой превентивной “прополки” аппарата управления служат нормативные акты проведения аттестации руководителей и специалистов, а также право организации самостоятельно регулировать численность и состав работников [7].

Модель формирования управленческого персонала, или модель делегирования, представляет собой процедуру конкурсного отбора кандидатов из широкой исходной совокупности претендентов (например, формирование кадров управления крупного объединения, министерства, местных органов власти и т. п.). При этом процедура пополнения организуется не данной управленческой группой, а в исходной совокупности (управленческий персонал отрасли или региона), из которой на конкурсной основе отбирается несколько претендентов и лучший из них включается (делегируется) в элитную группу. Принципиальное отличие “делегирования” от схемы “претендент – рекомендатель” состоит в отказе от сравнения включаемого претендента с теми, кто уже входит в управленческую группу. Эффективность группы, сформированной и функционирующей благодаря делегированию претендентов, выше, чем эффективность группы, сформированной путем “прополки” [2].

Таким образом, знание и правильное применение в кадровой практике различных моделей формирования управленческого персонала способствуют повышению эффективности его деятельности и отбору руководителей из наиболее достойных претендентов. При этом введение таких средств кадровой политики, как конкурсность руководящих кадров и установление предельных сроков пребывания в одной должности, обеспечивает рациональное обновление аппарата управления, постоянный приток в него новых работников.

Отмечая необходимость в постоянном и планомерном обновлении кадров на управленческих должностях, следует, однако, подчеркнуть, что такое обновление не должно превращаться в текучесть кадров. В этой связи процесс обновления управленческого персонала должен основываться на следующих принципах:

- обновление не должно восприниматься как метод дисквалификации работников, добросовестно выполняющих свои обязанности;
- необходимо учитывать интересы руководителей и специалистов, их возможности для работы на других должностях;
- должна создаваться возможность для использования на новых должностях управленческого опыта, приобретенного работниками на прежнем месте работы.

6.4

РАБОТА СО СПЕЦИАЛИСТАМИ ЗА РУБЕЖОМ

Опыт промышленно развитых стран свидетельствует о том, что для внедрения робототехники и гибких автоматизированных производств необходим значительный объем дополнительных знаний, которые могут быть получены только в процессе специальной подготовки в высших учебных заведениях и в учебных центрах. Это ставит проблему подготовки высококвалифицированных специалистов.

Западные специалисты считают, что знаний, полученных в вузе, достаточно на первые 3–5 лет работы, после чего требуется переподготовка на курсах повышения квалификации. Затраты американских корпораций на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют 1–5 % прибыли без учета государственных дотаций. Ужесточаются требования к квалификации инженеров. Например, в университетах Англии первую ученую степень — бакалавра технических наук — получают через три года, в политехнических институтах — через четыре года. Однако диплом инженера выдается после завершения курса практического обучения под руководством дипломированного инженера, являющегося членом соответствующей профессиональной ассоциации. В последние годы введена дифференцированная система подготовки инженеров с дипломами I и II классов (диплом II класса дает минимум академических знаний).

В США каждый руководитель на протяжении всей трудовой деятельности проходит полный или сокращенный курс обучения в университете (два–три раза). Ведущие фирмы требуют, чтобы каждый руководитель не менее 40 часов в год обучался на курсах повышения квалификации. В колледжах и университетах большое внимание уделяется теоретической подготовке, составляющей 25 % всех программ.

Зарубежные эксперты считают, что способность адаптироваться к новым требованиям — второе по важности качество для руководителей после организаторских способностей. В процессе обучения руководителей используются упражнения по прогнозированию, которые заключаются в том, что каждый из руководителей отвечает на 10 вопросов, а затем они вместе вырабатывают коллективное мнение по рассматриваемым проблемам.

Одним из основных факторов, определяющих развитие организации в условиях автоматизированного производства, является активизация творческой деятельности сотрудников. Для некоторых руководителей активизация творческой активности представляет определенную опасность, так как часто влечет за собой должностные перемещения, в результате которых они теряют прежнюю власть и авторитет. Поэтому руководители нередко препятствуют развитию творческой инициативы сотрудников.

Инертность и приверженность привычкам также замедляют развитие творческой деятельности. Общие нормы, правила и стандарты, разработанные для коллективов без учета индивидуальных способностей, сдерживают развитие новых идей. Многие зависят и от морального климата в организации, форм и методов управления производственными коллективами. Поэтому сегодня многие фирмы уделяют внимание работе с молодыми специалистами, которым предстоит трудиться в условиях автоматизированного производства.

Работа с молодыми специалистами, подготовка их к инженерной и управленческой деятельности, ее формы и методы во многом зависят от особенностей организационной структуры компаний и специфики производства. Например, в одной из автомобильных компаний Японии при зачислении в штат выпускников университета решающее значение имеют их способности в области сбыта и интеллект. Поступив на работу, молодой руководитель проходит краткий курс обучения по общим вопросам управления. Прослушав двухнедельный курс вводных лекций и недельный курс по техническому обслуживанию, он проходит месячную практику в конструкторском бюро, затем в течение месяца ознакомляется с работой производственного отдела. В распоряжение молодого специалиста предоставляется штат из пяти сотрудников и двух секретарей. На формирование нового управленца существенно влияет наставничество.

Например, при приеме на работу молодых специалистов в одну из сталелитейных японских компаний учитываются их организаторские способности, рекомендации университетского клуба, престиж университета. Новый сотрудник за год проходит курс интенсивной технической подготовки на одном из заводов компании, где учится анализировать технологические процессы, системы бухгалтерского учета и т. д. Наставник со стажем работы в компании не менее трех лет несет полную ответственность за уровень подготовки нового специалиста и является его консультантом по всем производственным вопросам. В течение пяти лет деятельность молодого специалиста контролируется руководителем подразделения, и результаты эффективности его труда служат основанием для составления служебных рекомендаций.

Основная цель программ повышения квалификации молодых специалистов заключается в предоставлении специалистам возможности изучить механизм совершенствования организационной структуры и стратегии развития компании, а также “осознать” свои функции посредника между рядовыми сотрудниками и высшим руководством. При этом результаты деятельности молодого руководителя оцениваются с учетом уровня квалификации его подчиненных.

Многие британские фирмы вкладывают большие средства в курсы подготовки молодых менеджеров с отрывом от производства, в программы повышения их квалификации, осуществляемые совместно со школами бизнеса и университетами. Последние довольно своеобразны. Так, одна из строительных фирм разработала компьютерную деловую игру, имитирующую деятельность компании в тяжелой финансовой ситуации. Команды из четырех человек за два с половиной дня должны найти выход из создавшейся ситуации. Некоторые фирмы организуют для своих менеджеров поездки по зарубежным филиалам, в которых они, с одной стороны, изучают накопленный здесь управленческий опыт, а с другой — учатся работать на предприятиях, находящихся в различных экономических условиях. Некоторые компании регулярно собирают со всех концов страны управляющих филиалами, их молодых руководителей для обмена опытом и обсуждения проблем, стоящих перед компанией. Кроме того, такие встречи помогают новым руководителям освоить стиль управления, принятый в компании, и способствуют контактам внутри нее.

Вероятно, наиболее оригинальный способ поднять работу управляющих на новый уровень на основе улучшения их взаимодействия и взаимопонимания найден английским филиалом фирмы “Эшл”, который организовал для своих менеджеров восхождение на Килиманджаро. Совместное преодоление тягот похода привело к тому, что взаимопонимание и взаимодействие управляющих достигли оптимального для совместной деятельности уровня.

В работе с молодыми специалистами основное место занимает организация их эффективной адаптации. От того, насколько правильно организован начальный этап трудового пути, во многом зависит эффективность дальнейшего использования молодых специалистов в управленческой или инженерной деятельности. По мнению зарубежных исследователей, период адаптации молодых специалистов можно представить в виде состоящего из нескольких стадий циклического перехода из одного состояния в другое.

Период адаптации молодых специалистов продолжается довольно долго, и условно его можно разделить на четыре этапа:

- п е р в ы й — подготовительная фаза, когда оценивается уровень подготовки выпускника вуза, способность эффективно выполнять возложенные на него обязанности;

- второй — начальный период практического ознакомления молодого специалиста со своими новыми обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются администрацией и другими сотрудниками;
- третий — собственно приспособление молодого специалиста к новому статусу;
- четвертый (завершающий) — постепенное урегулирование трудностей и конфликтных ситуаций, переход к стабильной работе.

Особое значение придается первым двум этапам адаптации. Так, на первом этапе основное внимание должно уделяться выработке мер, позволяющих выпускнику лучше подготовиться к выполнению новых для него обязанностей, повысить психологическую устойчивость и уверенность в себе. На втором этапе задача состоит в оказании как администрацией, так и коллегами помощи молодому специалисту в преодолении возникающих трудностей.

По мнению многих исследователей, основным мероприятием, способствующим сокращению периода адаптации молодого специалиста, является организация стажировки студентов. Так, ряд предприятий Франции, разработавших в этой области определенную политику, получают возможность выявить наиболее способных студентов, предусматривая предоставление им в дальнейшем работы на предприятии, ознакомление будущего специалиста с реальной жизнью фирмы и привитие ему определенных навыков. Эти фирмы поддерживают связи со стажерами в течение всего периода их обучения, а специалисты по персоналу этих фирм необходимым условием эффективного использования стажеров на предприятии считают установление постоянных контактов между фирмой и учебными заведениями.

Резюме

1. Анализ качественного состава кадров управления предусматривает изучение работников по полу, возрасту, образованию, уровню квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим и профессиональным признакам.
2. Общие тенденции использования мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей, а женщины — функциональных.
3. Профессиональное продвижение специалистов в рамках линейной структуры производства формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры — более осторожных управляющих, но знающих, высококвалифицированных специалистов.
4. Существуют три основных механизма подбора, выдвижения и расстановки кадров: свободный подбор; удовлетворение формальным критериям; конкурс.



Вопросы и задания для повторения

1. В чем состоит основная цель работы с кадрами управления?
2. Опишите основные направления совершенствования качественного состава управленческого персонала.
3. Опишите порядок работы с молодыми специалистами на предприятии.
4. Дайте определение понятий “подбор кадров”, “расстановка кадров” и “выдвижение”.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

ВЫДВИЖЕНИЕ НА ДОЛЖНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Ситуация, когда решается вопрос о новом руководителе предприятия [9]

В связи с продолжительной болезнью директор одного из промышленных предприятий вновь созданного объединения в возрасте 59 лет вышел на пенсию. Возникла необходимость срочно решить вопрос о назначении нового руководителя, способного заменить ушедшего на пенсию директора.

Предприятие занимает одно из ведущих мест в отрасли по организационно-техническому уровню. Здесь ведутся научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки, накоплен значительный опыт в освоении новых видов продукции. Широко известны успехи предприятия в применении передовых методов планирования, организации труда и производства. Однако в последнее время завод стал терять авангардную роль в отрасли. Причина тому — многономенклатурность производства.

В связи с тем, что завод в свое время осваивал в отрасли выпуск новых видов продукции, номенклатура выпускаемых им изделий оказалась значительно расширенной. Такое положение было неизбежным, поскольку для производства данных видов продукции в отрасли имелись крайне ограниченные мощности. В последующие годы потребовалось значительное увеличение объемов производства, поэтому при создании объединения было решено перейти к строгой специализации входящих в него предприятий, которая обеспечила бы дальнейшее совершенствование организационно-технического уровня и значительное повышение объемов производства.

В систему объединения были включены родственные предприятия, а данный завод стал ведущим предприятием.

Организационная структура завода не отличается от структуры других промышленных предприятий, кроме наличия в его составе конструкторского бюро (КБ), подчиненного главному инженеру.

Обычно разработки КБ перед запуском их в серийное производство проходили экспериментальную проверку на данном заводе. Однако при создании объединения вопрос о месте КБ в его структуре еще не был решен, не решены были и другие организационные вопросы. Эта работа была поручена ушедшему на пенсию директору.

Участникам разбора предлагается:

1. Определить круг вопросов, требующих первоочередного решения, выявить основное направление становления и развития деятельности вновь созданного объединения.
2. Определить вопросы, которые будут решаться в объединении, и вопросы, входящие в компетенцию министерства.
3. Разработать перечень требований, которым должен удовлетворять директор ведущего в объединении завода, и личных качеств, которыми он должен обладать.
4. Установить процедуру решения вопроса о назначении директора на вакантную должность.

Б. Подбор кандидата для назначения на должность директора

Основные данные о кандидатах на должность директора:

1. СИЗОВ А. Б., 54 года, стаж работы на заводе — 35 лет. Закончил школу, затем вечерние факультеты техникума и института. Работал мастером, начальником цеха, последние шесть лет — заместитель директора по производству. А. Сизов, имея большой практический опыт, отлично разбирается в производственных процессах. Руководимая им служба (цеха основного производства), выполняя и перевыполняя производственную программу в стоимостном выражении, не всегда справлялась с планом по выпуску отдельных видов изделий важнейшей продукции. Невыполнение плана по номенклатуре приводило к частым нарушениям обязательств по договорным поставкам, за что завод выплачивал крупные суммы штрафов. А. Сизов — человек прямой, честный, добродушный, пользуется заслуженным авторитетом как у высшего руководства, так и у руководителей, равных ему по рангу, а также у коллектива завода в целом. Вносил много предложений по совершенствованию цехов основного производства, но в силу ряда причин они остались неосуществленными. Известен он и в министерстве как опытный работник, но его часто критикуют за срыв поставок.

2. ГРУШИН В. И., 35 лет. Пришел работать на завод 13 лет назад после окончания института. Работал мастером, затем заместителем начальника цеха, последние пять лет возглавлял один из крупнейших цехов основного производства. Руководимый им цех в стоимостном выражении дает примерно 1/3 продукции завода. Если раньше цех выпускал несколько видов продукции, то благодаря инициативе, энергии и настойчивости В. Грушина он стал строго специализироваться в основном виде изделий. Претенденту пришлось обосновать и доказать целесообразность такой организации на заводе и в министерстве. Под его руководством была проделана большая работа по реконструкции цеха: модернизировано и заменено большинство оборудования, расширена производственная площадь цеха, введена механизированная транспортная линия для подачи деталей по ходу технологического процесса. Руководители завода и министерства относятся к В. Грушину по-разному. Высшие руководители довольны им как инициативным и энергичным работником. Некоторые работники критикуют его за склонность к экспериментам, иногда рискованным. За ним закрепилась репутация «человека с идеями». Руководители, равные ему по рангу, завидуют его умению достигать поставленной цели. Руководители младшего ранга больше уважают его, чем любят. В период реконструкции цеха его энергия и энтузиазм воодушевляли их на ударную работу. В обычное же время его неугомонность и требовательность вызывают недовольство со стороны младших руководителей цеха. Среди рабочих также нет единого мнения. Одни считают его справедливым, другие, наоборот, обижаются на его чрезмерную требовательность и резкость в обращении. Пожалуй, одним из недостатков В. Грушина как кандидата на должность директора являются его крайне ограниченные внешние связи. В городе и министерстве он менее известен, чем остальные кандидаты.

3. КРЫЛОВ А. П., 51 год. Бывший работник данного завода, в последнее время (около года) работает начальником отдела труда и заработной платы в планово-экономическом управлении министерства. Пришел на завод после окончания инженерно-экономического института. Его трудовая деятельность на заводе началась с должности инженера планового отдела, затем он был старшим инженером того же отдела. Одно время работал начальником заготовительного цеха. Затем несколько лет возглавлял отдел труда и заработной платы. Перед уходом в министерство непродолжительное время был главным экономистом завода. Много сделал для укрепления экономической службы предприятия. По его инициативе при заводе была создана лаборатория по экономике и организации производства, которая под его руководством дала хорошие результаты по выявлению и использованию резервов производства. А. Крылов — человек принципиальный при решении производственных вопросов. Он тактичен по отношению как к вышестоящему руководству, так и к равным себе, а также к нижестоящим. Отмечалось, однако, что он недостаточно

требователен к подчиненным. За непродолжительное время работы в министерстве А. Крылов зарекомендовал себя как инициативный работник. Он много сделал по совершенствованию планирования и экономического стимулирования, повышению эффективности производства. О нем хорошего мнения как на заводе, так и в министерстве.

4. ВАСИЛЬЕВ И. А., 47 лет. Директор одного из предприятий, входящих в созданное объединение. Хотя руководимое им предприятие и завод, который стал ведущим в объединении, принадлежат к одному министерству, номенклатура выпускаемых ими изделий значительно различается как по количеству (объему производства), так и по видам изделий. Руководимое им предприятие успешно справляется с плановым заданием по всем показателям, но не имеет научно-конструкторской базы, поэтому выпускает продукцию, хорошо освоенную на других заводах отрасли. Вместе с тем завод подвергался критике за недостаточно энергичные меры по освоению новых технологических процессов. На завод И. Васильев пришел после окончания политехнического института, вырос от мастера до руководителя предприятия. Отличается мягким, приветливым характером. Однако при решении принципиальных вопросов, связанных с производством, проявляет непреклонную твердость и настойчивость. В коллективе пользуется уважением как рабочих, так и руководителей разных уровней. Известен в министерстве как инициативный и энергичный руководитель. Ему было предложено перейти на административную работу в министерство, но он отказался, сославшись на то, что аппаратная работа не по его характеру и что он принесет больше пользы непосредственно на производстве.

Участникам разбора предлагается:

1. Решить вопрос о выборе кандидатуры на должность директора ведущего предприятия из числа предложенных.
2. Обосновать соответствие выбранной кандидатуры выработанным ранее требованиям (или задачам, которые предстоит решить).



Список использованной литературы

1. Вейлл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М.: Новости, 1993.
 2. Волгин А. П., Матирко В. И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.
 3. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
 4. Дрегайло А. А., Овчинников О. В. Мастер в жизни производственного коллектива. — М.: Экономика, 1987.
 5. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
 6. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 1997.
 7. Ефимов А. Элитные группы, их возникновение и эволюция // Знание — Сила. — 1988. — № 1. — С. 56–64.
 8. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993.
 9. Методические рекомендации к системе управления кадрами. — К.: Изд-во ИУНХ, 1981.
 10. Моисеев Н. Теория организации и практика перестройки // Знание — Сила. — 1988. — № 1. — С. 65–68.
 11. Скоробогатов И. Б. Совершенствование работы с кадрами в народном хозяйстве. — М.: Экономика, 1982.
 12. Удалов Ф. Е. В одной должности — не более 7 лет // ЭКО. — 1983. — № 12.
 13. Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990.
 14. Шаховой В. А. Кадровый потенциал системы управления. — М.: Мысль, 1985.
 15. Щёкин Г. В. Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления. — К.: Знание, 1989.
 16. Щёкин Г. В. Организация и психология работы с кадрами управления: В 2 ч. — К.: ВЗУУП, 1990.
 17. Щёкин Г. В. Организация работы с молодыми специалистами и мастерами. — К.: Знание, 1989.
 18. Im Jahr 2000 sind Führungskräfte Mangelware // Blic Wirt. — 1989. — 32. — № 196. — S. 1.
 19. Interviewing no-nos // Manag. World. — 1989. — 18. — № 4. — P. 31.
 20. Maccoby M. The corporate climber has to find his heart // Fortune. — 1976. — 94. — № 6. — P. 98–101.
 21. Management Review. — 1979. — № 11.
 22. Management Today. — 1987. — № 3.
 23. Mechau R. // Personnel. — 1985. — № 4. — P. 31–35.
 24. Monthly Labor Review. — 1986. — 109. — № 4. — P. 37–43.
 25. Nichoson N., Arnold J. Graduate early experience in a multinational corporation // Pers. Rev. — 1989. — 18. — № 4. — P. 3–14.
 26. Peric Z. Planiranje radne snage u proizvodnom preduzeću // Plan. i anal. posl. — 1989. — 32. — № 10. — S. 10–21.
 27. Rogard V. La psychologie au service de L'entreprise // Probl. polit. et soc. — 1989. — № 618. — P. 1–60.
 28. Walker J. W. Let's get realistic about career pathes // Hum. Resour. Manag. — 1976. — 15. — № 1. — P. 7.
-

Раздел 7

АТТЕСТАЦИЯ И РЕЗЕРВ КАДРОВ



7.1 ОРГАНИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

Для эффективного анализа качественного состава кадров управления и правильной организации работы с различными его группами первостепенное значение имеет регулярная оценка деятельности и личностно-деловых качеств управленческих работников.

Подбор, подготовка, расстановка и рациональное использование кадров на производстве требуют **оценки управленческого персонала**: кандидатов на должности руководителей и специалистов; работников после окончания испытательного срока и прохождения стажировки; при отборе и зачислении в резерв руководителей, выдвижении из состава резерва; при отборе в различные формы подготовки и повышения квалификации; периодической, регулярно повторяемой через определенный промежуток времени и текущей оценки работников для определения их соответствия занимаемой должности и др. Ведущее место в существующей системе оценок персонала занимает аттестация руководителей и специалистов производства, регулярно проводимая во всех организациях на основе соответствующих нормативных актов и положений, а также с помощью различных социально-психологических процедур [9].

Оценка работы кадров управления (как периодическая – аттестация, так и текущая) проводится с целью улучшения расстановки и использования руководителей и специалистов, стимулирования управленческого труда, совершенствования аппарата управления, интенсификации социально-экономического развития коллективов.

Аттестация руководителей и специалистов проводится в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций.

В новых условиях повышается требовательность к качеству работы руководителей, специалистов и служащих, а также их ответственность за порученное дело. Поэтому целесообразно систематически, **не реже одного раза в три года**, проводить аттестацию руководителей производственных подразделений и служб, других специалистов предприятий и организаций. Для усиления заинтересованности инженеров и других специалистов в повышении квалификации, выполнении сложных и ответственных работ вводятся квалификационные категории (инженер, инженер I и II категории, ведущий инженер и соответствующие категории для других специалистов), а для мастеров устанавливаются классные звания. По результатам аттестации руководителям организаций и предприятий предоставляется право принимать решения о повышении (понижении) в должности, в классном звании и квалификационной категории работников, в повышении или понижении им должностных окладов в пределах максимальных и минимальных размеров по соответствующей должности, об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, а при необходимости – об освобождении от занимаемой должности.

Подготовка и проведение аттестации организуются кадровыми службами предприятий при активном участии руководителей структурных подразделений. Работа по аттестации руководителей и специалистов предусматривает три этапа:

- п е р в ы й — подготовка к проведению аттестации;
- в т о р о й — проведение аттестации;
- т р е т ь и й — принятие решений по результатам аттестации.

Подготовка к проведению аттестации — ответственный этап, предусматривающий: составление перечня работников, подлежащих аттестации; определение сроков проведения аттестации; определение количества и состава аттестационных комиссий; подготовку отзывов (характеристик) и аттестационных листов на аттестуемых; организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации. Макет отзыва (характеристики) на аттестуемого приведен в форме 1.

Форма 1

МАКЕТ ОТЗЫВА (ХАРАКТЕРИСТИКИ)

фамилия, имя, отчество и должность аттестуемого

наименование подразделения предприятия (организации), где работает аттестуемый

1. Производственная деятельность (в течение аттестационного периода) — выполнение аттестуемым обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, внеплановых работ, их количество, полнота, соблюдение установленных сроков, оценка деятельности аттестуемого.
2. Выполнение личных творческих планов, наличие рационализаторских предложений и изобретений, организационных и методических разработок.
3. Квалификация аттестуемого, работа по повышению квалификации, общего культурного уровня.
4. Деловые и личностные качества аттестуемого.

Вывод. Соответствует или не соответствует аттестуемый занимаемой должности. Рекомендации о поощрениях, необходимости улучшения отдельных направлений работы и повышения квалификации.

Графики проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации (см. форму 2), а необходимые документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до аттестации. **Аттестационную комиссию** возглавляет председатель; в ее состав входят члены комиссии и секретарь. Подготовка аттестационных листов возлагается на секретаря комиссии, а отзывов (характеристик) на аттестуемых — на их непосредственных руководителей.

Форма 2

ПРИМЕРНЫЙ ГРАФИК

проведения аттестации руководителей и специалистов
по подразделениям _____
(наименование подразделения / организации)

Подразделение	Фамилия, имя, отчество аттестуемого	Должность аттестуемого	Дата проведения аттестации	Дата представления отзыва в аттестационную комиссию	Ф. И. О., должность, ответственного за подготовку отзыва

Аттестационная комиссия рассматривает представленные на аттестуемого документы, заслушивает сообщения о его работе, достигнутых успехах и недостатках и на основании этих данных после обсуждения в отсутствие аттестуемого путем голосования дает одну из таких оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о понижении или повышении в должности, переводе на другую работу, установлении персональной надбавки к должностному окладу, об уменьшении или повышении зарплаты. Заседания аттестационной комиссии оформляются протоколом, который подписывают председатель и секретарь (см. форму 3).

Форма 3

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ПРОТОКОЛА

заседания аттестационной комиссии

от “___” _____ 200__г.

Присутствовали: _____
(фамилии, имена, отчества председателя и секретаря,

членов аттестационной комиссии)

ПОВЕСТКА ДНЯ:

Аттестация руководителей и специалистов _____
(наименование подразделения предприятия

(организации))

СЛУШАЛИ:

Отзыв (характеристику) аттестуемого _____
(фамилия, имя, отчество)

Сообщение аттестуемого о его работе _____
краткое содержание

Вопросы к аттестуемому _____
краткое содержание

Ответы аттестуемого _____
краткое содержание

Выступления _____
краткое содержание

Фамилии, имена, отчества руководителя аттестуемого, членов аттестационной комиссии,
краткое содержание их выступлений

ПОСТАНОВИЛИ: _____
оценка деятельности аттестуемого

рекомендации аттестационной комиссии

Председатель _____

Секретарь _____

По итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров, должностных окладах, зачисление перспективных работников в резерв на выдвижение, а также поощряются положительно аттестованные работники. Решение по реализации выводов аттестационных комиссий принимается руководителем организации (предприятия) в срок, установленный действующим законодательством.

Текущая оценка работы руководителей и специалистов проводится с целью определения их деловых и личностных качеств в межаттестационный период. Она позволяет определить место работника в достижении конечных результатов работы подразделения или предприятия, является определяющей при распределении премий, а в период аттестации — основанием для выводов аттестационных комиссий. Текущая оценка базируется на нормативной трудоемкости выполняемых работ, положениях о структурных подразделениях, должностных обязанностях работников управления, профессиональных моделях руководителей и специалистов. Оценка труда управленческого аппарата — как функционального, так и линейного звена — строится на основе оценки ко-

нечных результатов труда в соответствии с организационной структурой управления. Текущая оценка складывается из индивидуальной оценки руководителей (специалистов) и оценки их коллективного труда. Критерием оценки служит выполнение подразделениями и специалистами текущих планов работы, составляемых и утверждаемых ежемесячно или ежеквартально. Лист критериев оценки эффективности труда, деловых и личностных качеств специалиста представлен в форме 4.

Форма 4

ЛИСТ КРИТЕРИЕВ

оценки эффективности труда, деловых и личностных качеств специалиста

Ф. И. О. _____ должность _____
подразделение _____

Критерий, подлежащий оценке	Характеристика критериев по уровням и оценка в баллах			Кто дает оценку	Фамилии и подписи
	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень		
1	2	3	4	5	6
Профессиональное мастерство (комплекс практических и теоретических знаний, способствующих качественному выполнению заданий)	Обладает высоким уровнем теоретических и практических знаний и постоянно работает над их совершенствованием	Обладает средним уровнем теоретических и практических знаний, стремится к их повышению	Не имеет достаточно-го уровня теоретических и практических знаний, слабо их повышает	Непосредственный руководитель	
	1 0 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Проявление творчества в работе	Проявляет инициативу в работе, выдвигает оригинальные, принципиально новые идеи	Постоянно совершенствует методы работы. Находит наиболее рациональные и эффективные решения того или иного вопроса	Отсутствие творческой инициативы. Формальное выполнение работы	Он же	
	1 0 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Самостоятельность в работе	Работы выполняет самостоятельно	Отдельные работы может выполнять самостоятельно	Выполняет работы только под руководством и с его помощью	Он же	
	1 0 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Своевременность выполнения заданий	Работы выполняет своевременно	Были случаи нарушения сроков выполнения работ	Выполняет работы в основном с нарушениями	Он же	
	1 0 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Сложность выполняемых работ	Выполняет разнородные, вновь начинаемые работы	Выполняет нерегулярно повторяемые работы	Выполняет однородные, регулярно повторяемые работы	Он же	
	1 0 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Качество выполняемых работ	Сдаёт работы, не требующие доработки	Сдаёт работы, требующие правки	Сдаёт работы, требующие коренной переработки	Он же	
	1 0 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Трудовая и производственная дисциплина, отношение к труду	Наличие благодарностей, поощрений, высокая ответственность за порученное дело	Отсутствие нарушений дисциплины труда, добросовестное отношение к труду в пределах своих обязанностей	Имеются замечания по использованию рабочего времени, недостаточное трудолюбие	Он же	
	1 0 9 8	7 6 5 4	3 2 1		

Окончание формы 4

1	2			3				4	5	6
Социально-психологические качества	Пользуется авторитетом в коллективе			Нейтрален относительно коллектива				Создает напряженную обстановку в коллективе	Непосредственный руководитель	
	1 0 9 8			7 6 5 4				3 2 1		
Соответствие квалификации работника должностному положению	Высшее образование, соответствующее номенклатуре должности при стаже работы по специальности			Высшее образование, не соответствующее номенклатуре должности при стаже практической работы, соответствующей занимаемой должности				Другое образование	Должностное лицо, ответственное за учет кадров	
	более 20 лет	20–10 лет	до 10 лет	более 10 лет	5–10 лет	3–5 лет	до 3 лет			
	10	9	8	7	6	5	4			

Общая сумма баллов по всем критериям оценки
 Обобщенная оценка эффективности труда, деловых и личных качеств
 С оценкой ознакомлен _____
 (подпись оцениваемого)

“УТВЕРЖДАЮ”
 начальник цеха, отдела

 (фамилия, подпись)
 “ _____ ” _____ 200__ г.

7.2

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ

Под *резервом руководящих кадров* понимают специально сформированную группу работников, которая по качествам соответствует требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, которые прошли аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигли положительных результатов в производственной деятельности. Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов.

Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов в состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35–40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25–30 лет;
- рациональное определение оптимальной структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом для выдвижения.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются: итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы; выводы последней аттестации; результаты изучения работника путем личного общения, а также отзывов о нем непосредственных начальников, коллег и подчиненных; итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения личного дела, психологи-

ческого тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Применяются также **практические методы**: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др. Методы подбора кандидатов в резерв схематически показаны на рис. 12.

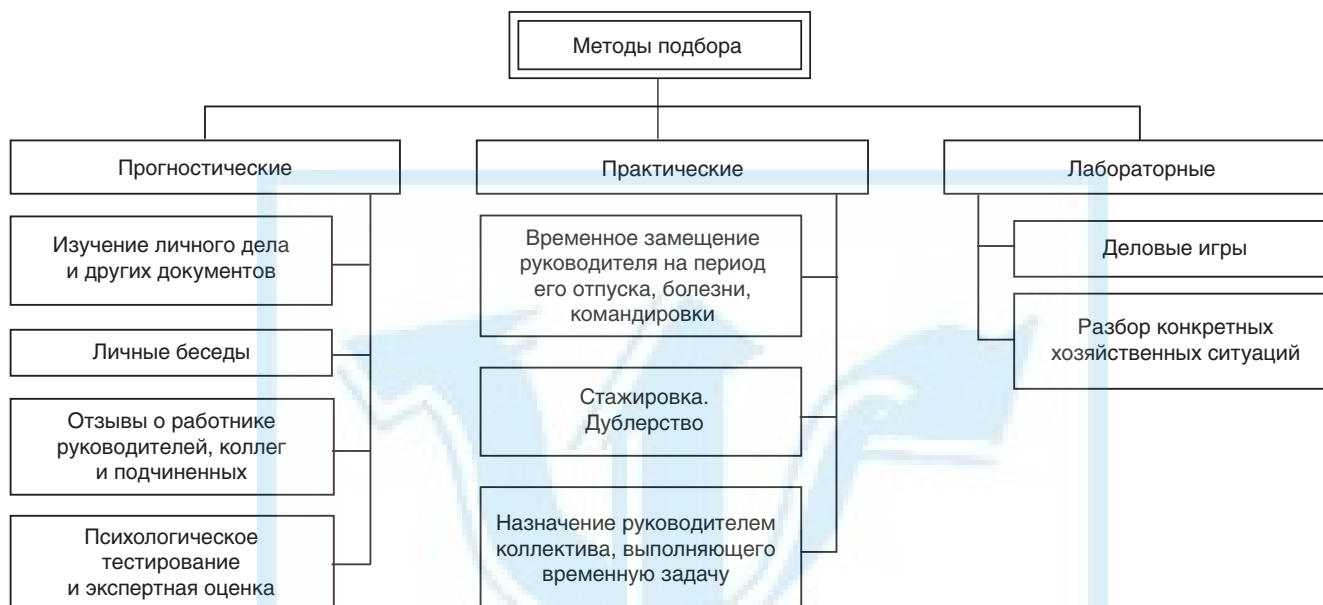


Рис. 12. Классификация методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

Наибольшее распространение получили такие методы [4]:

- биографический, или метод изучения документов работника;
- получение произвольных устных и письменных характеристик, или “интервью”;
- обобщение независимых экспертных мнений;
- психологическое тестирование и самооценка работника.

Биографический метод состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, с его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод дает неполную картину данных; он не позволяет получить достаточное количество информации об уровне развития личностно-деловых свойств и качеств работника.

Метод “интервью” позволяет расширить систему получаемых показателей, однако при этом данные о работнике будут не объективными, а преломленными, учитывая отношение людей, обеспечивающих получение необходимой информации. Это затрудняет формирование представления о работнике с объективных позиций. Метод “интервью” используется как основной в практике деятельности кадровых работников при подборе кандидатов в резерв на выдвижение.

В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные **беседы** с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются **методы обобщения независимых суждений**, или **независимых экспертных мнений**. В качестве экспертов привлекаются работники предприятия, хорошо знающие изучаемого работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Их опрос осуществляется по специально разработанной анкете, и полученная информация после соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т. д.

И наконец, для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются **методы психологического тестирования**, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Работа по изучению личностно-деловых качеств работника требует определенной квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и изменения содержания трудовых функций кадровика. Новые требования к квалификации кадровиков предполагают:

- наличие практически доступных методик проведения тестирования работников или опроса экспертов;
- умение работников по кадрам обеспечить проведение инструктажа и подготовительной работы по осуществлению тестирования или опроса экспертов;
- создание системы накопления информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в получении информации о степени развития личностно-деловых качеств работника;
- совершенствование системы работы с кадрами с целью повышения их творческой отдачи и развития способностей [4].

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить **базовые должности** для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, начальника цеха — должность начальника участка и т. д.

Источниками резерва руководящих кадров являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные для выдвижения;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;
- работники предприятия (организации), оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства, и др. [14].

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его *номенклатурой*.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель **определяет права и обязанности должностных лиц**, ответственных за формирование и подготовку резерва руководящих кадров. Так, в условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров; начальник цеха лично ответствен за своевременное и качественное замещение должностей начальников участков; директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их заместителей. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляют заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы.

Работа по отбору кандидатов в резерв руководящих кадров предусматривает несколько **этапов**:

- организацию профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятий (организаций) на профессии управленческой сферы, развитие у них свойств и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;
- сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание банка данных о кандидатах в резерв;
- оценку качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва для выдвижения.

Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров является **организация их подготовки**. По мере дальнейшего изменения механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя. Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается, как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя и во многом определяет ее уровень. Выбор формы обучения кандидатов в резерв зависит от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы предприятия, организации, отрасли организовать учебу по соответствующей форме и профессиональной направленности. Заключение о выборе формы обучения кандидата в резерв дает отдел кадров с учетом выводов службы профориентации и профотбора. При этом отдел кадров направляет в отдел подготовки кадров списки кандидатов на зачисление в резерв. Отдел подготовки кадров разрабатывает учебные программы и планы, устанавливает сроки обучения и организует учебный процесс.

Для подготовки резерва руководящих кадров кроме установленных видов обучения системы повышения квалификации используются дополнительные формы: учеба в системе соискательства ученых степеней; организация теоретических семинаров; привлечение работников, зачисленных в резерв, к преподавательской работе в системе повышения квалификации; обучение в школах и центрах менеджеров и др.

Основной формой подготовки резерва кадров является воспитание и обучение специалистов непосредственно на производстве:

- привлечение их к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации (предприятия) в целом или по отдельным вопросам;
- направление в родственные организации, на предприятия для изучения опыта работы;
- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций и предприятий;
- привлечение к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами, рефератами по технической, экономической, управленческой и другой тематике.

Школы резерва – важное звено в подготовке будущих руководителей на уровне предприятия, организации, региона. На предприятии зачисление в школу резерва оформляется приказом руководителя, а возглавляет ее, как правило, заместитель руководителя по кадрам. Методическое руководство школами резерва осуществляется службами по подготовке кадров.

Система формирования резерва показана на рис. 13.



Рис. 13. Система работы с резервом руководящих кадров на производстве

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность из состава резерва должна предусматривать:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность. Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.

7.3

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНКУРСОВ СПЕЦИАЛИСТОВ

С целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников, рекомендуется применять конкурсную систему подбора и замещения вакантных должностей. На основе проведения конкурсов могут замещаться должности специалистов и руководителей. Руководитель предприятия принимает решение о том, какие вакантные должности замещаются по конкурсу. Для проведения конкурса решением руководителя предприятия (структурной единицы объединения) создаются конкурсные комиссии. В отдельных случаях по решению руководителя предприятия конкурсная комиссия может проводить конкурс на замещение нескольких вакантных должностей. В состав комиссии включаются представители администрации и высококвалифицированные специалисты соответствующего профиля.

Основная задача конкурсной комиссии — дать руководителю предприятия рекомендации о назначении на должность конкретного лица из числа претендентов, участвовавших в конкурсе. Рекомендуется публиковать в отраслевой и местной печати объявления о проведении конкурсов, сроке подачи заявлений, требованиях к профессионально-квалификационным и другим качествам кандидатов, а также широко освещать средствами массовой информации предприятия ход конкурса и его итоги.

Выдвигать кандидатов на должности, замещаемые на конкурсной основе, могут, с согласия самих кандидатов, коллективы подразделений, а также администрация предприятия. Свою кандидатуру для участия в конкурсе вправе предложить любой человек, отвечающий по профессионально-квалификационным и другим качествам требованиям, предъявляемым к той или иной должности. На основании собеседований, а также представленных документов комиссия оценивает кандидатов на замещение должности с точки зрения наличия у них необходимого опыта работы, уровня образования, соответствия их специальности и квалификации требованиям, предъявляемым по данной должности. Кандидатам, которые отвечают этим условиям, комиссия вправе предложить подготовить рефераты по проблемам, связанным с их будущей работой, в целях выявления их компетентности как специалистов.

По результатам собеседований с кандидатами, учитывая оценки подготовленных ими рефератов, используя другие методы оценки деловых качеств претендентов, конкурсная комиссия принимает решение рекомендовать того или иного кандидата на замещение вакантной должности, по которой был объявлен конкурс, путем открытого или тайного голосования, большинством голосов. Назначение по результатам конкурсов проводит руководитель предприятия с учетом решения конкурсной комиссии.

С целью совершенствования расстановки руководящих кадров целесообразно выполнять специальные процедуры и мероприятия, способствующие более точному определению уровня знаний, умений и навыков кандидатов на должность. Например, одновременно с представ-

лением кандидатами рефератов и проектов можно вводить *сдачу экзаменов на должность*, цель которых — определить уровень необходимых общих и специальных знаний претендентов.

Непосредственно перед тем, как кандидат займет новую руководящую должность, рекомендуется организовать для него специальную *должностную подготовку*, которая включает обучение в системе повышения квалификации в группе резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в передовых организациях отрасли и психолого-педагогическую подготовку к вступлению в должность. Исследования эффективности должностной подготовки показывают, что руководители ранга директора предприятия или его заместителя, не прошедшие должностной подготовки, осваивают свой участок работы за 2,5–3 года, а прошедшие такую подготовку — в течение одного года. Психолого-педагогическая подготовка предполагает проведение мероприятий (бесед, лекций, деловых игр и т. д.) с целью максимально подготовить работника в психологическом отношении к выполнению руководящих функций в новом для него качестве и сократить адаптационный период вхождения в должность.

7.4

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ УПРАВЛЕНИЯ ЗА РУБЕЖОМ

Аттестация кадров

Перестройка работы с персоналом управления рассматривается правящими кругами ведущих западных стран как одна из неотложных задач. Например, в США еще в 1978 г. администрацией Дж. Картера была проведена **реформа кадровой службы**. До этого полномочия по формированию кадровой политики, выработке регламентирующих положений, проведению конкурсных экзаменов, обжалованию решений, затрагивающих интересы государственных служащих, имела комиссия гражданской службы (КГС). По мнению Дж. Картера, она стала “бастионом федеральной бюрократии”. После реформы КГС ее функции были разделены между двумя новыми органами — Управлением кадровой службы, которое отвечает за формирование и кадровую политику в сфере государственного управления, и Советом по соблюдению системы заслуг, который выполняет функции арбитража и рассматривает апелляции по жалобам государственных служащих. Одним из главных нововведений стало повышение роли **обязательных аттестаций** служащих среднего и высшего звена по итогам года.

Результаты оценки стали более активно использоваться при проведении профессиональной подготовки, принятии решений о выплате вознаграждений, о новых назначениях, повышении или понижении в должности, об увольнении с государственной службы и др. Такой порядок был распространен на управляющих высших звеньев: 5 тыс. человек, относимых к номенклатурной группе “Служба высшего руководства” — от заместителей министров до начальников самостоятельных подразделений в министерствах (агентствах) и руководителей крупных программ, а также около 85 тыс. служащих 12–15-го ранга, возглавляющих важные участки работы и играющих ключевую роль в принятии решений.

Процедуры аттестации постоянно совершенствуются. Так, во Франции внедряются **новые системы аттестации** государственных служащих. При этом подвергается критике **практика ежегодной аттестации специалистов их начальниками**, и речь идет о ее замене системой ежегодных бесед подчиненных и руководителей, о внесении элементов индивидуализации зарплаты. Данные исследований свидетельствуют о заинтересованности органов управления

в обновлении системы аттестации, но лишь 20 % из них предприняли в этой области определенные шаги, и только 10 % удовлетворены достигнутыми результатами.

Внедрение новых систем аттестации является сложной комплексной задачей, которая должна решаться с учетом слабых и сильных сторон каждого человека, выявление которых обеспечивается определенными мероприятиями. К ним относятся анализ анкетных данных, беседы с аттестуемым, проведение тестов, заполнение опросных листов, оценка потенциала сотрудника по ряду критериев, проведение семинаров. С точки зрения предприятия, наиболее важными являются следующие **характеристики работника**: умственные способности; способность работать в коллективе; желание и возможность выполнять производственные задачи; общие черты характера (настойчивость, мужество, стремление к достижению успеха и т. д.). В ходе аттестации оцениваются способности работника – профессиональные, социальные, творческие. Опыт и знания сотрудников оцениваются с учетом общего и специального образования, стажа работы. Однако внедрение комплексных систем аттестации наталкивается на ряд трудностей.

Причинами слабого распространения новых систем аттестации работников являются нечеткая иерархизация целей; путаница в определении объекта оценки (профессиональных качеств, количественных и качественных результатов работы, поведения работников и т. д.), что приводит к смешению объективных и субъективных критериев оценки; отсутствие каких бы то ни было санкций или вознаграждений.

В этой связи в последнее время наряду с оценкой личных и деловых качеств работников все шире применяются комплексные оценки их труда. Для комплексной оценки какого-либо вида трудовой деятельности составляется подробное описание исследуемого вида труда. Выделяются, как правило, восемь основных характеристик: название изучаемого вида труда; наименование подразделения, в котором осуществляется работа; географическое местоположение; ставка заработной платы; основное целевое назначение работы; непосредственная подчиненность; количество подчиненных; перечень должностных инструкций. Для особо сложных видов деятельности этот перечень может быть расширен. Дополнительные характеристики предполагают освещение материальной ответственности, административно-правовых границ, горизонтальных и вертикальных по подчиненности деловых контактов, графика-календаря выполнения тех или иных обязанностей.

Составлению такого описания должен предшествовать анализ данного вида труда. Основывается он на проведении опросов, интервью, прямых обследований, изучении документации. Составленные описания имеют статус официальных документов, которые должны неукоснительно выполняться и регулярно пересматриваться. Они являются базой для определения оценки труда.

Планирование карьеры

Результаты аттестации работников, в том числе оценки труда, ложатся в основу прогноза их дальнейшего использования, что находит выражение в планировании деловой карьеры специалистов и руководителей. Менеджеры и служащие предприятий проявляют повышенный интерес к проблемам планирования своей карьеры и рассчитывают на практическую помощь руководства в предоставлении информации и консультаций о возможностях продвижения. Менеджеры ставят вопрос о четком определении этапов карьеры по отдельным специальностям с целью планирования подготовки кадров для заполнения открывающихся вакансий.

Для **планирования карьеры** руководителей высшего звена необходимо определить этапы функциональной и организационной подготовки, так как менеджер такого ранга должен иметь разносторонний опыт в различных сферах управления.

Базой для планирования карьеры служит старый опыт продвижения работников по должностным ступеням. Первой попыткой его упорядочения стали зафиксированные должностные инструкции – описание круга работ и ответственности по каждой должности. На многих фирмах и

предприятия практикуется поэтапное продвижение в рамках функциональных служб, увязанное со стажем работы на соответствующем этапе. Работник, не соответствующий требованиям очередного этапа в обусловленный срок, лишается дальнейших возможностей продвижения.

Этапы карьеры разрабатываются в таком порядке:

- изучение сложившегося содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения;
- определение новых “входных” и “выходных” параметров на каждом этапе;
- детализация требований для вступления в каждый этап — образовательного уровня, квалификации, возраста;
- оценка делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу.

Этот порядок, ставший уже традиционным, в настоящее время развивается в более детализированный и гибкий подход. Новые требования к этапам карьеры включают предоставление действительных возможностей для продвижения, не связанных с обязательной выслугой лет или технической специализацией; повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям и современным требованиям управления; гибкую оценку работника с учетом “компенсирующих” его качеств (недостаток одного компенсируется другим); определение уровня специфических познаний и навыков, необходимых на каждой позиции соответствующего этапа (не ограничиваясь формальными требованиями образовательного ценза, возраста, опыта), что устраняет препятствия для продвижения способных и знающих людей.

Установление этапов карьеры на такой основе требует от предприятия **перспективной работы с кадрами**, систематического накопления и обработки информации в таких направлениях: сбор данных о сложившемся содержании работ на отдельных этапах, об их сравнительной важности и времени, которое уделяется каждой работе; определение на основе анализа этих данных объема знаний, опыта и уровня квалификации для каждого этапа; выявление схожих моделей деятельности на различных должностях.

Для создания портрета “идеального” менеджера в каждой сфере деятельности суммируются различные требования к знаниям, поведению и способностям менеджеров. В сфере управления они должны в достаточной степени знать методы анализа, электронные системы обработки данных, средства и способы коммуникации, методы планирования и прогнозирования, организацию конторских работ, систем начисления заработной платы и мотивации, методы управления, исследования операций, статистику, кибернетику, психологию. В области производства им необходимо хорошо разбираться в маркетинге, финансировании, технологии, администрировании. Из знаний, относящихся к непромышленной сфере, наибольшее значение имеют основы хозяйствования, экономика, политика, социология, трудовое право и социальное обеспечение.

Планирование деловой карьеры особенно важно в работе с молодыми специалистами. В последнее время за рубежом отмечается увеличение количества фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, а также количества компаний, вкладывающих значительные средства в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают запасом теоретических знаний и потенциально способны занять руководящие посты. Фирмами и консультантами изучаются такие специфические аспекты процесса служебного продвижения, как мотивация поведения в зависимости от амбиций, связанных с карьерой, “покровительственные” отношения, стремление к материальному благосостоянию, особенности служебного роста в зависимости от пола и др. Дана классификация скорости служебных продвижений: стремительный взлет, медленный, но постоянный рост, медленное продвижение и др. Исследователями предложена формализованная система текущего учета молодых специалистов, способствующая оптимальному перемещению кадров в структуре рабочих мест и учитывающая потребности производства и желания индивидов. С помощью этой системы, основанной на систематическом наблюдении за служебным продвижением, можно решить многие проблемы молодых специалистов на производстве.

Проведенный в США анализ публикаций по социально-психологическим вопросам продвижения работников различных организаций показал, что карьера работника как объект планирования и управления существенно влияет на стабильность кадров, адаптацию новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и к повышению квалификации.

Методы подбора персонала

Кадровые службы применяют в своей деятельности различные методы подбора персонала. Например, при подборе новых работников в американских фирмах используют метод психологического анализа, для этого от кандидата требуют следующие документы: анкету, заполненную дома; письмо-заявление, написанное от руки (не менее 15 строк); фотографии (анфас и в профиль). Специалисты кадровых служб анализируют фотографии с помощью физиогномических таблиц, содержащих 198 отдельных признаков. Анкета и письмо-заявление кандидата на должность подлежат прежде всего графологическому анализу, в ходе которого выделяется 238 признаков для характеристики личностных параметров претендента. Анкета содержит 140 вопросов, ответы на которые анализируются не столько по содержанию, сколько с точки зрения стиля и характера изложения, где непроизвольно проявляются особенности личности кандидата. При отборе работников по этому методу под благовидным предлогом предприниматели отказывают до 80 % претендентов.

В большинстве зарубежных компаний всесторонне анализируется каждый кандидат. На подбор одного кандидата в Японии затрачивается до 48 человеко-часов, в США — до 16–18. Широко развита сеть специальных оценочных центров, располагающих квалифицированным штатом и современной аппаратурой, разработаны многочисленные психологические тесты. При приеме на работу меньше внимания уделяется формальным знаниям кандидата, а больше — его человеческим и деловым качествам. О каждом кандидате наводят самые серьезные справки на его прежнем месте работы. В Японии, например, при приеме на работу выпускника университета представители компании беседуют с его бывшими профессорами.

Наиболее распространенными методами при оценке персонала в японских корпорациях являются следующие.

1. **Изучение биографии**, где основными аспектами анализа выступают:

- семейные отношения;
- характер образования;
- физическое развитие;
- главные потребности и интересы;
- особенности интеллекта;
- общительность.

2. **Данные личного дела**, которое представляет собой своеобразное досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития личности работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

3. **Экспертные оценки** с целью определения способностей и личностных качеств менеджера или кандидата на выдвижение. Они проводятся на основе обработки специальных анкет, которые заполняют на оцениваемого вышестоящие руководители, подчиненные и он сам (трехсторонняя оценка кадров). Обычно форма-анкета содержит такие данные:

- способности (выявление профессиональных качеств, необходимых для выполнения главных функций управления: способности принимать решения, планировать, организовывать людей, контролировать деятельность подчиненных);
- опыт работы (соответствие или несоответствие занимаемой должности; качество профессиональной деятельности; устремленность в будущее, план должностного продвижения);
- развитие (для оценки черт характера и их совершенствования).

В анкете приводится 24 черты характера: упорство, оптимистичность, грубость, скрытность, болтливость, исполнительность и т. д.

4. **Выполнение письменных заданий**: разработка проекта, подготовка делового письма, составление доклада и др. Испытуемый либо сдает выполненное задание комиссии экспертов для последующей проверки, либо сразу после написания работы докладывает о ней экзаменаторам.

5. **Устные экзамены**, которые обычно имеют форму собеседований, интервью, групповых дискуссий. Как правило, их темами служат производственные проблемы, типичные для должности, которую занимает испытуемый.

В последнее время в промышленно развитых странах получили распространение **графологические бюро**, которые анализируют профессиональные и личностные качества работников по их почерку. Например, в США подобных бюро уже сотни, и они превратились в настоящую отрасль бизнеса. Самые авторитетные компании и правительственные учреждения доверяют графологам на основании буквально нескольких строк, собственноручно написанных кандидатами на высокие должности, определить их устремления, степень самообладания и инициативность и тем самым — вероятность успеха или опасность неудачного выбора. Графологический анализ является для корпораций и фирм наиболее простым, дешевым и, самое главное, верным способом отбора, нежели традиционные психологические тесты.

Во многих японских и западных компаниях при появлении в аппарате управления вакансий вначале объявляется внутренний конкурс на замещение должности (среди своих сотрудников) и только в случае отрицательных результатов к участию в конкурсе приглашаются специалисты со стороны. Это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру в свою организацию. Большое внимание уделяется работе с резервом. Во всех крупных фирмах существуют так называемые **матрицы перемещений**, в которых отражается настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности занять следующую должность (готов занять немедленно; будет готов через год; будет готов через два года, но для этого необходимо повысить квалификацию в таких-то областях и т. д.).

Важнейшим элементом работы с кадрами является перемещение руководителей. Правильное, целенаправленное перемещение позволяет не только обеспечить соответствие работника должности, но и преодолеть застой и консерватизм в мышлении. В управленческой практике развитых стран существуют, по крайней мере, **три типа перемещений руководителей**: во-первых, повышение (или понижение) в должности с расширением (или сужением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности; во-вторых, повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач и не влекущее за собой повышения в должности, но сопровождающееся повышением зарплаты; в-третьих, смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышение в должности и увеличение зарплаты (ротация). Такого типа ротация приводит к расширению кругозора, повышению и расширению управленческой квалификации и в конечном счете к должностному росту. Такой тип перемещений особенно характерен для Японии.

В последние годы существенно изменяются процедуры оценки: к ним все шире привлекаются сами работники. Исследованиями, проведенными в корпорации “Дженерал электрик”, выявлено: около 90 % руководителей и 86 % подчиненных полагают, что самооценка в обязательном порядке должна учитываться как составная часть оценки в целом. Это, по мнению опрошенных, повысит ее эффективность, вовлечет работников в процесс управления, а сама оценка перестанет быть только выражением мнений руководителей.

Методы подбора руководящих кадров и их совершенствование находятся сегодня в центре внимания теории и практики менеджмента. Опрос руководителей ряда корпораций показал, что **собеседование** является универсальным средством оценки деловых и личностных качеств менеджера. Значительный интерес представляет также назначение на руководящую должность на основании отзывов и рекомендаций. Все шире применяется анализ результатов использования биографических данных (полученных на основании ответов, отражающих основные этапы жизненного пути будущего руководителя), что свидетельствует о высокой степени его достоверности.

Учитывая широкое распространение “словесных” методов подбора и расстановки персонала, западные исследователи большое внимание уделяют изучению типичных ошибок, которые допускают кандидаты на должность в ходе собеседования с сотрудниками отдела кадров или с менеджерами. К таким ошибкам относятся:

- недостаточная подготовленность к собеседованию (кандидату следует иметь предварительную информацию о будущем месте работы и как можно активнее использовать ее в ходе беседы);

- отсутствие плана разговора (кандидат должен заранее наметить основные темы собеседования и быть готовым представить любую необходимую информацию);
- неумение кратко и четко (в пределах трех фраз) отвечать на конкретные вопросы;
- неумение или нежелание задавать вопросы (что свидетельствует о недостатке интереса к месту будущей работы);
- неумение слушать собеседника (что приводит к недоразумениям, недопониманию, путанице при ответах на вопросы);
- неумение или нежелание произвести первое благоприятное впечатление внешним видом (рекомендуются скромность и известная консервативность в одежде, причёске, косметике и т. д.).

Во всех случаях использования различных методов подбора и расстановки персонала, позволяющих правильно определить, какие именно качества человека заслуживают особого внимания, западные специалисты рекомендуют тщательно изучать функциональные обязанности по каждой конкретной должности.

Тестирование при приеме на работу

Как отмечалось, при оценке кандидатов в руководители широко используются **психологические тесты** для определения личностных качеств и выявления возможностей кандидатов. По мнению зарубежных экспертов, практически нет такого вида деятельности, пригодность к которому нельзя было бы определить с помощью того или иного теста. Некоторые организации пользуются услугами оценочных центров, представляющих собой группы арбитров, которые решают вопрос о профессиональной пригодности кандидатов на руководящую или иную должность.

Однако **тестирование поступающих на работу всегда было вопросом дискуссионным**. Особые трудности с применением тестов предприниматели испытывали в 60-е годы, когда обвинения в расовой и половой дискриминации укрепили среди менеджеров и специалистов по персоналу мнение, что тестирование при приеме на работу является неблагодарным и даже опасным.

В настоящее время к тестированию возвращаются многие компании, и оно становится неотъемлемой частью работы по совершенствованию персонала. Чтобы изучить, насколько широко современные организации используют тестирование поступающих на работу, журнал Personnel опросил 142 менеджера по кадровым ресурсам различных организаций США. Результаты опроса были таковы (по данным помощника редактора Поля Л. Блоклина):

- 20 % опрошенных используют в своих организациях различные виды личностных и психологических тестов;
- 11 % ответивших используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или на отношение к чему-либо, установленному компанией;
- 18 % ответивших применяют для кандидатов при приеме на работу алкогольный и наркотический тесты. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тесты на СПИД;
- 55 % опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату нужно будет выполнять (математические или вычислительные тесты, тесты на умение четко формулировать мысль и выполнять канцелярские операции, гибкость и т. д.);
- 22 % ответивших пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления необходимого мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях;
- 63 % ответили, что все данные тестирования они держат в секрете; 21 % опрошенных показывают результаты тестирования лишь кандидату и инспектору по найму; 13 % ответивших заявили, что они не держат данные тестирования в секрете.

Особое место в использовании тестов занимает проблема применения детекторов лжи при приеме на работу. Ежегодно частные предприниматели проводят около 1,8 млн тестов на детекторах лжи (ДЛ). При этом 3/4 таких тестов применяется к обращающимся за работой. Данные Американской ассоциации психологов позволили сделать вывод о недостаточной надежности заключений, сделанных с помощью ДЛ, при приеме на работу. Неудовлетворительны также результаты периодического тестирования работников. Наиболее эффективно применять ДЛ лишь при расследовании отдельных инцидентов на работе (случаев воровства и т. п.).

Несмотря на некоторую противоречивость оценок использования психологического тестирования, компании и фирмы промышленно развитых стран все шире **привлекают психологов к управлению персоналом**. Сегодня психологи фирм и корпораций, отталкиваясь от исторически устоявшихся областей своей профессиональной деятельности (например, отбор и расстановка работников), постепенно вторгаются в такие новые сферы, как профподготовка, условия труда, устройство рабочего места и т. д. Специалисты-психологи не только оценивают работника, но и ищут новые методы профессионального обучения, выявляют побуждающие к труду мотивы, что открывает перед промышленной психологией новые пути. Западные специалисты по организации и управлению подчеркивают, что широкое привлечение психологов в промышленность и обслуживание может изменить к лучшему представления о манере работы и об отношении работников к своей профессиональной деятельности.

Известно, что на тех предприятиях, где между руководителями и подчиненными существуют хорошие взаимоотношения, эффективность производства и уровень квалификации сотрудников выше, а количество прогулов и текучесть рабочей силы значительно ниже; сильнее стремление использовать наиболее совершенные методы производства. Установление хороших производственных отношений требует от руководства определенных затрат (физических, материальных, моральных). Для осуществления на практике политики нормальных производственных отношений во многих фирмах и корпорациях создаются **специальные психологические группы**. Например, в одной из британских фирм такая группа из 700 сотрудников несет ответственность за установление здоровых отношений с 40 тыс. рабочих предприятия (один на каждые 60 человек).

В последнее время американские менеджеры начинают все больше перенимать японский опыт общения с людьми. Американские психологи, проведя глубокие исследования на фирме General Electric, установили, что рабочие и служащие через 12 недель после проведения аттестации имели самые низкие показатели по тем аспектам работы, по которым были сделаны критические замечания. Отмечалось снижение активности и интереса к работе, повышенное нервное напряжение. Психологи пришли к выводу, что акцент на недостатки, а не на положительные качества работника снижает производительность труда и вырабатывает у него специфический защитный механизм. **Критика**, по мнению западных экспертов, ведет к улучшению результатов лишь при следующих условиях: если ее высказывает человек, пользующийся доверием и уважением критикуемого; если она применяется в особых случаях, а не является повседневной и привычной; если она высказывается в товарищеском тоне, а не в грубой форме. В Японии принято критиковать идеи, а не их авторов.

Вместе с тем зарубежные специалисты склоняются к выводу, что хорошие производственные отношения не могут быть установлены без твердого руководства и сознательной дисциплины, причем лучшей формой дисциплины является **самодисциплина**. При этом не может быть дисциплины без хороших человеческих отношений. Основой воспитания самодисциплины является самовоспитание, которое способствует также расширению общеобразовательных знаний и развитию производственных способностей. Интенсивность самовоспитания в значительной степени определяется индивидуально, и для этого существуют определенные критерии:

- самоконтроль поведения, требующий критической оценки своей деятельности;
- “эталонный” самоконтроль, основанный на сравнении своего поведения с требованиями окружающих;
- определенная мера “чувствительности” к реакциям сотрудников на поведение;
- самоконтроль, который является основой формирования представления о самом себе на основе создания некоторых автоматически действующих функциональных факторов (привычки, навыки в работе и т. д.).

Задача самовоспитания состоит в том, чтобы обеспечить более интенсивное привлечение своих положительных черт и одновременно ослабить проявление отрицательных. Заслуживают внимания следующие **формы самосовершенствования**, которые в настоящее время получили распространение за рубежом: изучение специальной литературы; ежедневное подведение итогов выполненной работы; анализ недостатков и допущенных ошибок; заимствование положительного опыта; определение целей развития своей личности и работы в этом направлении.

Автоматизированная экспертная система отбора кадров

С целью рационализации процесса подбора кадров некоторые американские компании применяют компьютерные экспертные системы для предварительного интервьюирования лиц, желающих поступить на работу. По мнению большинства пользователей, такие системы способствуют повышению полноты и достоверности получаемых данных, помогают более объективно оценить кандидатов, положительно воздействуют на показатели деятельности предприятий (производительность, текучесть кадров, уровень нарушений, хищений и др.). Экспертная система концентрирует наиболее эффективные приемы работы, накопленные специалистами кадровой службы компании, позволяя преодолеть такие их человеческие недостатки, как рассеянность, чрезмерная эмоциональность, медлительность, боязнь поставить собеседнику “острый вопрос”. Согласно наблюдениям психологов, респонденты, “общаясь” с компьютером, испытывают меньшее волнение и дают более откровенные ответы, чем при общении с живым интервьюером.

Программы интервьюирования и тестирования лиц, обращающихся по вопросу устройства на работу, должны быть, по терминологии специалистов в области информатики, “дружественными”, т. е. обеспечивать естественный для пользователя способ взаимодействия, защиту от ошибок, развитые средства подсказок и диалоговой документации. В частности, они могут предусматривать вопросы с взаимоисключающими ответами. Характер вопросов, а также их последовательность по ходу интервью индивидуализируются в зависимости от содержания ответов. Компьютер контролирует содержание ответов респондента, обращает его внимание на возникающие противоречия, фиксирует быстроту ответа на отдельные вопросы.

Такая программа содержит в среднем 75–125 вопросов, сформулированных с учетом должностных требований и специфики деятельности фирмы и предусматривающих взаимоисключающие ответы. Продолжительность тестирования — около 20 минут; сотруднику кадровой службы для получения такого же объема информации в ходе непосредственного собеседования понадобилось бы около двух часов. Затем полученные результаты исследуются различными методами психометрического и статистического анализа и сопоставляются с данными других кандидатов.

По окончании интервью компьютер выдает работнику кадровой службы табуляграмму, обобщающую результаты интервьюирования по разделам:

- итоговые данные (включают разбивку ответов по заданным ключевым темам: предшествующая трудовая деятельность, жизненный опыт);
- систематизированный перечень противоречий в ответах;
- быстрота ответа (выделяются вопросы, отвечая на которые, респондент потратил время, превышающее средний показатель по тесту);
- перечень “проблемных” ответов (требующих дополнительного анализа и конкретизации в ходе последующего собеседования с работником кадровой службы);
- примерный перечень вопросов, которые должен задать кадровик во время собеседования.

Кроме того, если предусмотрено программой, выдаются результаты тестирования тех или иных психологических или деловых качеств кандидата по данным его ответов.

Резюме

1. Все работы по подбору, подготовке, расстановке и рациональному использованию кадров на производстве требуют оценки управленческого персонала.
2. Под резервом руководящих кадров понимают специально сформированную группу работников, по качествам соответствующую требованиям, которые предъявляются к руководителям определенного ранга, прошедшим аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигшим положительных результатов в производственной деятельности.
3. Методы подбора кандидатов в резерв руководящих кадров подразделяются на три основные группы: прогностические, практические и лабораторные.
4. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его номенклатурой.
5. Расстановка кадров по управленческим должностям является основной целью кадровой политики фирмы и ключевым звеном всей работы с персоналом управления.



Вопросы и задания для повторения

1. Опишите основные периоды и порядок аттестации руководителей и специалистов.
2. Из чего состоит текущая оценка кадров управления?
3. Назовите общие принципы работы с резервом.
4. Какие новые требования предъявляются к менеджерам по кадрам?
5. Опишите основные источники резерва руководящих кадров.

ДЕЛОВАЯ ИГРА

“МИР” – МОДЕЛИРОВАНИЕ ИДЕАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ [10]

Цель деловой игры

1. Сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность.
2. Обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала кадров отрасли.
3. Развить у участников творческое мышление, способность эффективно взаимодействовать при принятии коллегиальных и коллективных решений.

Исходная информация

Участникам деловой игры предлагается исходная информация: бланк играющего (табл. 10) и шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала (табл. 11).

Таблица 10

Бланк играющего

№ п/п	Оцениваемый фактор	Само-оценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллективная оценка)	Отклонения от эталона оценки	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Критическое отношение к действительности, своей деятельности						
2	Стойкая и творческая приверженность инновациям						

Окончание табл. 10

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Способность возглавить коллектив						
4	Учет в руководстве человеческого фактора						
5	Единство слова и дела						
6	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
7	Профессионализм						
8	Желание учиться работать						
9	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
10	Нетерпимость к бюрократии						
11	Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений						
12	Отрицательное отношение к алкоголю						
13	Способность к восприятию критики						
14	Профессиональная память						
15	Работоспособность						
16	Педагогические способности						
17	Активность в общении						
18	Знание теории управления						
19	Знание трудового и хозяйственного законодательства						
20	Знание отраслей экономики						
21	Знание научной организации труда						
22	Знание организации производства						
23	Знание техники и технологии производственных процессов						
24	Умение организовать коллективное принятие решений						
25	Умение со вкусом одеваться						
26	Чувство юмора						
27	Информированность о событиях за рубежом						
28	Образование						
29	Опыт работы на руководящей должности						
30	Возраст						
31	Подготовка в резерве на выдвижение						
	Сумма ошибок						

В системе работы с кадрами одной из наиболее сложных и недостаточно разработанных проблем является объективная оценка управленческих кадров. Такая оценка необходима при отборе хозяйственных руководителей, выдвижении работников в резерв, при аттестации кадров, повышении квалификации руководителей и специалистов.

Шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала

Оцениваемый фактор (оценка)	Уровень деловых и личностных качеств, знаний, умений и навыков	Образование	Опыт работы на руководящей должности, лет	Возраст, лет	Подготовка в резерве на выдвижение
5	Весьма высокий	Высшее экономическое	15 и более	25–30	На факультетах переподготовки
4	Высокий	Высшее техническое	10–15	31–35	На факультетах повышения квалификации при вузах
3	Средний	Высшее гуманитарное	5–10	36–40	В институтах повышения квалификации (ИПК) и их филиалах
2	Низкий	Среднее специальное	1–5	41–45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
1	Крайне низкий	Среднее	Менее года	Старше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется “1”, если подготовки не было)

В настоящее время существует множество подходов к оценке кадров управления. Большинство из них сводится к количественной оценке их деловых и личностных качеств. При этом оцениваются не результаты деятельности, а управленческий потенциал, причем в последнее время под факторами управленческого потенциала хозяйственных руководителей стали понимать не только личностные качества, знания, умения и навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. Несомненно, знания, умения, навыки, личностные качества и возможности взаимосвязаны, и их следует рассматривать как целостное явление.

Руководители и специалисты, повышающие свою квалификацию, безусловно, имеют определенное представление о факторах, обуславливающих успех управленческой деятельности. Однако несомненно и то, что у каждого эти представления свои. А ведь от их правильности зависит степень критичности оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала выдвигаемых в резерв и выбираемых на руководящие должности. Поэтому построение самими слушателями модели “идеального руководителя”, ее коллективное обсуждение имеют принципиальное значение.

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Этапы игры. Руководитель игры ставит задачу, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников.

Каждый участник по указанным факторам оценивает управленческий потенциал, а также предложенный перечень факторов управленческого потенциала, необходимых “преуспевающему руководителю” предприятия.

Каждая играющая команда в ходе взаимных консультаций вырабатывает общую оценку факторов управленческого потенциала “преуспевающего руководителя” предприятия.

Участники игры дают коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала “идеального руководителя” предприятия.

Затем они определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от коллективной и суммируют эти отклонения.

Руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность ее участников.

Правила игры. Каждый слушатель получает бланк (см. табл. 10), где перечислены факторы управленческого потенциала руководителя предприятия, и шкалу для оценки факторов (см. табл. 11).

Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.

Сначала каждый игрок оценивает себя, т. е. осуществляет самооценку, заполняя графу 3 табл.10. На все непонятные вопросы отвечает только руководитель игры. Затем каждый участник самостоятельно оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель предприятия. При этом он заполняет графу 4.

Все участники игры разбиваются на команды по 4–6 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого потенциала “преуспевающего руководителя”. Команды между собой не консультируются. Каждая команда заполняет графу 5.

Затем все игроки участвуют в выработке коллективной оценки факторов управленческого потенциала, т. е. модели “идеального руководителя”. На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, проставленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6.

Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяются как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6, а также по графам 5 и 6. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам. Выигрывает игрок или команда, у которых сумма ошибок минимальна.

Подведение итогов деловой игры

Преподаватель подводит итоги деловой игры, определяет игрока или команду, набравших наименьшую сумму ошибок. Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить правильность выбора факторов, изменение требований к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, а также определить минимальное количество факторов, позволяющих оценить руководящие кадры различных уровней управления.

Список использованной литературы



1. Агеев В. С., Базаров Т. Ю., Скворцов В. В. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. — М.: Изд-во МГУ, 1986.
2. Беклемищев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. — М., 1990.
3. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: Сувенир, 1993.
4. Ковалев А. Г. Руководителю о работнике. — М., 1988.
5. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. — М.: Изд-во ГАУ, 1996.
6. Курочкин А. С. Организация управления предприятием: Учебник. — К.: МАУП, 1996.
7. Матвеев Г. Г. Работе кадровых служб — новое качество: Метод. рекомендации. — М., 1987.
8. Мэтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1996.
9. Попов Г. Х. Оценка работников управления. — М.: Моск. рабочий, 1970.
10. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991.
11. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.
12. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 1998.
13. Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990.
14. Щёкин Г. В. Оценка руководителей и специалистов производства. — К.: Знание, 1989.
15. Щёкин Г. В. Психологические методы работы с кадрами. — К.: Знание, 1989.
16. Щёкин Г. В. Работа с резервом руководящих кадров. — К.: Знание, 1989.
17. Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1982.
18. Campbell C., Cheek G. Putting training to work // J. Eur. Ind. Train. — 1989. — 13. — № 4. — P. 32–36.
19. Hyrvikallio M. The engineering profession // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 91–96.
20. Kihlman T. Profile and the engineer of 2001 // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 81–90.
21. Makin P., Robertson I. // Person. Manag. — 1986. — № 11. — P. 38–40.
22. Mallory G., Molander C. Managing in the front line: the changing role of supervisors // J. Gen. Manag. — 1989. — 14. — № 3. — P. 35–45.
23. Management Today. — 1987. — № 3.
24. Michel J. Women in engineering education // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 146.
25. Porter J., Muller H., Rehder R. The making of managers: an American perspective // J. Gen. Manag. — 1989. — 14. — № 4. — P. 62–74.
26. Schwingen E. Personal an Hoschulen 1980 bis 1987 // Wirt. und Statist. — 1989. — № 10. — S. 635–641.
27. Zwischenbilanz der Konzertierten Aktion Weiterbildung // Inf.-Bild. Wiss. — 1989. — № 11. — S. 155–157.



Раздел 8

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Научно-технический прогресс предъявляет новые требования к качеству рабочей силы. Одной из важнейших задач становится обеспечение соответствия профессионально-квалификационной структуры кадров быстро меняющемуся материально-техническому базису производства. Отставание профессиональных знаний от требований производства снижает эффективность использования трудовых ресурсов и оборудования, вызывает необходимость дополнительного кадрового вовлечения в производство. Расчеты показывают, что из-за отставания профессиональных знаний от требований производства на 10 % дополнительный перерасход живого труда составляет 16–19 % [8]. По оценкам специалистов, в настоящее время лишь половина рабочих имеет необходимый уровень профессиональной подготовки. Улучшение ее качества с помощью системы непрерывного профессионального обучения кадров является одним из основных резервов повышения эффективности производства.

Переход экономики с экстенсивного пути развития на интенсивный, от административных методов хозяйствования к рыночным, а также глубокая структурная перестройка инвестиционной политики, связанная с переводом предприятий военно-промышленного комплекса на выпуск продукции мирного назначения и сокращением ассигнований на новое строительство, вызвали значительные структурные сдвиги в экономике, как следствие, увеличились масштабы высвобождения, перераспределения и переподготовки работников. Работа в данных условиях требует от руководителей и специалистов высокого уровня компетентности, деловой инициативы, современного экономического мышления, овладения новыми методами руководства и управления. Для решения этих задач необходима коренная перестройка системы повышения квалификации и переподготовки кадров, способная обеспечить опережающее непрерывное профессиональное обучение работников всех отраслей хозяйства.

Подготовка и повышение квалификации работников в новых условиях должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. При этом должностные перемещения руководителей и специалистов, установление им соответствующего размера заработной платы, а также присвоение рабочим квалификационных разрядов и классности должны быть увязаны с результатами обучения и практического использования полученных знаний, умений и навыков.

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Непрерывное обучение руководителей и специалистов предполагает повышение квалификации и переподготовку. К *повышению квалификации* относится любое обучение, направленное на развитие и совершенствование знаний, умений и навыков в конкретном виде специальной деятельности, обусловленное постоянным изменением содержания труда, совершенствованием техники, технологии, организации производства и должностными перемещениями.

Под *переподготовкой* следует понимать необходимость получения нового специального образования, вызванного потребностью научно-технического и социального развития. Существуют следующие основные виды обучения руководителей и специалистов, обеспечивающие его непрерывность:

- систематическое самостоятельное обучение (самообразование);
- краткосрочное обучение (повышение квалификации);
- стажировка;
- аспирантура и докторантура;
- переподготовка.

Рассмотрим содержание видов обучения непрерывной системы повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов.

Систематическое самостоятельное обучение каждого руководителя и специалиста осуществляется по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем. В индивидуальных планах исходя из вида специальной деятельности работника рекомендуется изучать передовой отечественный и зарубежный опыт; новейшие достижения науки, техники, научной организации производства; проблемы экономики, права, социологии, педагогики и др. В связи с тем, что повышение квалификации — служебная обязанность каждого работника, то и самообразование может осуществляться как в рабочее время, так и вне его. Самообразование дает возможность систематически (самостоятельно и с помощью консультантов) изучать отечественную и зарубежную научно-техническую литературу, передовой опыт в своей сфере трудовой деятельности. Эффективность и качество самообразования в значительной степени определяются хорошо организованной работой консультационных пунктов (предприятий, отраслей, регионов) по видам специальной деятельности руководителей и специалистов. Выполнение работником плана самостоятельной работы контролирует его непосредственный руководитель.

Краткосрочное обучение. В данном виде обучения по мере необходимости повышают квалификацию руководители и специалисты предприятий и организаций с целью увеличения эффективности своей трудовой деятельности. Как правило, обучение проводится с отрывом от работы до трех недель или с частичным отрывом от работы продолжительностью до шести месяцев. Рекомендуемая численность обучаемых в группах — 10–30 человек (в учебных заведениях системы повышения квалификации — 25–30 человек).

Учебные планы и программы для краткосрочного обучения разрабатываются предприятиями (организациями) или учебными заведениями, организующими данный вид обучения руководителей и специалистов. Обучение в группах заканчивается сдачей экзаменов или защитой курсовых работ (рефератов).

Стажировка руководителей и специалистов осуществляется на передовых отечественных и зарубежных предприятиях и в организациях в целях освоения и внедрения лучшего высокоэффективного опыта организации труда в определенном виде специальной деятельности. Индивидуальную программу и план проведения стажировки разрабатывает специалист, направляемый на стажировку, совместно с руководителем стажировки. Исходя из

целей стажировки определяется конкретная ее продолжительность. О результатах стажировки работники отчитываются по месту работы непосредственному руководителю.

Аспирантура и докторантура. По тематике, способствующей решению научно-технических, экономических, психолого-педагогических, правовых и других проблем на предприятии, руководители и специалисты могут направляться в целевую аспирантуру или докторантуру. Такое обучение осуществляется согласно действующему законодательству, определяющему порядок подготовки научных кадров.

Переподготовка. В процессе научно-технического и социального прогресса полученное специалистом базовое образование может видоизменяться, а иногда и утрачивать назначение. Соответствующие учебные заведения осуществляют переподготовку руководителей и специалистов с тем, чтобы они овладели новой специальностью. Для различных категорий работников и специальностей существуют различные типы учебных заведений и продолжительность переподготовки.

Любым должностным перемещениям должны предшествовать повышение квалификации или переподготовка руководителей и специалистов. При отсутствии должностных перемещений все руководители и специалисты обязаны повышать квалификацию по роду специальной деятельности с установленной периодичностью (самообразование — постоянно, семинары — систематически, краткосрочное обучение — ежегодно, длительное обучение — не реже одного раза в пять лет).

8.2

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ РАБОЧИХ

Чтобы обеспечить непрерывное профессиональное и экономическое обучение рабочих на производстве, организуют такие его виды:

- подготовку новых рабочих на производстве;
- переподготовку квалифицированных рабочих;
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации рабочих.

Перечисленные виды обучения могут проводиться в курсовой или индивидуальной форме. Кратко рассмотрим каждый вид.

Подготовка новых рабочих на производстве — это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на работу учениками рабочих профессий. Оно осуществляется по профессиям с учетом и на основе индивидуального психофизиологического отбора лиц, наиболее отвечающих по индивидуальным данным конкретному виду профессиональной подготовки. Продолжительность обучения новых рабочих в зависимости от квалификационной сложности работ по данной профессии устанавливается до шести месяцев, а для особо сложных видов рабочих профессий — до одного года.

Подготовка новых рабочих на производстве проводится по курсовой и индивидуальной формам обучения. При курсовой форме теоретическое обучение осуществляется в учебной группе численностью 10–30 человек (в учебных заведениях — 25–30 человек). Производственное обучение проводится в два этапа: на первом — в учебной группе под руководством мастера производственного обучения в учебном цехе (на участке), а на втором — на рабочих местах в цехах предприятия в составе учебной группы (не менее 10 человек) под руководством мастера производственного обучения или индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы высококвалифицированного рабочего — инструктора производственного обучения. При индивидуальной форме обучения ученик рабочей профессии изучает теоретический курс программы самостоятельно и при помощи преподавателей-консультантов, а производственные умения и навыки приобретает на рабочем месте

под руководством инструктора производственного обучения. В процессе подготовки новых рабочих особо сложным профессиям необходимо направлять их на производственное обучение на учебные полигоны или заводы, которые выпускают новую технику с применением новой технологии.

Подготовка новых рабочих на производстве (и теоретическая, и производственная) должна проводиться в рабочее время (продолжительность рабочего дня установлена законодательством о труде для соответствующих категорий работников) и заканчиваться сдачей квалификационных экзаменов и выдачей соответствующих свидетельств.

Переподготовка (переобучение) квалифицированных рабочих по решению администрации может осуществляться с отрывом или без отрыва от работы в курсовой или индивидуальной форме. Учебные планы и программы для переподготовки квалифицированных рабочих и сроки их обучения разрабатываются и утверждаются предприятиями в соответствии с учебными планами и программами для подготовки новых рабочих. С учетом фактического уровня профессиональных и экономических знаний, умений и навыков обучаемых допускается сокращение программ и продолжительности обучения. Переподготовка (переобучение) рабочих заканчивается сдачей квалификационных экзаменов и выдачей свидетельств установленного образца.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям – профессиональное и экономическое обучение лиц, уже имеющих профессию, для получения новой, с начальным или более высоким уровнем квалификации. Перечень вторых профессий, формы обучения им, порядок разработки и утверждения учебных планов и программ, виды контроля знаний после завершения обучения определяются предприятиями по аналогии с переподготовкой квалифицированных рабочих.

Повышение квалификации рабочих – это непрерывное организованное их обучение, направленное на совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков.

8.3

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ

В государственной и отраслевой системах повышения квалификации руководящих работников и специалистов работает **штатный преподавательский состав**. Кроме штатных преподавателей к педагогической работе в этих учебных заведениях привлекаются преподаватели, ведущие специалисты предприятий, новаторы производства. В учебных заведениях профессионального обучения рабочих занятия проводят штатные преподаватели теоретических дисциплин и мастера (инструкторы) производственного обучения. Непосредственно на производстве к проведению занятий привлекаются преподаватели учебных заведений, ученые научно-исследовательских институтов, высококвалифицированные специалисты и рабочие предприятий.

Особую роль в системе профессионального и экономического обучения, особенно в массовых формах учебы, играют специалисты и высококвалифицированные рабочие, многие из которых привлекаются как преподаватели и инструкторы производственного обучения. Работников, привлекаемых к проведению занятий в системе непрерывного обучения кадров, необходимо до начала их педагогической деятельности научить основам производственной педагогики и психологии. Учебные планы и программы повышения квалификации таких преподавателей разрабатываются учреждениями образования. Ежегодно, до начала нового

учебного года, руководители и организаторы обучения кадров предприятий должны проводить аттестацию преподавателей и инструкторов производственного обучения.

Планирование и учет учебного процесса, а также результатов обучения различных категорий работников на предприятиях осуществляют организаторы обучения кадров. Систему рекомендаций по планированию учебного процесса, а также систему учета основных показателей, определяющих состояние обучения кадров на производстве, определяют государственные органы образования. Министерства и ведомства разрабатывают для предприятий соответствующие методические рекомендации, на основе которых последние ведут учет всех видов и форм обучения и отчитываются о результатах данной работы перед вышестоящими организациями и местными органами.

Финансирование непрерывного обучения кадров осуществляется:

- для учебных заведений системы повышения квалификации кадров — за счет централизованных фондов министерств и ведомств или на основе их хозяйственной деятельности за оказание услуг предприятиям и организациям по повышению квалификации и методическому обеспечению системы обучения кадров на производстве;
- на предприятиях — за счет средств фондов развития производства, науки и техники, других фондов аналогичного назначения или целевых ассигнований на подготовку кадров.

Оплата педагогического труда рабочих, руководителей и специалистов за проведение занятий со слушателями, а также оплата труда рабочих и специалистов за разработку и изготовление учебно-методического оснащения учебного процесса определяется руководителями предприятий на основе существующего законодательства.

Учебно-материальная база системы непрерывного обучения кадров включает:

- учебные заведения (подразделения) повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов — межотраслевые и отраслевые ИПК и их филиалы, факультеты повышения квалификации и специальные факультеты по переподготовке кадров при вузах, учебные центры, курсы повышения квалификации и др.;
- учебные заведения по профессиональному и экономическому обучению рабочих — отраслевые и межотраслевые региональные учебные центры, учебно-курсовые комбинаты (пункты), технические школы, межотраслевые и отраслевые постоянно действующие курсы при предприятиях или профессионально-технических учебных заведениях;
- учебно-материальную базу предприятий — учебные помещения (классы, кабинеты, лаборатории), учебные полигоны, цехи, участки, мастерские, отдельные рабочие места, оснащенные необходимым оборудованием, инвентарем, техническими средствами обучения, учебными и наглядными пособиями.

8.4

МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЗАТРАТ НА ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

В настоящее время предпринимаются попытки анализа и разработки методик расчета затрат на повышение квалификации. Например, предлагается методика [1], согласно которой затраты отрасли на повышение квалификации своих руководящих работников и специалистов можно выразить формулой

$$Z_o = Z_{\text{ИПК}} + Z_{\text{сод}} + Z_{\text{вн}}$$

где Z_o — общие затраты на повышение квалификации; $Z_{\text{ИПК}}$ — сумма отчислений на содержание отраслевого ИПК и его филиалов; $Z_{\text{сод}}$ — затраты предприятий на содержание слушателей ИПК; $Z_{\text{вн}}$ — затраты на обучение во внеотраслевой системе повышения квалификации.

Величина $Z_{\text{ИПК}}$ известна, она ежегодно определяется министерством или ведомством. Величина $Z_{\text{сод}}$ включает расходы на проезд до ИПК и обратно, суточные за время пребывания в пути и за время обучения, выплату средней зарплаты за время обучения, расходы по командировкам слушателей за время обучения на предприятиях для изучения передового опыта или стажировки, т. е.

$$Z_{\text{сод}} = P_{\text{дор}} + P_{\text{сут}} + P_{\text{зпл}} + P_{\text{ком}}$$

Величина $P_{\text{дор}}$ определяется на основе действующих транспортных тарифов. Суточные ($P_{\text{сут}}$) рассчитываются за время пребывания в пути (более суток) для лиц, приехавших к месту обучения дальними маршрутами (более суток), и за первый месяц обучения исходя из продолжительности пребывания слушателя в ИПК и размера его средней заработной платы ($P_{\text{зпл}}$ с учетом введенной стипендии). Аналогично рассчитываются и затраты на командирование ($P_{\text{ком}}$) слушателей ИПК на стажировку и на предприятия для изучения передового опыта, если используется междугородний транспорт и поездка длится более суток.

Часть специалистов повышает квалификацию в учебных заведениях других министерств и ведомств (во внеотраслевой системе повышения квалификации). Деньги за их обучение перечисляются ИПК соответствующих отраслей, вузам, курсам и т. п. Затраты на обучение во внеотраслевой системе повышения квалификации вычисляются по формуле

$$Z_{\text{вн}} = NZ_1,$$

где N – количество специалистов, направленных на повышение квалификации с отрывом от работы в учебные заведения других министерств и ведомств; Z_1 – затраты на обучение одного специалиста.

Каждое объединение, предприятие, учреждение может с помощью описанной методики рассчитать величину своих затрат на переподготовку кадров и искать оптимальные варианты организации повышения их квалификации [1].

8.5

СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЗА РУБЕЖОМ

Профессиональная подготовка рабочих

В промышленно развитых странах существуют различные виды профессиональной подготовки. Основными видами профессиональной подготовки рабочих являются чередующееся обучение и непрерывное обучение.

К **первому виду** относится переподготовка типа “школа – предприятие” с различными сроками обучения (по выбору учащегося): 2–4 года для лиц в возрасте 15–25 лет. Как правило, обучение осуществляется в центрах профподготовки, где учащиеся осваивают теоретический курс, совмещая его с практикой на предприятии (в Дании, Португалии, ФРГ, Финляндии, Швейцарии, Нидерландах). Профподготовка может осуществляться непосредственно на предприятии. Для этого достаточно заключить контракт с данным предприятием (в Бельгии, Италии, Дании, Португалии, Норвегии). Данный контракт не предполагает выплаты зарплаты учащимся. Чередующаяся профподготовка (также по контракту с предприятием) предполагает прохождение стажировки лицами, уже получившими специальное образование, с целью специализации или профориентации (во Франции, Испании, Португалии). В этом случае стажеры получают зарплату.

Второй вид профессиональной подготовки – непрерывное обучение – касается рабочих, повышающих квалификацию без отрыва или с отрывом от производства. В одних странах (Португалия, Испания, Финляндия, Бельгия, Норвегия) профподготовка является частью социальной политики государства, которое выделяет средства для ее осуществления, в других она проводится без согласования с государственными органами за счет средств предприятий и налога с трудящихся (во Франции, Италии, Люксембурге, Швейцарии, Нидерландах). В большинстве стран существует такой вид профессиональной подготовки, как *стажировка* на промышленном предприятии. Она предусмотрена как для учащихся на разных стадиях обучения в учебных заведениях, так и для выпускников. Этот вид профподготовки применяется и для безработных, которые часто не могут отвергнуть такое предложение, чтобы не лишиться пособия.

Производственно-техническое обучение в большинстве стран является разновидностью чередующегося обучения и предполагает теоретическую и практическую подготовку, но в данном случае большую часть времени (около 80 %) учащийся проводит на предприятии, которое обязуется по окончании обучения присвоить ему соответствующую квалификацию и выплачивает стипендию (около 30–60 % минимальной зарплаты) в течение всего периода обучения. Как правило, крупные предприятия имеют свои центры профессиональной подготовки, а мелкие осуществляют подготовку рабочих непосредственно на предприятии. Каждое предприятие дает обширную информацию для молодежи, родителей, преподавателей, в которой кроме рекламы предприятия сообщается также о перспективах и характере труда по тем или иным профессиям, о возможностях профессионального продвижения.

Западные эксперты отмечают, что в настоящее время необходимость профобучения общепризнанна, о чем свидетельствует, в частности, объем направляемых в эту сферу средств. В то же время возрастают требования к его эффективности, повышению качества услуг и их соответствию заказу, большей ясности принципов и методов обучения. Следовательно, встает вопрос о повышении профессионального уровня самих работников этой сферы, диверсификации их задач. Подчеркивается, что в условиях повышения спроса на свои услуги профобучение должно структурироваться, а его работники должны быть не просто педагогами, а психологами и организаторами, беря на себя задачу воспитания своих заказчиков. Постепенно в обществе складывается понимание необходимости разработки **политики в области профобучения**, т. е. выполнения профобучением политической функции, что приводит к его превращению на крупных предприятиях в инструмент управления человеческими ресурсами, к созданию в структурах государственных органов специальных должностей, ответственных за профобучение, и т. д. Кроме того, практика свидетельствует о существовании своего рода закона, в соответствии с которым место профобучения в структуре организации тесно связано с ее экономическим состоянием, что ставит проблему обучения руководителей и роли государства в этом процессе. Признание за профобучением политической функции существенно повлияло на развитие другой функции – совета, который, в свою очередь, диверсифицируется. Предприятия все чаще прибегают к услугам консультационных организаций для разработки политики в области профобучения в соответствии со своей стратегией. Отмечается появление тенденции к развитию функции внутренних советов по профобучению, что приближает профобучение к конкретным условиям жизни предприятия.

Представляет интерес анализ **проблемы взаимоотношений предприятий, осуществляющих инвестиции в профессиональную подготовку, и учебных заведений**, готовящих кадры для этих предприятий. Эти отношения должны складываться на основе партнерства и наибольшей эффективности. В настоящее время предприятия все чаще вынуждены обращаться за помощью в специализированные учебные заведения.

В данной ситуации учебные заведения, бюджет которых в значительной степени складывается из инвестиций предприятий, должны нести перед ними большую ответственность. Предлагаются пять основных принципов, на основе которых должно осуществляться эффективное сотрудничество предприятий и учебных заведений:

- объединение всех партнеров, участвующих в процессе профессиональной подготовки, включая стажеров, на всех этапах начиная с распределения обязанностей (предприятие намечает цели, а осуществляющие профподготовку учебные заведения предлагают пути их достижения);

- взаимное информирование персонала;
- взаимная ответственность, включая учащихся;
- аттестация педагогических кадров;
- сотрудничество на условиях конкуренции.

Новейшие направления профессионального образования инженеров

Сегодня в промышленно развитых странах существуют такие **основные особенности подготовки инженеров**:

- промышленность предъявляет к высшей школе требования обеспечить выпускников солидной общей подготовкой, в которой преобладает знание теоретических дисциплин, а также научить их методам овладения специальностью. Завершение подготовки специалистов нужного профиля берут на себя фирмы;
- вузы должны научить студентов работать в коллективе, принимать совместные решения, уметь общаться с людьми, четко излагать мысли. Для этого обучение в вузе должно осуществляться в группах, чтобы после поступления на работу выпускники смогли трудиться в комплексных бригадах инженеров и исследователей;
- усиливаются требования к инженерам по овладению управленческими знаниями. Независимо от того, будет ли молодой специалист в будущем инженером на производстве или исследователем, он получает навыки в области управления на базе информатики.

Зарубежные исследователи подчеркивают, что в современных условиях научно-технического развития **обращать основное внимание в вузе на подготовку узких специалистов нецелесообразно**, поскольку конкретные знания быстро устаревают. Необходимо, чтобы студенты получали навыки самостоятельного обучения и повышения квалификации в ходе последующей профессиональной деятельности, а во время учебы в вузе основное внимание уделяли изучению общетеоретических дисциплин, развивающих и систематизирующих самостоятельное мышление. Как свидетельствует опыт высшей школы ряда стран, не менее 20 % времени в учебных программах технических вузов должно уделяться общественным дисциплинам, в первую очередь экономике, экологии, социологии, психологии, что необходимо для подготовки всесторонне развитых инженеров, умеющих работать с людьми и готовых впоследствии занимать руководящие посты в деловом мире.

Вместе с тем требования о включении в учебные программы технических вузов ряда общественных дисциплин встречают недостаточное понимание студентов, которые зачастую не осознают необходимости получения нетехнических знаний для их будущей карьеры. Шведские исследователи указывают возможные пути преодоления такого негативного отношения:

- подбор высококвалифицированных преподавателей, которые не только могли бы учитывать специфику технических вузов, но и разделяли бы убеждение в необходимости изучения будущими инженерами гуманитарных предметов;
- уделение в первые же недели учебы особого внимания навыкам общения, т. е. обучение студентов умению эффективно и правильно излагать свои мысли (как устно, так и письменно) и умению слушать (лектора, собеседника и др.);
- проведение не менее трех раз в год однодневных семинаров по различным и зачастую неожиданным для студентов вопросам, задача которых — стимулировать творческие возможности и, что еще более важно, пробудить стремление студентов к творчеству и нетривиальному мышлению (в частности, проводить семинары на такие темы, как “Гуманитарные аспекты деловой деятельности”, “Инженеры и художники”, “Принятие оптимальных решений”, “Экологическая технология”, “Инженерная этика”, “Техника как зеркало культуры”, “Оценка ситуаций, связанных с риском” и др.);

- изучение истории науки и техники с уделением особого внимания развитию научно-технической мысли на фоне социально-культурного развития общества.

Прогнозируя отдельные аспекты инженерной деятельности в начале XXI в., исследователи полагают, что:

а) расширится международное сотрудничество инженерных работников, их совместное участие в осуществлении проектов не только в европейских странах, но и на других континентах;

б) интенсифицируется международное сотрудничество в области подготовки инженеров (обмен студентами и преподавателями технических вузов, разработка унифицированных учебных программ);

в) повысится уровень гуманитаризации инженерных профессий благодаря внесению соответствующих изменений в учебные программы как вузов, так и систем переподготовки и повышения квалификации инженерных работников;

г) инженеры будут принимать все более активное участие в решении не только технических, но и связанных с этим экономических, экологических, этических, эстетических и прочих задач;

д) увеличится доля женщин среди инженеров.

В преддверии образования единого внутреннего рынка стран ЕС встает вопрос **унификации их систем высшего образования.**

Исследователи и практики отмечают первый аспект: не следует сравнивать высшее образование разных стран без учета продолжительности предшествующего периода обучения (например, 13–14 лет в Италии, ФРГ, Нидерландах, Великобритании; в среднем 12 лет в Испании, Франции, Ирландии, Португалии и т. д.).

Другой аспект, который необходимо учитывать, — условия приема в вузы. Во Франции, Греции, Португалии абитуриенты проходят строгий конкурсный отбор, в других же странах система более либеральна, а отбор происходит в процессе обучения. Так, в ФРГ за два года обучения отсеивается 30 % учащихся, Нидерландах — 40, Италии — 50, Испании — 60–65 %.

Третий аспект — продолжительность учебного курса в течение академического года: она варьируется от 900–1100 часов в высших инженерных школах во Франции и Испании до 500–700 часов в других странах ЕС.

При сравнении высшего образования разных стран необходимо учитывать также педагогические принципы обучения: либо это жесткая, структурированная система, не позволяющая студенту изменить минимальную продолжительность обучения, либо, наоборот, студенту предоставляется право путем более интенсивных занятий сократить (или же продлить при необходимости) продолжительность обучения. Следует также принимать во внимание соотношение лекций и практических занятий в процессе обучения и обязательность прохождения производственной практики. Существуют два вида дипломов, выдаваемых в разных странах ЕС в зависимости от продолжительности обучения и вида профессиональной деятельности. Дипломы первого вида соответствуют трехлетнему обучению, предполагают приобретение знаний по базовым дисциплинам (математике, физике и т. д.) и хорошую технологическую подготовку, направленную на “конкретное” производство. Владелец такого диплома должен быть готов взять на себя ответственность за руководство производственным цехом (участком). Диплом второго вида соответствует пяти–шестилетнему обучению с большей академической направленностью, предполагает способность к анализу и пониманию сложных систем, владению методом абстрактного анализа.

Подготовка и повышение квалификации менеджеров

В последнее время требования к уровню квалификации руководителей все более ужесточаются. Реорганизация структур и сокращение их размеров вынуждают 20 % руководителей верхнего уровня увеличить интенсивность труда в 1,5–2 раза. По данным консуль-

тирующих фирм, многие менеджеры не выдерживают такой нагрузки, поэтому средний стаж работы менеджера в одной компании сократился, как никогда ранее, до 9 лет. Компании возлагают на менеджеров повышенную ответственность, и они “горят на работе” из-за постоянного риска. Кроме того, от них требуется разносторонний опыт, чтобы они при необходимости могли заменить друг друга. Поэтому нужно информировать поступающих на работу об ужесточении условий и повышении требований к руководителям, уровню их квалификации.

Многие теоретики и практики бизнеса предсказывают резкое увеличение трудностей и снижение результативности в системе подготовки менеджеров, поскольку в течение 30 лет набор читаемых курсов и содержание программ изменились незначительно. Постепенно сложилась ориентация на такие курсы, в которых возможна строгая количественная оценка результатов (бухгалтерский учет, анализ финансовой деятельности, теория принятия решений, математическое моделирование, применение информационных систем и т. п.).

Высокая квалификация в названных дисциплинах является необходимым условием для успешной работы специалистов со степенью магистра в области управления, но далеко не достаточным. Поскольку программы подготовки в области психологии управления позволяют усвоить навыки формирования сплоченных групп нередко за счет подавления интересов индивидов, то обострение конкурентной борьбы будет требовать от менеджеров не столько навыков количественной оценки заданных альтернатив, сколько постоянной нацеленности на поиск новых, нестандартных путей решения беспрецедентных задач.

Все эти качества можно охарактеризовать одним понятием — **предпринимательство**. Сегодня школы бизнеса, программы подготовки ориентированы на формирование традиционных менеджеров, но уже в ближайшее время резко возрастет спрос на предпринимателей. Для удовлетворения этого спроса недостаточно откорректировать учебные программы — необходимы коренные изменения соотношения обучения и практической работы в области предпринимательства, принципиальные изменения в организации послевузовской подготовки по предпринимательству.

Тенденция развития мировой экономической конъюнктуры требует от менеджеров **новых подходов к работе**. Новейшие средства связи облегчают доступ к электронным системам менеджмента. В то же время возрастает роль правлений фирм как центров сбора и анализа информации и принятия решений, что порождает дисбалансы в распределении полномочий между центром и филиалами. Новые методы подготовки менеджеров применяются, например, в Институте менеджмента в г. Лунд (Швеция). Обучаемые имеют ограниченную возможность усвоить “запрограммированные знания”, преподаваемые обычными методами, но неограниченную возможность развить внутренний критический пытливый подход и навыки решения практических задач. Обучаемые менеджеры работают в группах над решением проблем чужих компаний, что стимулирует навыки принятия решений в непривычной обстановке. В ходе обучения по программе “**обучение действием**” у менеджеров изменяются их стратегические подходы и появляются навыки применения существующих теорий менеджмента в контексте их собственных фирм и организаций.

В условиях быстрой смены концепций научно-технического прогресса изменяется **роль мастеров, прорабов, начальников производств и других управляющих низшего звена**. Результаты интервьюирования прорабов и менеджеров из межнациональных фирм Великобритании показали, что они должны пополнять свои знания в области электроники и новейших технологических процессов. Особые затруднения возникают у менеджеров низшего звена при выходе оборудования из строя, когда им трудно понять причины случившейся поломки или отклонения режимов работы оборудования от проектных параметров. Менеджеры высшего уровня ждут от них не только локализации технических проблем и поиска вариантов их решения, но и **оперативного решения проблем управления персоналом**, прежде всего налаживания взаимопонимания и высокой мотивации работников, обеспечения высокой продуктивности труда и высокого качества выпускаемой продукции. Все это значительно расширяет сферу деятельности низшего управленческого персонала, который в условиях нарастающей конкуренции играет ключевую роль в снижении себестоимости и увеличении объемов выпуска высококачественной продукции. Отмечаются возрастание творческой стороны работы этого персонала, ослабление контроля за действиями квалифицированных специалистов,

повышение значимости неформальных рабочих отношений, организации взаимопомощи и повышения квалификации в диагностике проблем и их решении.

Указанные и другие проблемы развития современного менеджмента выдвигают задачу **коренного обновления концепции профессиональной подготовки и непрерывного повышения квалификации управляющих всех уровней**. Например, в западной печати сообщаются результаты двух проведенных в Великобритании исследований, ставивших целью изучить важнейшие направления подготовки и повышения квалификации **менеджеров будущего**. Отмечается, что сейчас менеджерам, имеющим некоторый опыт работы, дополнительные знания, умения и навыки дают университеты, политехнические вузы и колледжи высшей ступени с последипломными курсами. Кроме того, действуют частные центры и коммерческие курсы менеджеров; консультанты по менеджменту, организующие различные курсы, семинары и конференции. К этому добавляются специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при профессиональных (технических, гуманитарных) вузах. После письменного опроса лиц, занятых подготовкой менеджеров, а также представителей указанных учебных заведений проведено обобщение, в результате которого выявлены основные тенденции последипломного образования менеджеров, имеющих опыт управленческой работы.

Ведущую роль здесь играют *академические курсы*, которые обеспечиваются квалифицированным профессорско-преподавательским составом, часть которого занята в частных центрах и небольших фирмах, ведущих тренинг и осуществляющих консультирование. Второе место по значимости занимает сектор частных *центров тренинга* в области менеджмента со специализированными курсами. Среди **методов обучения** перспективными признаны моделирование, ролевые игры, семинары-конференции и пр., в то время как традиционные лекции и дискуссии занимают все меньше места в учебных курсах. В будущем менеджерам придется больше внимания уделять оценке внешних воздействий на организацию, интегрировать основную деятельность с побочными влияниями, не зависящими от формального положения сотрудников, усиливать свою лидирующую роль во всех аспектах и на всех уровнях функционирования, уметь вдохновить работников и мобилизовать их энергию на решение общих задач. Исходя из этих требований рассмотрим **три концепции подготовки и повышения квалификации менеджеров**.

Фрагментарный подход, не требующий инвестиций, не связанный с целями конкретных организаций, дающий базовую подготовку в центрах тренинга, признан неперспективным. Более перспективным считается так называемый **формализованный** подход. Здесь подготовка менеджеров рассматривается как часть их карьеры, совмещается с ресурсными потребностями фирмы и личными устремлениями менеджера. Базовые знания дополняются спецкурсами по развитию отдельных умений и навыков при помощи преподавателей-тренеров и линейных (непосредственных) руководителей обучаемого. Наиболее перспективным признан **целевой** подход к подготовке менеджеров, предусматривающий непрерывное обучение для обеспечения решения задач бизнеса в условиях конкуренции. Здесь подготовка тесно связана со стратегией организации и индивидуальными целями обучаемого, реализуемыми с помощью курсов по выбору и жестко увязанными с характером выполняемой работы. При этом отсутствует набор директив со стороны линейных руководителей, которые несут ответственность за подготовку менеджеров и проявляют толерантность по отношению к обучаемым.

Организация непрерывного образования работников

Структурные изменения в современном обществе, научно-техническое развитие, демографические сдвиги предъявляют новые требования к системе школьного, профессионально-технического и высшего образования, организации непрерывного образования для работающего персонала. Новые технологии предполагают наличие не только профессиональной квалификации, но и социальной компетенции, гражданской ответственности, умения видеть взаимосвязи, творчески мыслить. **Промышленные предприятия в новых условиях должны рас-**

сма́тривать затраты на повышение квалификации своего персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать современные технологии. В условиях, когда, с одной стороны, промышленность испытывает острый недостаток в квалифицированных работниках и, с другой стороны, увеличивается армия неквалифицированных безработных, профессиональное обучение — единственный путь к трудоустройству, ликвидации неравенства женщин и мужчин в условиях труда, обеспечения неполной занятости женщин, совмещающих работу с семейными обязанностями. Дополнительные функции переподготовки кадров призвана взять на себя высшая школа. Масштабы охвата населения непрерывным образованием зависят от того, насколько широко будут задействованы современные средства коммуникации и массовой информации, разработчики учебных программ, сами пользователи.

В связи с новыми задачами организаций по профессиональному обучению, повышением требований к их работникам ставится задача **непрерывного образования персонала, занимающегося профессиональной подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров**. Заслуживает внимания информация о французских курсах повышения квалификации для лиц, занятых в системе непрерывного профессионального образования. Работа курсов построена так, чтобы не отрывать слушателей от их трудовой деятельности: срок обучения на них — от двух-трех дней до более длительного времени, распределенного равномерно на несколько месяцев. Власти оказывают курсам финансовую поддержку. В некоторых случаях слушатели обучаются бесплатно. В зависимости от целей обучения такие курсы можно разделить на четыре категории:

- имеющие педагогическую направленность, ставящие целью изучение проблемы взаимоотношений обучающий — учащийся;
- юридической и организационной направленности;
- для занятых в сфере профессиональной ориентации;
- направленные на развитие профессиональных способностей обучающегося, на его самосовершенствование, разработку профессиональных планов.

Кроме краткосрочных курсов во многих промышленно развитых странах открываются **высшие учебные заведения по подготовке специалистов в области организации непрерывной профессиональной подготовки для взрослых**. Так, во Франции еще в 1980 г. в Парижском университете открыт факультет и утвержден диплом по специальности **“Организация и управление профессиональной подготовкой взрослых”**. Для поступления на этот факультет необходимо иметь трехлетний стаж работы, диплом о высшем образовании и желание специализироваться в данной области, подтвержденное фактами. Срок обучения на нем — два года, ежегодный прием — 10 человек. В процессе обучения основное внимание уделяется доскональному изучению того производства, кадры которого собираются обучать в будущем слушатели факультета. Приобретенные знания служат основой для дальнейшего процесса обучения, заключающегося в анализе приобретенного практического опыта и закреплении пройденного материала. Одновременно с этим развиваются способности аналитического мышления и численного изложения результатов анализа. Учитывая процесс создания единого внутреннего рынка стран ЕС, подготовка осуществляется по годовичному курсу с присвоением квалификации **“ответственный за профессиональную подготовку и консультант”** и двухгодичному курсу с присвоением квалификации **“европейский эксперт в области профессиональной подготовки”**.

За рубежом значение непрерывного образования как важного фактора в управлении персоналом сегодня общепризнано. Однако на некоторых предприятиях все еще склонны рассматривать непрерывное образование как дестабилизирующий фактор и не стараются обучать свой персонал, опасаясь его перехода после прохождения курса обучения на другие предприятия. Вместе с тем исследованиями, проведенными на основе анализа результатов опроса стажеров с разным уровнем образования, из которых 80 % проходили обучение по собственной инициативе и 20 % — по направлению фирм, было доказано, что **непрерывное образование является фактором стабилизации рабочей силы на предприятии**. Отмечается, что при проведении кадровой политики, направленной на стабилизацию кадров, администрации необходимо систематически учитывать новые достижения работников, так как факторы удовлетворенности, мотивации и производительности после прохождения курсов непрерывного обучения играют важную роль.

Для правильного планирования непрерывного образования работающего персонала зарубежные исследователи предлагают в качестве основы проведение систематического анализа производственных обязанностей, которые должен выполнять любой работник. Они определяются в ходе анализа содержания и условий его труда. При этом формулируются:

- перечень отдельных производственных задач, выполняемых работником;
- детальные характеристики каждой из задач;
- требования, предъявляемые к работнику, — образование, квалификация, опыт и стаж работы, права и обязанности и т. д.;
- описание рабочего места, условий труда, оборудования, сырья, материалов и прочих компонентов, необходимых для выполнения работы.

Производственные обязанности обычно анализируются путем наблюдения за деятельностью работников или путем их опроса. Очевидно, что результаты анализа производственных обязанностей имеют принципиально важное значение для подразделений, занимающихся изучением трудовых ресурсов, так как на их основе можно разрабатывать учебные программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Эти программы, с учетом конкретных результатов анализа, можно увязывать со специфическими требованиями производства или с особенностями контингента слушателей. Результаты анализа производственных обязанностей можно рассматривать также как эталонное требование к работнику, на основе чего следует оценивать результаты его труда и определять индивидуальные направления его переподготовки или повышения квалификации.

Резюме

1. Подготовка и повышение квалификации работников в новых условиях хозяйствования должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. В этой связи возрастают требования к эффективности профессионального обучения, повышению качества услуг и их соответствию заказу, большей ясности принципов и методов обучения.
2. Промышленные предприятия и фирмы должны рассматривать затраты на переподготовку и повышение квалификации своего персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии. Непрерывное образование является также фактором стабилизации рабочей силы на предприятии.
3. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Руководство организаций должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение обучающихся и их активное участие в процессе учебы.
4. Обучение полезно и необходимо, как правило, в трех случаях: во-первых, когда человек поступает на работу; во-вторых, когда работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу; в-третьих, когда аттестацией или другой проверкой установлено, что у работника недостает определенных навыков для эффективного осуществления профессиональной деятельности [11].



Вопросы и задания для повторения

1. Опишите основные виды обучения руководящих работников и специалистов, обеспечивающие его непрерывность.
2. Назовите виды непрерывного профессионального и экономического обучения рабочих на производстве.
3. Из чего состоит учебно-материальная база системы непрерывного обучения персонала?
4. Как рассчитать затраты на повышение квалификации специалистов?

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

ВЫБОР ФОРМ И СОДЕРЖАНИЯ ПОДГОТОВКИ НАЧАЛЬНИКА ЦЕХА [16]

Цель конкретной ситуации

Приобрести практические навыки работы по выбору форм и содержания обучения кандидатов на должности руководителей производственных подразделений.

Исходная информация

Важным направлением кадровой работы было и остается создание кадрового резерва. Сегодня вопросы подбора кадров для выдвижения на различные руководящие должности нельзя решать от случая к случаю. Кадры для выдвижения необходимо готовить с учетом конкретных должностей, так как каждая должность имеет определенные, присущие ей специфические особенности и требования к уровню профессиональных знаний, практических навыков и личностных качеств.

Стратегия пополнения корпуса хозяйственных руководителей обуславливает необходимость создания стройной системы поиска перспективных руководителей, выдвижения одаренных молодых специалистов, своевременной и качественной подготовки к занятию более высоких руководящих хозяйственных постов.

В связи с необходимостью улучшения практики работы с резервом возникает вопрос: что представляет собой резерв кадров хозяйственных руководителей и в чем проблема его формирования?

Под резервом кадров понимают наличие намеченных к выдвижению кандидатов для выполнения функциональных обязанностей по конкретным должностям. Резерв кадров хозяйственных руководителей — это специфическая категория работников, обладающих деловыми и личностными качествами, степень проявления которых позволяет сделать вывод об их пригодности к руководящей хозяйственной деятельности.

Резерв кадров на замещение руководящих должностей служит необходимой базой и позволяет планомерно и целенаправленно готовить кадры руководителей.

Процесс создания и формирования резерва кадров руководителей состоит из этапов, включающих подбор кандидатов, оценку необходимых качеств, теоретическую и практическую подготовку и др.

Современные исследования в области формирования резерва кадров хозяйственных руководителей показывают, что степень успешности этой работы в конечном счете определяется правильностью выбора содержания, форм и методов обучения кандидатов для выдвижения и четкой реализацией намеченной программы в практической деятельности.

Слушателям предлагается в качестве исходной информации «Должностная профессионально-квалификационная модель начальника цеха».

Должностные обязанности:

- руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха;
- обеспечение выполнения установленных заданий, ритмичного выпуска продукции высокого качества, эффективного использования основных и оборотных фондов, технически правильной эксплуатации оборудования и других средств, соблюдения графиков их ремонта, безопасных и здоровых условий труда;
- организация разработки, принятия и выполнения производственных планов, создание условий для проявления творческой инициативы и активности работающих в достижении высоких результатов работы;
- работа по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению научной организации труда, рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда, повышению рентабельности производства, снижению трудоемкости и себестоимости продукции;
- организация планирования, учета, составления и своевременного представления отчетности о производственной деятельности цеха, работа по развитию и укреплению дисциплины, улучшению нормирования труда, правильному применению форм и систем заработной платы и материального стимулирования, обобщению и распространению передовых приемов и методов труда, изучению и внедрению передового опыта конструирования и технологии производства аналогичной продукции, развитию рационализации и изобретательства;
- координация работы мастеров и цеховых служб, подбор кадров рабочих и служащих, их расстановка и целесообразное использование, формирование резерва хозяйственных руководителей на должности начальников участков, мастеров и бригадиров, воспитательная работа в коллективе;
- контроль за соблюдением работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
- представление предложений о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

Начальник цеха

должен иметь:

- высшее техническое или инженерно-экономическое образование;
- стаж работы по специальности не менее трех лет;

должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов; методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности цеха;
- технические требования, предъявляемые к продукции цеха, и технологию ее производства;
- оборудование цеха и правила его технической эксплуатации;
- порядок и методы технико-экономического и производственного планирования;

- основы нормирования, формы и системы заработной платы и материального стимулирования;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области производства аналогичной продукции;
- основы экономики, организации труда, производства и управления;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- основы педагогики и инженерной психологии;

должен владеть:

- методами научной организации труда и управления;
- навыками выработки управленческих решений;
- методами анализа производственно-хозяйственной деятельности цеха;
- методами анализа и оценки конкретных производственных ситуаций;
- методами подбора, расстановки и воспитания кадров, формирования резерва хозяйственных руководителей;
- формами и методами руководства производственным коллективом;

должен иметь ясное представление:

- о задачах, стоящих перед цехом и предприятием;
- о перспективах развития техники и технологии в отрасли и смежных отраслях;
- о перспективах развития цеха и предприятия.

Слушателям необходимо:

1. Сформулировать факторы, определяющие развитие системы управления современным цехом в условиях работы предприятия на полном хозяйственном расчете, самофинансировании, арендных отношениях.
2. Разработать предложения по уточнению основных должностных обязанностей начальника цеха и внести эти уточнения в "Должностную профессионально-квалификационную модель начальника цеха".
3. Сформулировать требования к уровню профессиональной подготовки резерва кадров для выдвижения на должность начальника цеха.
4. Разработать рабочую программу подготовки кандидатов на должность начальника цеха с определением форм и сроков обучения.

Методические рекомендации

Преподаватель знакомит слушателей с исходной информацией, разъясняет цели и задачи разбора конкретной ситуации, порядок проведения занятия.

Для проведения занятия преподаватель формирует малые группы. Каждая такая группа разбирает ситуацию в порядке, изложенном в исходной информации.

После завершения задания в подгруппах проводится их совместное обсуждение. Руководитель каждой малой группы делает сообщение о проведенной работе и излагает свой вариант предложений по всем пунктам.

После детального обсуждения вырабатывается обобщенный вариант предложений по совершенствованию подготовки резерва кадров для выдвижения на должности начальников цехов.

Преподаватель подводит обобщающие итоги рассмотренной ситуации.



Список использованной литературы

1. Белихин В. Г. Переподготовка хозяйственных кадров: экономический аспект. — М.: Знание, 1988.
2. Большакова Г. К. США: Роль корпораций и государства в подготовке кадров. — М.: Наука, 1987.
3. Боровский А. Б., Потапенко Т. М., Щёкин Г. В. Система методов профессиональной ориентации: Учеб.-метод. пособие: В 2 кн. — К.: МЗУУП, 1993.
4. Звонцов А. Я. Система непрерывного обучения кадров на производстве. — К.: ВЗУУП, 1990.
5. Как работают японские предприятия. — М.: Экономика, 1989.
6. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. — К.: МАУП, 1996.
7. Корсак К. В. Світова вища освіта: порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів: Монографія / За заг. ред. Г. В. Щокіна. — К.: МАУП / МКА, 1997.
8. Кочеткова И. Переподготовка кадров в промышленности // Соц. труд. — 1990. — № 3.
9. Левченко Т. И. Современные дидактические концепции в образовании: Монография. — К.: МАУП, 1995.
10. Луговий В. І. Педагогічна освіта в Україні. — К.: МАУП, 1994.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
12. Монден Я. "Тоёта": методы эффективного управления: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
13. Носаченко И. М. Игровые методы обучения в экономике. — К.: МАУП, 1995.
14. Руководитель в аппарате государственного управления. — К.: Наук. думка, 1988.
15. Русинов Ф. М., Бугреева Т. В. Организация обучения хозяйственных руководителей. — М.: Экономика, 1986.
16. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991.
17. Тесты и методики деловых игр для менеджера / Сост. А. Б. Боровский, И. А. Грабская. — К.: МЗУУП, 1994.
18. Щёкин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУУП, 1992.

19. Щёкин Г. В., Попков А. Г. Организация работы с кадрами в строительстве. — К.: Будивэльнык, 1988.
 20. Campbell C., Cheek G. Putting training to work // J. Eur. Ind. Train. — 1989. — **13**. — № 4. — P. 32–36.
 21. Hyrvikallio M. The engineering profession // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 91–96.
 22. Kihlman T. Profile and the engineer of 2001 // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 81–90.
 23. Makin P., Robertson I. // Person. Manag. — 1986. — № 11. — P. 38–40.
 24. Mallory G., Molander C. Managing in the front line: the changing role of supervisors // J. Gen. Manag. — 1989. — **14**. — № 3. — P. 35–45.
 25. Management Today. — 1987. — № 3.
 26. Michel J. Women in engineering education // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 146.
 27. Porter J., Muller H., Rehder R. The making of managers: an American perspective // J. Gen. Manag. — 1989. — **14**. — № 4. — P. 62–74.
 28. Schwingen E. Personal an Hoschulen 1980 bis 1987 // Wirt. und Statist. — 1989. — № 10. — S. 635–641.
 29. Zwischenbilanz der Konzertierten Aktion Weiterbildung // Inf.-Bild. Wiss. — 1989. — № 11. — S. 155–157.
-





Раздел 9

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ И ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ

9.1

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Под *текучестью кадров* понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, а также за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Работа по изучению и снижению текучности кадров в организации (на предприятии) предусматривает следующие этапы:

- сбор и обработку информации о состоянии, причинах и факторах текучности кадров (определение количественных и качественных характеристик процесса);
- анализ процесса текучности кадров;
- разработку и внедрение мероприятий по снижению текучности кадров.

Состояние процесса текучности кадров характеризуется коэффициентом текучности (K_T), частным коэффициентом текучности ($K_{T,г}$) и коэффициентом интенсивности текучности ($K_{и.т}$).

Коэффициент текучности используется для оценки размеров текучности в целом по организации (предприятию) и по отдельным ее подразделениям. Он рассчитывается за отчетный период (месяц, квартал, год) как отношение количества работников, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников. Частный коэффициент текучности используется для оценки размеров текучности по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам трудового коллектива. Он рассчитывается как отношение количества уволенных в данной группе за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников данной группы.

Коэффициент интенсивности текучности ($K_{и.т}$) является отношением частного коэффициента текучности ($K_{T,г}$) по данной группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным ее подразделениям, к коэффициенту текучности (K_T), вычисленному соответственно по организации в целом или по отдельным ее подразделениям:

$$K_{и.т} = \frac{K_{T,г}}{K_T}.$$

Он показывает, во сколько раз частный коэффициент текучности по данной группе больше или меньше K_T , а именно: значение $K_{и.т} = 1$ свидетельствует о среднем (относительно организации или подразделения) уровне текучности в данной группе; $K_{и.т} < 1$ — о том, что интенсивность текучности ниже ее среднего уровня, т. е. о стабильности группы; $K_{и.т} > 1$ — о повышенной текучности. Значения $K_{и.т}$ позволяют установить влияние на процесс текучности таких факторов, как пол, возраст, образовательный уровень, профессия, квалификация работников

и т. п., а также служит для контроля результативности отдельных мероприятий по снижению текучести. При этом низкие значения коэффициента интенсивности текучести не всегда свидетельствуют о нормальном развитии социальных процессов в коллективе. Так, в ряде профессиональных групп значение $K_{и.т} = 0,5$ часто свидетельствует о старении коллектива.

Пример расчета $K_{и.т}$. В одном из цехов промышленного предприятия с высоким коэффициентом текучести ($K_{т} = 21,3 \%$) требуется выявить профессиональные группы с наибольшей текучестью и определить ее интенсивность. Для этого рассчитываются $K_{т.ч}$ и $K_{и.т}$ (табл. 12). Наибольшая интенсивность текучести наблюдается среди слесарей-инструментальщиков и фрезеровщиков; в группе токарей отмечается средняя текучесть; слесари-сборщики и намотчики резисторов являются наиболее стабильными профессиональными группами. Исходным материалом для расчета $K_{т.ч}$ и $K_{и.т}$ являются анкетные данные рабочих, содержащиеся в их личных карточках.

Таблица 12

Расчет коэффициентов интенсивности текучести по профессиональным группам

№ п/п	Профессиональная группа	Количество уволенных, чел.	Списочная численность группы, чел.	$K_{т.ч}$, %	$K_{и.т}$
1	Слесари-сборщики	30	178	16,9	0,79
2	Слесари-инструментальщики	12	30	40,0	1,88
3	Токари	11	49	22,4	1,05
4	Намотчики резисторов	14	84	16,7	0,78
5	Фрезеровщики	15	44	34,0	1,60
Всего по цеху		82	385	21,3	

С качественной стороны процесс текучести характеризуется факторами, причинами и мотивами. Выявить причины и факторы необходимо для разработки конкретных мероприятий по снижению текучести, мотивы же являются исходным материалом для установления причин. *Причинами текучести* называют наиболее распространенные в данной организации (на данном предприятии) причины увольнений работников. По происхождению их условно можно разделить на три большие группы, а именно: связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами; с неудовлетворенностью рабочих условиями труда и быта; с нарушениями трудовой дисциплины.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью, тесно связаны с *факторами текучести*, под которыми понимают условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношения в коллективе, система профессионального продвижения, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т. д.). Факторы текучести можно сгруппировать по степени возможного целенаправленного воздействия на них: управляемые, частично управляемые, неуправляемые. К первой группе относятся материальные факторы производства и быта рабочих (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами), ко второй группе – субъективные факторы производства (удовлетворенность работников различными сторонами производственной деятельности), а к третьей – природно-климатические и демографические процессы. Указанные факторы выявляются при анализе процесса текучести в подразделениях.

Мотивы увольнения являются отражением причин увольнения в сознании рабочих. Мотив устанавливается со слов увольняемого. При этом необходимо стремиться выявить истинный мотив, так как рабочий может скрыть его или неправильно сформулировать, и отличать мотив от причины увольнения. Например, одному мотиву – неудовлетворенности размером заработной платы – могут соответствовать несколько причин: потери рабочего времени из-за отсутствия или плохого состояния инструментов и оборудования, плохого обеспечения материалами, деталями; неправильная тарификация работ; отсутствие или небольшой размер премий и т. д. Мотивы текучести можно сгруппировать в несколько групп: профессионально-

квалификационные; организация и условия труда; личностные; уровень удовлетворения материальными благами; отношения в коллективе, прочие.

Основные факторы и мотивы текучести рабочих на производстве:

- низкая заработная плата отдельных групп рабочих в связи с плохой организацией труда и производства;
- отсутствие ритмичности производства, систематическая работа в сверхурочное время и выходные дни;
- несоответствие выполняемых работ уровню квалификации и основной профессии, неопределенность перспектив профессионального продвижения;
- тяжелые и вредные условия труда, грязная работа на отдельных участках производства;
- плохие взаимоотношения в производственном коллективе, с администрацией;
- неудовлетворенность профессией [11].

Выявить мотивы и факторы, а также установить причины текучести позволяет **специальная процедура**, выполняемая сотрудниками кадровой службы. В нее входят изучение анкетных данных, беседы с увольняющимся, а также с его коллегами, бригадиром, мастером, начальником участка, результаты которых заносятся в журнал по учету увольнений.

Состояние текучести кадров анализируется по предприятию и его подразделениям: оценивается динамика коэффициента текучести по сравнению с предыдущими периодами; выделяются подразделения с наибольшим значением K_T ; выявляются условия, которые определяют высокий уровень текучести; определяются профессиональные, половозрастные и другие группы работников, подверженные высокой текучести, и т. д. Результаты анализа обобщаются в виде отчета, где дается оценка состояния текучести по организации (предприятию) и ее динамики; делаются выводы, в которых содержатся основные направления для разработки мероприятий по снижению текучести. Детальный анализ рекомендуется проводить один раз в год по состоянию на 1 января. По состоянию на начало каждого квартала следует определять значения коэффициентов текучести по организации и ее подразделениям, сравнивая их со значениями K_T в соответствующий период предыдущего года.

Для анализа процессов стабилизации трудовых коллективов большое значение имеют также расчеты коэффициента сменяемости кадров и периодов полного обновления коллектива или отдельных профессиональных групп. **Коэффициент сменяемости кадров** определяется как отношение уволенных в течение года работников к их общему количеству. **Полный период сменяемости кадров** (в годах) рассчитывается по формуле

$$\Pi = \frac{100}{K_{см}},$$

где $K_{см}$ — коэффициент сменяемости.

Аналогично рассчитываются показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам. При этом продолжительный период сменяемости считается хорошим показателем, а непродолжительный — плохим.

9.2

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Мероприятия по снижению текучести направлены на предупреждение причин увольнений (в первую очередь связанных с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта). **Управление текучестью кадров** на уровне предприятия, организации, отрасли заключается прежде всего в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их

удовлетворения. В зависимости от характера причин текучести мероприятия по содержанию могут быть такими:

- *техничко-экономическими* (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, управления и организации производства, повышение степени механизации и автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т. д.);
- *организационными* (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения; работа с молодежью и т. д.);
- *воспитательными* (формирование у работников соответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т. д.);
- *социально-психологическими* (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т. д.);
- *культурно-бытовыми* (улучшение бытового обслуживания и общественного питания трудящихся, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и домами отдыха и т. д.).

В управлении кадрами производства, и в частности процессами текучести, возрастает роль **социальной информации**, обобщенные результаты которой являются необходимой основой для разработки планов социального развития коллективов (ПСР).

Под социальной информацией в управлении кадрами на производстве понимают совокупность правовой, социологической, социально-психологической и педагогической осведомленности сотрудников кадровых служб, способствующей направленному воздействию на протекание социальных процессов в коллективе и воспитание работников. Другими словами, социальная информация — это сведения, необходимые менеджеру по кадрам для постановки, выбора средств и реализации задач формирования и стабилизации производственных коллективов и социального управления в целом.

При разработке конкретных мероприятий следует руководствоваться результатами анализа процесса текучести, социологических и социально-психологических исследований. В организационном отношении о с н о в н ы м и п у т я м и формирования стабильных производственных коллективов являются:

- забота о постоянных источниках комплектования организаций и предприятий рабочими кадрами, организация действенной профориентационной работы;
- постоянное совершенствование процессов производственной и социальной адаптации молодежи в трудовых коллективах;
- определение перспектив трудового пути каждого работника, разработка индивидуальных планов повышения квалификационного и общеобразовательного уровня, организация мобильности кадров внутри организации, предприятия;
- внедрение подсистемы АСУ “Кадры”.

Совершенствование **организации производственной и социальной адаптации рабочих**, особенно молодежи, имеет исключительно важное значение в деле сокращения текучести кадров на производстве, где до 50 % всех рабочих имеют возраст до 30 лет, а уровень текучести среди них в два раза выше, чем среди рабочих других возрастных групп, и составляет почти 2/3 общей текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров среди молодых рабочих (до 30 лет) со стажем работы на предприятии до двух лет определяется по следующей формуле:

$$K_{т.м} = \frac{П_{м}}{П_{ф.м}} \cdot 100 \%,$$

где $П_{м}$ — количество молодых рабочих со стажем до двух лет, уволившихся по причинам текучести; $П_{ф.м}$ — фактическая численность молодых рабочих со стажем работы на предприятии до двух лет за соответствующий период.

Аналогично рассчитывается коэффициент текучести молодых рабочих по каждой интересующей группе (по структурным подразделениям, определенным профессиям и т. д.).

Важную роль в оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников играет **движение наставничества**. К каждому вновь принятому молодому рабочему необходимо в 3–5-дневный срок прикрепить наставника из высококвалифицированных рабочих,

имеющих способности к воспитательной работе. Контролируют прохождение адаптации кадровые службы совместно с Советом наставников предприятия. В организациях, на предприятиях, где несовершеннолетних работников более 50, в штаты отделов кадров вводится дополнительная должность инспектора по работе с несовершеннолетними, который осуществляет контроль за своевременным прикреплением к несовершеннолетним работникам наставников, привлечением подростков к учебе в школах рабочей молодежи и других учебных заведениях, соблюдением законодательства о труде несовершеннолетних, своевременным присвоением им тарифно-квалификационных разрядов, их поведением в быту, а также проводит воспитательную работу среди молодежи и т. д. Адаптация нового рабочего в коллективе продолжается в среднем 2–3 года. После трех лет работы рабочие обычно склонны окончательно закрепиться на предприятии. Не менее 70 % из них продолжают трудиться на предприятии более 10 лет [1].

Одним из факторов, существенно влияющих на процессы текучести, является **производственный климат взаимоотношений**, который условно можно представить в виде трех климатических зон.

Климатическая зона I – это социальный климат, определяемый степенью осознанности каждым работником общих целей и задач организации и формирующийся под воздействием следующих факторов: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом, строгого соблюдения правовых и моральных норм, развитости демократических принципов в управлении производством.

Климатическая зона II – это моральный климат, определяемый действующими в коллективе моральными ценностями и являющийся по масштабам локальным, т. е. характерным для первичного коллектива (бригады, участка, отдела).

Климатическая зона III – это психологический климат, особенность которого состоит в том, что он складывается между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом.

В коллективах с нездоровым морально-психологическим климатом низка производительность труда и высока текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники и женщины. Хорошее настроение работников может повысить производительность их труда на 5–10 % от среднего уровня, а плохое настроение снижает производительность на такую же величину. Следовательно, только в зависимости от настроения работника производительность труда может колебаться в пределах 10–20 %. Созданию здорового морально-психологического климата способствует внедрение функциональной музыки, что обеспечивает повышение производительности труда на 2–5 % и снижение брака на 5–10 %, а также содействует повышению общей культуры работающих, снижению текучести кадров, сокращению заболеваемости и др. [11].

Важным звеном всей кадровой работы, и в частности работы по сокращению текучести кадров, является создание и внедрение подсистемы АСУ “Кадры”. Например, при наличии АСУП решение задачи, связанной с расчетом частных коэффициентов текучести и коэффициентов интенсивности текучести, может быть полностью автоматизировано. Для этого в подсистеме АСУ “Кадры” создаются два информационных массива – уволенных и работающих. Входными данными при решении задачи являются количество уволенных по каждой из выделяемых социально-демографических и профессионально-квалификационных групп; общее количество уволенных; списочная численность рабочих по каждой из групп; значение коэффициента текучести (K_r). Выходными данными являются значения $K_{r,ч}$ и $K_{r,т}$ по каждой из выделяемых в коллективе групп.

В целом система формирования стабильного трудового коллектива (схематически показана на рис. 14) предусматривает постоянную целенаправленную работу с различными категориями работающих на основе комплекса мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности работников трудом, улучшение их культурно-бытовых условий, совершенствование системы образования, повышения квалификации и профессионального продвижения работающих.

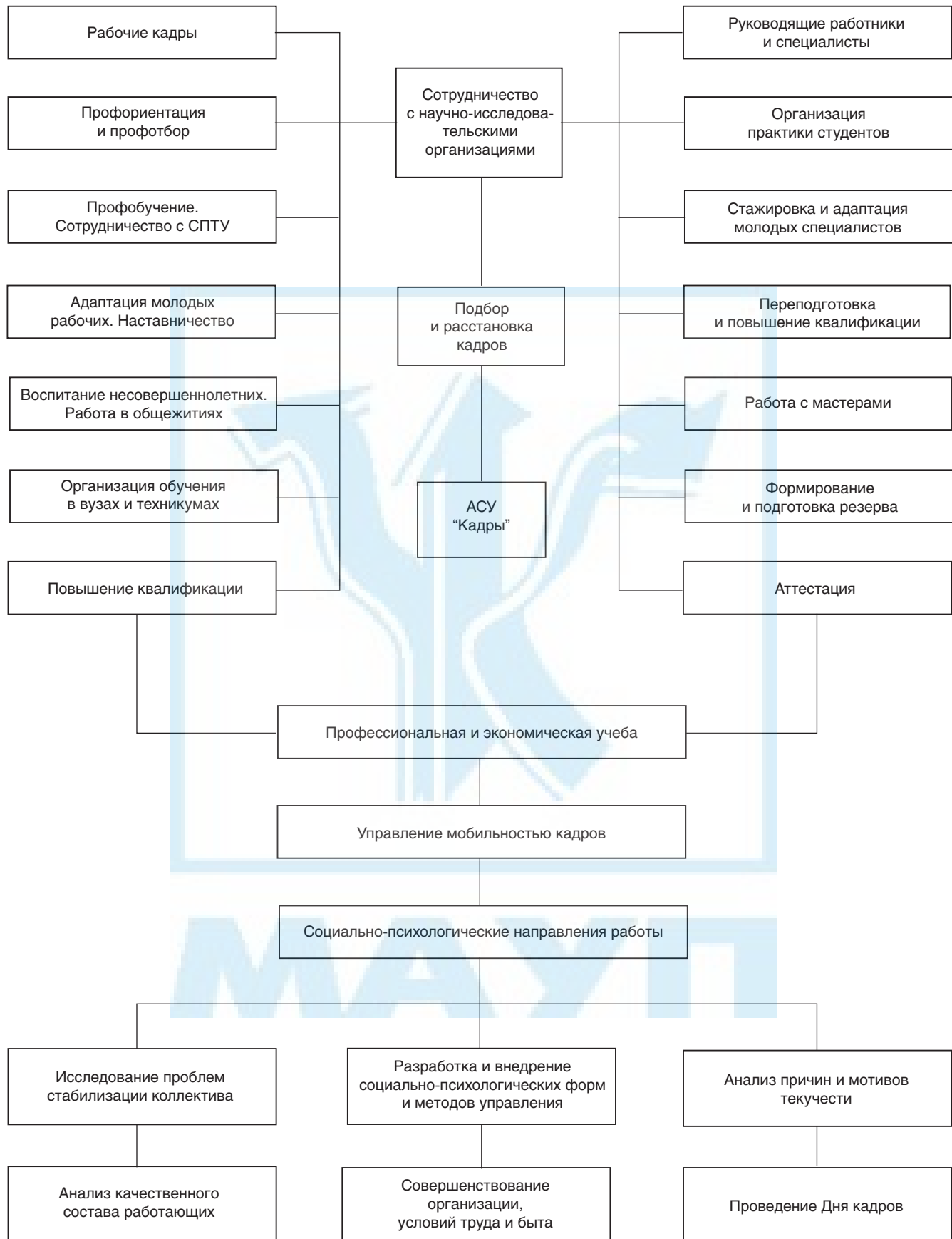


Рис. 14. Система формирования стабильного трудового коллектива

9.3

УПРАВЛЕНИЕ МОБИЛЬНОСТЬЮ КАДРОВ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Внедрение в производство новой техники и технологии, перестройка структуры рабочих мест, нарастание процессов высвобождения рабочей силы требуют оперативного и гибкого перераспределения кадров.

Предоставляемая работникам возможность профессионального и квалификационного роста, перемена рода деятельности, переход с одного участка производства на другой способствуют реализации запросов трудящихся, улучшению межличностных отношений в коллективе, что в конечном итоге способствует сокращению количества увольнений и нарушений трудовой дисциплины.

Как показывают исследования, 10 % работников мотивируют свое увольнение с предприятий и организаций отсутствием перспектив профессионально-квалификационного роста [4]. Между тем из каждых трех работников два трудятся не по той специальности, с которой началась их трудовая жизнь, примерно одна треть меняют свою профессию в пределах предприятия. Расчеты показывают, что в среднем работник меняет профессию один раз в 10 лет, т. е. примерно три раза за время своей трудовой деятельности. Поэтому одним из главных направлений в работе по формированию стабильных производственных коллективов являются разработка и осуществление мероприятий по совершенствованию системы управления мобильностью кадров внутри организации, предприятия (планирование трудового пути работника, организация его профессионально-квалификационного роста, осуществление целенаправленных перемещений и т. д.). Исследованиями твердо установлена обратно пропорциональная связь между мобильностью работников внутри предприятия и текучестью кадров: степень интенсивности внутризаводской мобильности во многом определяет и степень интенсивности текучести кадров.

Необходимость мобильности существует практически на каждом предприятии и в каждой организации, и задача кадровых служб состоит в том, чтобы как можно гармоничнее сочетать стремления рабочих с интересами производства. Так, по данным конкретных социологических исследований, большое количество работников промышленности и строительства, желающих сменить место работы, хотели бы сделать это, не покидая предприятия. В то же время несоответствие выполняемых работ уровню квалификации, неудовлетворенность профессией, неопределенность перспектив повышения квалификации и профессионального роста являются основными факторами текучести.

По некоторым данным, **трудовая мобильность** выражается в следующих показателях: средний срок работы на одном предприятии (в одной организации) – 3,3 года, по одной специальности – 3,2 года, в отрасли – 5,6 лет. В среднем один раз в 3,3 года рабочий повышает квалификацию. Около 60 % рабочих принимают участие в том или ином виде движения кадров. Другими словами, современное производство вследствие непрерывного изменения условий требует, чтобы работник в течение трудовой жизни четыре-пять раз менял содержание профессии [4]. В этой связи представляет интерес анализ внутризаводских и межпрофессиональных перемещений рабочих, которые по характеристикам резко отличаются от увольнений за пределы предприятия или организации.

Например, если среди рабочих, подверженных текучести, преобладают мужчины (71 %), то среди перемещающихся внутри предприятия – женщины (61 %). В числе первых молодежь до 30 лет составляет 60 %, в числе вторых – только 43 %. На долю рабочих со стажем работы на предприятии до трех лет в первом случае приходится 79 %, во втором – 40 % [1]. Таким образом, во внутризаводских перемещениях в гораздо большей степени представлены лица старшего возраста с большим стажем работы, а среди увольняющихся малоквалифицированных рабочих в два раза больше, чем остальных работников; квалификация увольняющихся, как правило, ниже средней. Не случайно поэтому около 2/5 ра-

ботников, увольняющихся по мотивам текучести, меняют профессию, поскольку для малоквалифицированных рабочих перемена профессии не представляет значительной проблемы.

Управление процессом внутривзаводского движения кадров — чрезвычайно важная и сложная задача, которая до сих пор недооценивается практикой. Кадровые службы должны анализировать информацию о мобильности кадров, об основных характеристиках увольняющихся и перемещающихся работников, а также уметь совмещать личные планы рабочих и интересы производства. Внедрение комплексной системы управления мобильностью кадров на предприятии предусматривает прежде всего планирование профессионального движения работников от профессий неквалифицированного, малопрестижного труда к труду творческому и интересному. Это позволяет реально решить проблему комплектования кадрами малопривлекательных профессий (транспортников, комплектовщиков, рабочих на конвейере и т. д.), превращая их в начальный этап трудовой деятельности работника. На таких работах занято в среднем 10–15 % всех работников, а ежегодное новое кадровое пополнение составляет примерно 5 %. Значит, в среднем продолжительность работы по данным профессиям — 2–3 года, после чего работник переходит на работу по более престижной профессии [4]. С учетом этого целесообразно составлять планы перемещения работников внутри участка, цеха, предприятия, объединения, которые должны предусматривать и профессиональное, и квалификационное движение работников, а также основания, общие и конкретные условия данных перемещений.

Управление процессами внутривзаводского перемещения работников предполагает изучение намерений трудящихся, сосредоточение получаемой информации в кадровой службе, ее анализ и плановую разработку мер по внутреннему движению кадров в рамках социального планирования с информированием каждого рабочего о перспективах, связанных с переводом на другую работу. Таким образом, управление мобильностью кадров на производстве направлено на рациональное продвижение работников, стабилизацию трудового коллектива с учетом интересов, личных планов трудящихся и базируется на принципах равных возможностей для всех работающих, очередности в профессионально-квалификационном и должностном росте, а также постоянном расширении возможностей получения работниками различных благ, предоставляемых организацией.

В современных условиях развития производства планирование и организация управления процессом перемещения работников являются одними из главных направлений в работе по формированию устойчивых производственных коллективов. При этом необходимо, чтобы каждый рабочий, зачисленный в резерв на профессиональное продвижение, знал, за какой период, какими профессиональными и квалификационными навыками и в каком объеме он должен овладеть, какие условия созданы ему на предприятии для успешного овладения новой профессией и повышения квалификационного мастерства, какими будут его рабочее место и режим будущей работы, условия оплаты его труда и др.

9.4 СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ РАБОЧИХ

Основными формами профессионального продвижения являются:

- продвижение рабочих, занятых на рабочих местах с преобладанием тяжелого ручного, неквалифицированного труда, монотонных работ, на профессии и рабочие места квалифицированного и творческого труда;
- установление очередного квалификационного разряда (в пределах одной профессии);
- овладение второй или смежной профессией, специальностью;

- назначение бригадиром;
- выдвижение рабочих, получивших высшее образование, на должности специалистов.

Обеспечивать указанные формы профессионального продвижения можно посредством обучения новой профессии квалифицированного и высококвалифицированного труда; обучения на курсах переподготовки или повышения квалификации, роста профессионального мастерства за счет овладения смежными операциями; повышения общеобразовательного и профессионального уровня за счет обучения в вузах, техникумах, профтехучилищах и т. д.

Для обеспечения последовательного профессионально-квалификационного роста весь контингент рабочих рекомендуется подразделять на три категории (при шестирядной сетке): рабочие начальной квалификации (I и II разрядов); рабочие квалифицированного труда (III и IV разрядов); рабочие высококвалифицированного труда (V и VI разрядов). Как показывают данные исследований, существует прямая зависимость между количеством увольнений и состоянием вертикальной мобильности рабочих. Так, если среди увольняющихся за время работы на предприятии повысили свой разряд 40 %, то среди оставшихся — 60 %. Наличие определенной профессии становится фактором, ограничивающим дальнейшее развитие профессиональной мобильности, причем это ограничение тем сильнее, чем более квалифицированной специальностью владеет работник. Однако, достигнув квалификационного “потолка” по своей профессии в 30–40 лет, рабочий может “застыть” в профессиональном продвижении, поэтому важно своевременно предусматривать для таких работников перевод в бригадиры, на инженерно-технические и другие управленческие должности (при наличии соответствующего образования), а также обучение и переподготовку с целью овладения новыми и смежными профессиями высококвалифицированного труда.

Средний срок пребывания рабочего в разряде составляет 2–2,5 года, причем чем выше разряд, тем этот срок больше (для II и III разрядов — менее двух лет, для IV и V — 3–4 года). При существующей скорости продвижения рабочий уже в течение 10 лет проходит всю “квалификационную лестницу” по своей профессии, т. е. квалификационный “потолок” достигается в возрасте, когда он еще остро реагирует на перспективы дальнейшего продвижения. По материалам опроса квалифицированных и высококвалифицированных рабочих, около 60 % из них в качестве наиболее желательной формы продвижения указали повышение разряда, 23 — занятие должности мастера или бригадира, 14 — переход в инженерно-технические работники, 3 % — в служащие. При этом наибольшая удовлетворенность своим трудом наблюдалась у квалифицированных ремонтников и инструментальщиков. У женщин на первом месте стояло улучшение условий труда, у молодых мужчин — получение более интересной работы [43].

Управление профессиональным продвижением в масштабе предприятия (организации) обеспечивается прежде всего на основе **планирования профессионально-квалификационного роста работников**, которое следует подразделять на два этапа:

- 1) общее планирование (по периодам и подразделениям предприятия);
- 2) индивидуальное планирование (персонально для конкретных рабочих).

Общее планирование состоит в том, что для каждого подразделения кадровой службой разрабатывается годовой план профессионального продвижения рабочих и предварительный план на последующий год или два. В этом плане по каждому подразделению устанавливается численность рабочих, подлежащих продвижению в течение года (по основным формам профессионального продвижения). При этом численность выдвигаемых на должности бригадиров, специалистов, руководителей и служащих жестко планом не регламентируется и определяется в основном по мере потребности производства.

В подразделениях годовой план доводится до участков, смен, производственных бригад. На основе доведенных планов осуществляется **индивидуальное планирование** профессионального продвижения рабочих на год и перспективу. Кандидатуры на профессиональное продвижение намечаются предварительно и ежегодно уточняются мастером с учетом мнения совета бригады. Учет кандидатов на продвижение ведется в пофамильных списках рабочих бригады в виде Экрана профессионального продвижения рабочих (см. форму 5), который доводится до всех членов бригады.

Экран профессионального продвижения рабочих бригады _____
участка _____ цеха (службы) _____ на 200__ год

Табельный номер	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Образование	Стаж работы на предприятии	Профессия			Установлена доплата за
					до поступления на предприятие	на предприятии	Разряд	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Планируемые нормы продвижения									Отметка о реализации продвижения рабочих (дата исполнения и номер документа)
На профессии и рабочие места квалифицированного труда	Назначение бригадиром	Выдвижение рабочих с высшим образованием на инженерно-технические должности	Повышение квалификационных разрядов по годам			Направление на учебу по годам			
			1998 г.	1999 г.	2000 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

Таким образом, продвижение на рабочие места квалифицированного и творческого труда может быть представлено в следующей последовательности:

- замещение вакантных мест рабочих высококвалифицированного труда (V и VI разрядов), перешедших в бригадиры, на должности специалистов и служащих, осуществляется за счет рабочих квалифицированного труда (III и IV разрядов);
- вакантные места, освобождающиеся в связи с продвижением рабочих квалифицированного труда или появляющиеся в связи с расширением производства, замещаются за счет рабочих начальной квалификации;
- появившиеся вакантные рабочие места, требующие начальной квалификации, заполняются за счет рабочих, принимаемых на предприятие (в организацию) со стороны.

Методическая, организационная и техническая работа по профессиональному продвижению рабочих осуществляется через отделы труда и заработной платы, отделы кадров и подразделения по подготовке кадров предприятий и организаций.

Процессы профессионального продвижения могут протекать не только в сторону перевода рабочих в группу специалистов и служащих, но и в обратном направлении. Как свидетельствует анализ статистической отчетности, во многих отраслях промышленности до 5 % рабочих ежегодно пополняется за счет инженерно-технических работников и служащих. При этом обратный процесс – переход рабочих в другие категории – протекает менее интенсивно. В значительной степени это результат сокращения административно-управленческого аппарата, что предполагает параллельное планирование профессионального продвижения как рабочих, так и служащих.

Основой планирования профессионального продвижения является четко функционирующая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

Подбор и подготовка кадров бригадиров

В современных условиях развития производства **организация подбора и подготовки кадров бригадиров** является важнейшим направлением всей работы по подготовке и повышению квалификации рабочих. Организация подбора и подготовки бригадиров, а также их резерва предусматривает несколько этапов:

- **I этап** — изучение внутриколлективных связей, отношений между членами коллектива бригады, определение степени его сплоченности и выявление социальных лидеров;
- **II этап** — анализ анкетных и других социально-демографических данных лидеров, их служебных характеристик, составление профессиограмм для бригадиров;
- **III этап** — оценка деловых и личностных качеств кандидатов в бригадиры посредством бесед, опросов, анкетирования, проводимых с членами бригады, мастерами, руководителями участка, цеха; определение соответствия выявленных качеств кандидатов разработанным профессиограммам;
- **IV этап** — составление и утверждение на общем собрании бригады, участка, цеха списка резерва бригадиров; организация подготовки резерва бригадиров;
- **V этап** — выбор наиболее достойного кандидата и его назначение.

Как показывает практика, систематическое качественное обучение бригадиров и своевременная подготовка их резерва в значительной степени определяют эффективность работы производственных бригад.

9.5

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННЫМ РОСТОМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Одним из важных направлений в организации работы с кадрами управления является разработка и осуществление планомерных, целенаправленных должностных перемещений руководящих работников и специалистов в целях рационального использования кадрового потенциала, его обновления и устранения творческого застоя в управленческой деятельности. Многочисленными исследованиями подтверждено, что должностное движение руководителей непосредственно влияет на эффективность производства. Длительное пребывание в одной должности, как отмечалось, отрицательно сказывается и на работнике, и на результатах хозяйственной деятельности. Поэтому определение периода наиболее эффективной работы руководителей имеет большое значение для совершенствования системы выдвижения и использования руководящих кадров на производстве. Критическими периодами работы на руководящей должности среднего уровня управления являются вхождение в должность (первые полгода работы); переход к стадии оптимальной продуктивности (2,5–3 года); появление некоторых признаков ее снижения (через 6–7 лет работы).

Организация планомерных должностных перемещений кадров управления является необходимым условием эффективной расстановки и использования работников, повышения продуктивности их деятельности, улучшения производственных и социально-экономических показателей управляемого объекта. **Система должностных перемещений** включает:

- разработку моделей движения, планов мобильности кадров управления в пределах предприятия, организации, отрасли и их практическое применение;

- организацию информационного обеспечения потребности предприятия (организации) в руководителях и специалистах в данный период и на перспективу.

Основной системы должностных перемещений кадров управления на производстве является разработка **моделей личной деловой карьеры специалистов**, в первую очередь для зачисления в резерв на выдвижение. Такие модели имеют большое значение также для молодых специалистов, являясь для них стимуляторами интереса к самообразованию и повышению квалификации, создавая ощущение перспективы и уверенности в правильности избранной организации и профессии. Модели деловой карьеры разрабатываются с учетом потребностей производства, личных планов работника, его деловых и морально-психологических качеств, а также общественного мнения. Модели могут быть общими и конкретными.

Общие модели представляют собой несколько возможных направлений служебного роста специалиста или группы специалистов, *конкретные* — четкий график замещения должностей и соответствующего обучения для подготовки руководителя необходимого уровня и профиля. Пример общей модели деловой карьеры специалистов приведен на рис. 15.

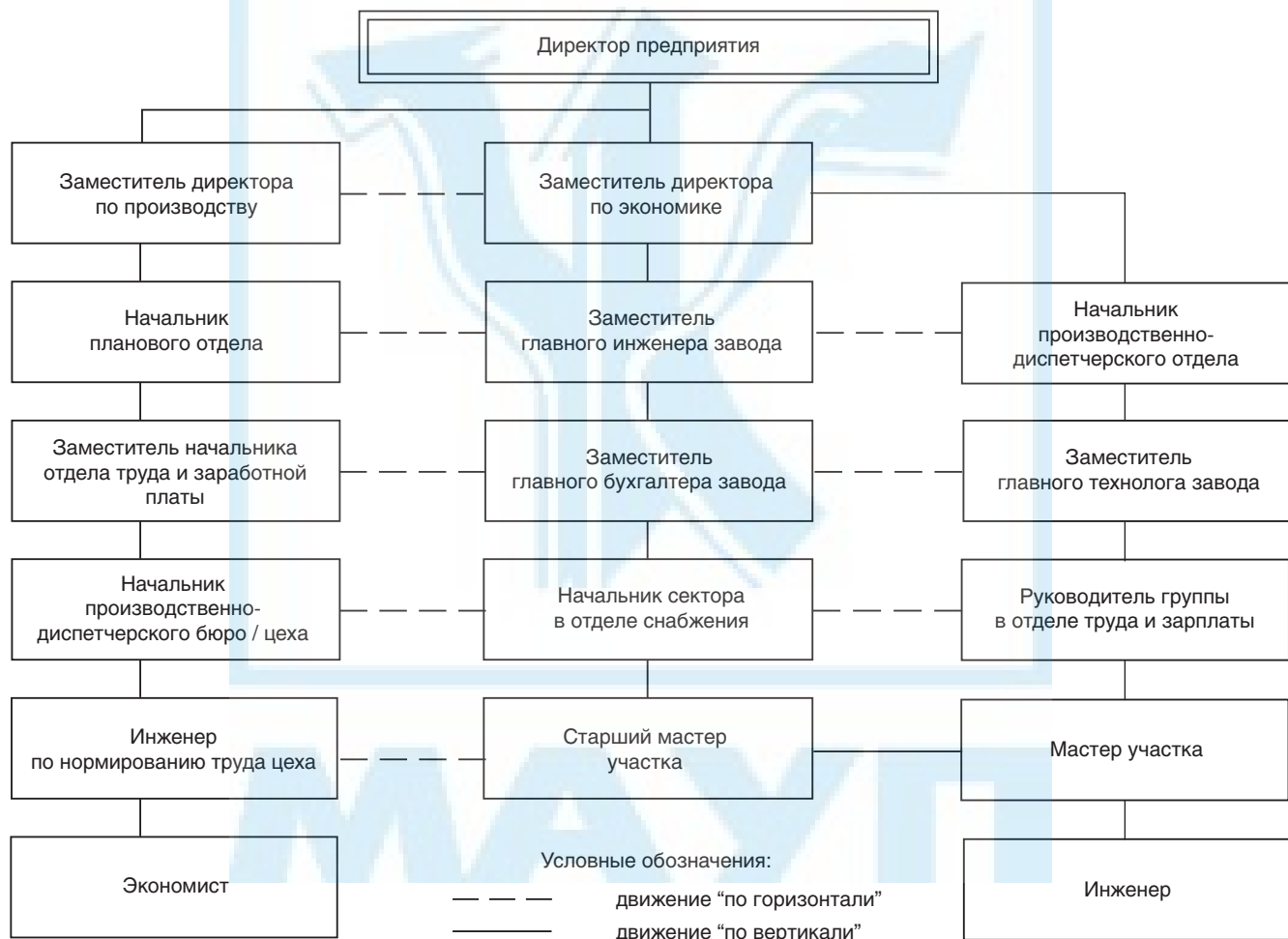


Рис. 15. Пример общей модели деловой карьеры специалистов на промышленном предприятии

На многих отечественных предприятиях разработаны модели руководителей. С помощью таких моделей кадровые службы получают объективную характеристику оценки кандидатур в резерв на выдвижение. В этих моделях дается описание профессионально-деловых, личностных и психофизиологических требований, предъявляемых к кандидату на определенную должность. Модель руководителя сводит к минимуму ошибки при отборе кандидатов.

На основе моделей личной деловой карьеры специалистов, перспектив развития структур управления производством, штатных расписаний, анализа динамики роста потребности в

кадрах управления и моделей руководителей разрабатываются планы должностного движения (мобильности) управленческих работников в пределах предприятия, организации, отрасли. Целесообразно составлять цеховые и общезаводские планы перемещения и продвижения работников по служебной лестнице. При этом считается неправильным планировать продвижение руководителей, минуя несколько иерархических ступеней. Следует предусматривать поэтапное прохождение всех необходимых должностей.

Кадровые службы всегда должны иметь исчерпывающие данные о работниках, выполняющих работу не по специальности, а также о намечаемом освобождении должностей в структурных подразделениях, на которые можно переместить неудовлетворенных выполняемой работой. Рациональная система профессионально-квалификационного роста работников накладывает на руководителей дополнительные обязанности по созданию принципиально новой или коренному совершенствованию существующей кадровой службы, способной обоснованно подбирать специалистов, внедрять эффективные системы оценки деятельности работников, надлежащим образом планировать их должностное перемещение. Как показывают данные различных исследований, только каждый третий работник считает, что на предприятии для него имеются перспективы продвижения по службе, а квалификационный рост считают для себя возможным лишь 60 % опрошенных. Наряду с этим респонденты считают, что на предприятиях плохо поставлена информация о наличии вакантных мест [11].

С целью повышения эффективности функционирования системы управления профессионально-квалификационным ростом управленческих кадров на предприятиях и в организациях разрабатываются справочники социальной информации, памятка поступающему на предприятие и другие информационные материалы, где отражены сведения о предприятии, об особенностях организации производства и труда, о возможностях квалификационного и должностного роста. Для получения оперативной информации о наличии на предприятии вакантных должностей в помещениях некоторых кадровых служб устанавливаются автоответчики и механизированные стенды, выдающие необходимые сведения.

Таким образом, система управления профессионально-квалификационным ростом работников призвана обеспечить более обоснованный подбор, расстановку, обучение и продвижение кадров применительно к конкретным условиям производства. Она учитывает поэтапность трудовой деятельности работника: трудоустройство, адаптацию в коллективе, внутривозвратное и внутриотраслевое движение кадров. Организационной основой такой системы является разрабатываемое на предприятии, в организации Положение о системе движения кадров, которое определяет порядок организованного перемещения работников на открывающиеся вакансии [17]. При этом предусматривается как прямое назначение работников на вышестоящую должность (движение "по вертикали"), так и их продвижение по равноценным должностям (движение "по горизонтали").

9.6

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ

Трудовая дисциплина представляет собой отношения взаимной ответственности работников, основанные на сознательном и добровольном выполнении ими предусмотренных действующим законодательством и нормативными актами о труде правил поведения в соответствии с их трудовыми функциями и обязанностями. Уровень и состояние трудовой дисциплины зависят от многих факторов: организации труда и производства, системы материального и морального поощрения, степени механизации и автоматизации производственных процессов, системы планирования и управления, уровня воспитательной работы, самосознания членов трудового коллектива и др.

Например, на предприятиях, где механизацией охвачено более 60 % рабочих мест, потери рабочего времени из-за прогулов в 4–8 раз меньше, чем там, где уровень механизации не превышает 30–40 %. Как показали исследования, проведенные среди строительных рабочих, нарушители трудовой дисциплины имеют низкий уровень образования (24,9 % — не выше девяти классов средней школы); как правило, они не продолжают учебу в вечерних школах и имеют невысокую квалификацию. Их средний тарифный разряд равен 1,7, причем 30,5 % нарушителей не повышали его ни разу. Это позволяет сделать вывод, что укрепление трудовой дисциплины тесно связано с повышением уровня образования и квалификации рабочих [11].

В исследовании зафиксированы две возрастные группы с заметно большей долей недисциплинированных рабочих: первая — молодые рабочие в возрасте до 18 лет, вторая — люди в возрасте 40–50 лет. Среди недисциплинированных рабочих почти половину составляют имеющие стаж непрерывной работы в данной организации менее двух лет, что указывает на недостатки в профориентационной работе и в организации наставничества на производстве [9].

Исследованиями также отмечена положительная роль семьи в отношении работника к труду. Холостых среди нарушителей в 1,5 раза больше (37 %), чем среди добросовестных работников (25 %). Значительная часть холостых нарушителей проживает в общежитиях, где воспитательная работа и досуг организованы недостаточно хорошо. Поэтому на предприятиях начали создаваться заводские службы семьи, основными направлениями деятельности которых являются оказание практической помощи семьям, повышение эффективности работы заводских дошкольных учреждений, индивидуальные медико-психологические консультации по вопросам семейных отношений, воспитания подростков, подготовки молодежи к браку и др.

Снижению потерь рабочего времени, укреплению трудовой дисциплины, а также повышению производительности труда (на 7–8 %) способствует хорошо налаженное на производстве общественное питание. А там, где общественному питанию уделяется недостаточно внимания, потери из-за раннего ухода на обед и опозданий с обеда достигают 40–70 % [17].

Основными производственными факторами, определяющими уровень дисциплины, являются организация труда, санитарно-бытовые условия и в целом удовлетворенность трудом. На состояние трудовой дисциплины существенно влияет также степень реального вовлечения рабочих в управление производственным процессом, что указывает на необходимость комплексного и системного подхода к решению данных проблем на основе планов экономического и социального развития коллективов.

Управление трудовой дисциплиной и рациональным использованием рабочего времени тесно связано с системой мер по формированию стабильных трудовых коллективов, что обусловлено их взаимозависимостью. Давно замечено: чем выше уровень дисциплины, тем меньше текучесть кадров, и наоборот. Различными исследованиями доказана тесная связь состояния трудовой дисциплины с повышением уровня образования и квалификации рабочих, организацией наставничества, уровнем воспитательной работы в рабочих общежитиях и организацией досуга, условиями труда и санитарно-бытовыми условиями и в целом удовлетворенностью трудом. Иными словами, работа по укреплению трудовой дисциплины и формированию стабильных трудовых коллективов предусматривает разработку и осуществление единого комплекса мероприятий технического, экономического, социального и воспитательного характера.

Главное внимание в организации работы по укреплению трудовой дисциплины должно быть направлено на устранение причин, порождающих проявление различных видов нарушений. К основным видам нарушений трудовой дисциплины относятся:

- опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва;
- преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены;
- прогулы;
- появление на работе в нетрезвом состоянии;
- несвоевременное или не в полном объеме выполнение трудовых обязанностей, неполное и нерациональное использование рабочего времени для производительного труда.

Управление процессом укрепления трудовой дисциплины и рациональным использованием рабочего времени в организациях и на предприятиях обеспечивается за счет:

- анализа и оценки состояния трудовой дисциплины в организации и ее структурных подразделениях;

- учета рабочего времени и контроля за его использованием, учета нарушений трудовой дисциплины;
- планирования и организации выполнения мероприятий, направленных на укрепление трудовой дисциплины.

Оценить состояние трудовой дисциплины в организации (на предприятии) и ее структурных подразделениях можно по формуле

$$K_{т.д} = \frac{Ч_c - Ч_n}{Ч_c} \cdot \frac{\Phi_{пл} - T_{п.в}}{\Phi_{пл}},$$

где $K_{т.д}$ – коэффициент трудовой дисциплины; $Ч_c$ – среднесписочная численность рабочих за оцениваемый период, чел.; $Ч_n$ – количество нарушителей трудовой дисциплины, чел.; $\Phi_{пл}$ – плановый фонд рабочего времени, чел.-ч; $T_{п.в}$ – сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, чел.-ч.

Информация, характеризующая уровень трудовой дисциплины, анализируется по отдельным подразделениям (бригадам, участкам, отделам, цехам), по организации или предприятию в целом, по профессиональным группам. Затем определяется удельный вес (%) нарушителей трудовой дисциплины (K_d) как отношение общего количества нарушителей за отчетный период к среднесписочной численности рабочих:

$$K_d = \frac{Ч_n}{С_c} \cdot 100 \%,$$

где $С_c$ – среднесписочная численность рабочих, чел.

Информация для расчета K_d содержится в приказах по кадрам, в табелях учета рабочего времени, а также в отчетах о выполнении плана по труду [3].

Уровень трудовой дисциплины кроме количественных показателей анализируется и по качественным признакам, к которым относятся виды нарушений трудовой дисциплины и общественного порядка; характеристика нарушителей (по полу, возрасту, образованию, специальности, квалификации, стажу работы и т. д.); характеристика условий возникновения нарушений трудовой дисциплины (уровень использования рабочего времени, условия труда и быта на производстве, социально-психологический климат в коллективе, воспитательная работа на производстве и в рабочих общежитиях и др.). Примерная схема работы в организации по укреплению трудовой дисциплины показана на рис. 16.

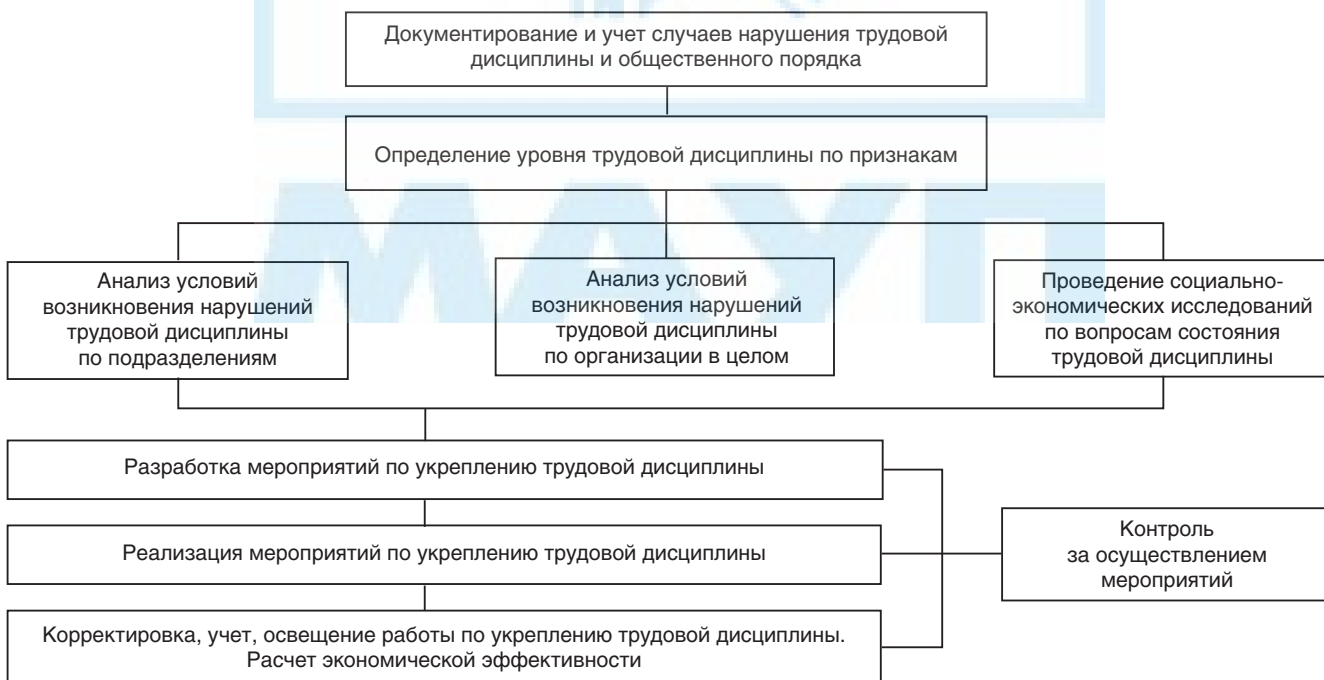


Рис. 16. Примерная схема работы на предприятии по укреплению трудовой дисциплины

ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Учет рабочего времени и контроль за его использованием являются необходимой основой всей работы по укреплению трудовой дисциплины. Вместе с тем, как показали результаты широкого обследования объединений и предприятий промышленности, на большинстве из них не ведется учет нарушений трудовой дисциплины не только по всем, но даже по основным причинам их возникновения. Действующие на предприятиях системы табельного учета позволяют в определенной степени контролировать только такой вид нарушений, как **прогулы**. Между тем в общем количестве нарушений трудовой дисциплины прогулы составляют только 5 %. Большая же часть нарушений – таких, как преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены (40 % всех нарушений), опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва (30 %), несвоевременное или не в полном объеме выполнение служебных обязанностей (10 %), неполное или нерациональное использование рабочего времени для производительного труда (10 %) – практически не учитывается [9].

В настоящее время в строительстве и промышленности применяются такие **системы организации учета рабочего времени и контроля за его использованием**:

- карточная (с помощью контрольных часов);
- жетонная (с применением табельных жетонов или марок);
- пропускная (посредством сдачи работниками и выдачи им пропусков);
- рапортно-ведомственная (с использованием рапортов или табельных ведомостей от руководителей подразделений, мастеров, бригадиров);
- с помощью контрольно-пропускных устройств.

В строительных организациях, как правило, используются карточная, жетонная и рапортно-ведомственная системы табельного учета, а на промышленных предприятиях – пропускная и с помощью контрольно-пропускных устройств. Допускается применение комбинированных и других систем табельного учета в зависимости от условий производства, но любая система организации учета использования рабочего времени должна обеспечивать контроль:

- за своевременной явкой работников на работу, выявлением неявившихся и опоздавших;
- нахождением работников в рабочее время на своих рабочих местах, а также своевременным уходом и приходом работников во время обеденного перерыва;
- своевременным уходом работников с работы после окончания рабочего дня или смены;
- фактически отработанным временем, временем простоев и другими видами недоиспользования рабочего времени.

Для организации и ведения табельного учета большое значение имеет правильное определение списочной и среднесписочной численности работников. **Списочный состав работников** предприятия включает всех работников, принятых на постоянную, сезонную или временную работу на один день и более. При этом в списочном составе работников за каждый календарный день учитываются как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам. Для определения численности работников за соответствующий период (месяц, квартал, год) рассчитывается их среднесписочная численность, необходимая для расчета производительности труда, коэффициентов оборота, текучести, постоянства кадров и других показателей.

Среднесписочная численность работников за отчетный месяц рассчитывается суммированием численности работников списочного месяца, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней отчетного месяца. Численность работников списочного состава за выходной или праздничный день принимается равной списочной их численности за предшествующий рабочий день. Для

правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, которая должна уточняться на основании приказов (распоряжений) о приеме работников, переводе их на другую работу и прекращении трудового договора. Численность работников списочного состава за каждый день должна соответствовать данным табеля учета использования рабочего времени, на основании которого устанавливается численность рабочих и служащих, явившихся и не явившихся на работу. Учет личного состава по предприятию и его структурным подразделениям ведет отдел кадров.

При определении среднесписочной численности работников следует иметь в виду, что некоторые работники списочного состава не включаются в среднесписочную численность (например, женщины, находящиеся в соответствии с законодательством в отпуске по уходу за ребенком, и др.).

Пример расчета среднесписочной численности работников предприятия приведен в табл. 13. Она составляет 280 человек (8691: 31).

Таблица 13

Расчет среднесписочной численности работников предприятия

Число месяца	Состояло в списочном составе, чел.	В том числе	
		не подлежащие включению в среднесписочную численность, чел.	подлежащие включению в среднесписочную численность, чел.
1.	253	3	250
2.	257	3	254
3.	260	2	258
4. (суббота)	260	2	258
5. (воскресенье)	260	2	258
6.	268	3	265
7. (праздничный день)	268	3	265
и т. д.			
Итого: 31 день			8961

9.8

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ И ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ В ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЯХ

Зарубежные менеджеры сталкиваются с довольно серьезной проблемой — текучестью персонала. В этой связи ставится задача своевременного предотвращения текучести, поскольку производительность подразделений, подверженных текучести кадров, отражается на объеме выпускаемой продукции и прибыли компаний. Выявлены факторы, связанные с текучестью кадров: возраст и продолжительность службы, удовлетворенность работой, трудовая активность. В США проводились специальные исследования для изучения доминирующих факторов увольнения работников. В результате анализа были опровергнуты результаты ранее проведенных исследований о доминирующей роли демографических факторов (таких как возраст, пол, семейное положение, образование и др.): они не различаются у

тех, кто остается и кто увольняется. Фактор продолжительности службы в компании принимается с ограничением, а фактор неудовлетворенности характером и условиями работы, руководством рассматривается как решающий, поэтому нужно воздействовать на него для предотвращения текучести кадров.

Взаимозависимость уровней текучести кадров и общей удовлетворенности трудом подтверждается и другими исследованиями. Например, западногерманские социологи изучали зависимость между объемом увольнений работников и таким показателем, как общая заболеваемость сотрудников. При этом оба параметра сравнивались с размерами обследованных предприятий. В результате было сделано два основных вывода, характерных для всех отраслей: с увеличением размера предприятия снижается текучесть и повышается заболеваемость сотрудников. Основываясь на этих выводах, авторы выдвинули тезис: неудовлетворенность трудом на малых предприятиях проявляется в основном в форме текучести кадров, а на крупных – главным образом в форме пропусков работы со ссылкой на нездоровье. Полученные данные приводятся в табл. 14.

Таблица 14

Данные о текучести кадров в зависимости от размеров предприятий

Размер предприятия, численность занятых, чел.	Текучесть кадров, %	Заболеваемость мужчин, %
11–100	21,2	5,6
101–200	19,5	5,9
201–500	18,7	5,8
501–2000	17,3	6,6
2001–4000	15,7	8,0
4001 и более	12,3	7,1

Для повышения удовлетворенности работников трудом компании промышленно развитых стран используют различные программы, в том числе направленные на улучшение внутрифирменной мобильности персонала. Например, в компании “ХанOVER” (Нью-Йорк) разработана программа “Найди работу по телефону”. Она предназначена для того, чтобы держать персонал в курсе возможностей перемещения внутри фирмы. Работники набирают номер в центральном отделении и узнают конкретную информацию о должностях, имеющих в бюллетене по структуре работ и должностей. В кадровой службе создан сектор мобильности, который отыскивает работников, чьи навыки и квалификация не полностью используются на их рабочих местах, определяет кандидатов на более высокие должности. Сектор помогает подавшим заявление подобрать работу в соответствии с их интересами и способностями.

Каждый управляющий фирмы “Форд мотор компани” имеет личную книгу, в которую вносятся исчерпывающие данные о подчиненных ему сотрудниках. Для каждого сотрудника составлен план продвижения на 5 (и даже 10) лет, который систематически корректируется.

Проблемам мобильности как действенному средству в борьбе с текучестью кадров уделяют самое пристальное внимание практически все ведущие компании Запада.

Важное место в работе по снижению текучести кадров западные менеджеры отводят правильной организации адаптации новичков, в которой существенную роль играют **информационные материалы для новых рабочих фирмы**. Разработка материалов информативного характера для новых рабочих и служащих является важным инструментом их адаптации в коллективе фирмы. Основное преимущество информационных материалов состоит в том, что они:

- выдаются каждому новому сотруднику, который может воспользоваться ими в любое время;
- являются важным средством удовлетворения потребности новых рабочих и служащих в получении текущей информации;

- дают возможность новым сотрудникам воспринимать информацию вне зависимости от эмоций или чьего-либо воздействия (например, со стороны руководителя во время беседы);
- помогают новым сотрудникам быстро ознакомиться с новой для них обстановкой, что ускоряет их интеграцию в коллектив фирмы.

Перечисленные мероприятия направлены прежде всего на максимальное использование резервов повышения мотивации персонала и создание оптимального психологического климата на производстве. Основой такой работы является создание необходимых условий для удовлетворения потребностей работающих. Так, согласно известной психологической теории Маслоу, различают пять групп потребностей:

- физиологические;
- уверенность в безопасности (обеспеченность работой, защита от произвола и т. п.);
- в социальных контактах;
- в самоуважении и уважении;
- в самовыражении.

Человек стремится прежде всего к удовлетворению потребностей первой группы; после их удовлетворения он обращается к потребностям второй группы и т. д. Фактическое поведение определяется еще неудовлетворенными потребностями.

Работники предприятий на Западе, не выполняющие руководящих функций, на своем рабочем месте не имеют возможности удовлетворить важные для них функции уважения и самовыражения. Такую возможность в ограниченной мере имеет менеджмент среднего уровня управления, а в значительной — лишь менеджмент высшего звена. В результате такого положения для подавляющего большинства персонала предприятий на Западе складывается преимущественно фрустрационная ситуация. Это влечет за собой стремление персонала удовлетворить потребности высших групп вне предприятия. Оба фактора — предпочтение частной деятельности профессиональной и фрустрация во время работы — отрицательно сказываются на трудовой активности и продуктивности подавляющего большинства работников отдельного предприятия и предпринимательства в целом.

По сравнению с Западом в **Японии**, по мнению западных специалистов, более благоприятные возможности удовлетворения потребностей работников внутри предприятия. Благодаря существующей практике пожизненного найма потребность в безопасности в Японии удовлетворяется в большей степени, чем на Западе. Японское предприятие и традиционно сложившиеся на нем отношения между людьми (в том числе с людьми, принадлежащими к разным уровням иерархии) предоставляют благоприятные условия для удовлетворения социальных потребностей. Этому способствует широко распространенная практика неофициальных встреч сотрудников одинакового и различных уровней иерархии после окончания рабочего дня, во время которых обсуждаются различные производственные вопросы и зачастую принимаются ответственные решения. Японское предприятие в большей мере, чем западное, удовлетворяет стремление людей к уважению, поскольку на нем применяется принцип продвижения в служебной иерархии в зависимости от стажа.

В результате того, что японские предприятия обладают относительно большим потенциалом удовлетворения потребностей персонала, их работники мало заинтересованы в активности вне предприятия. Если на Западе работа служит материальным средством для достижения целей самовыражения, достигаемых в частной жизни, то для японцев работа (точнее, социальные контакты на рабочем месте) является не средством, а целью.

Прямое заимствование японских организационных форм, считают западные эксперты, из-за многочисленных экономических, социальных, психологических, культурно-исторических отличий Запада явно нецелесообразно. Однако некоторые принятые в Японии принципы и подходы можно и нужно преобразовать применительно к условиям Запада с тем, чтобы использовать их для увеличения потенциала удовлетворения потребностей персонала предприятий. Для более широкого использования на Западе рекомендуются такие принятые в Японии принципы (подходы):

- подготовка и принятие решений в процессе их неформального обсуждения работниками различных уровней служебной иерархии;
- развитие различных форм участия в управлении;

- расширение внеслужебных контактов сотрудников предприятия;
- ориентация обучения менеджменту на воспитание персонала предприятия в атмосфере сотрудничества с целью обеспечения процветания фирмы;
- разъяснение персоналу тесной взаимосвязи и взаимозависимости решений экономических и социальных проблем.

В заключение можно сделать такие **выводы**.

1. Удовлетворенность трудом зависит не только от работы, но и от рабочей обстановки, хотя последняя может и не оказывать прямого влияния на продуктивность.
2. Существенную роль играют непосредственные контакты с начальником. Стиль руководства должен определяться не только производственными целями, но и человеческими отношениями.
3. В нормальных обстоятельствах и при гарантированных условиях существования индивид испытывает потребность в признании его человеческой ценности. Эта потребность может быть удовлетворена путем вовлечения индивида в разработку решений, непосредственно относящихся к его деятельности и рабочей обстановке, а также путем предварительного информирования обо всех планируемых нововведениях.
4. Поскольку мотивация предполагает использование душевных, физических и умственных способностей и сил для достижения поставленной цели, мотивирующие инстанции должны прежде всего воздействовать на эти силы. Для рабочих, проявляющих интерес к работе и не скованных консерватизмом, работа должна быть организована так, чтобы они могли найти в ней приложение своим возможностям.
5. Следует отказаться от принципов тейлоризма, предполагающих узкую специализацию труда. Расширение областей заданий и периодическая смена занятий работающего создают для него возможность сменить с возрастом рабочий инструмент (или оборудование) или перейти в другое производственное подразделение.
6. Чаще всего интерес к работе возрастает с повышением компетенции и ответственности, возлагаемой на исполнителя. Поэтому часто целесообразно расширить ответственность исполнителя, доверив ему, например, функции самоконтроля, самостоятельного заказа материала, общения с потребителями и т. д. Целесообразно также создать автономные группы с внутригрупповым разделением обязанностей.
7. Следует постоянно помнить, что в производственном процессе приходится иметь дело с человеком в целом, а не только с положительными сторонами его натуры. Поэтому особенно ценное направление гуманизации состоит в разделении рабочего процесса на отдельные задания и такой их координации, которая давала бы возможность индивиду преодолеть личные слабости и самосовершенствоваться в процессе каждодневной деятельности.

Резюме

1. Под текучестью кадров понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Управление текучестью кадров на уровне фирмы состоит прежде всего в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения.
2. Между процессами мобильности работников внутри предприятия и процессами текучести кадров существует обратно пропорциональная связь: чем интенсивнее внутрифирменная мобильность персонала, тем ниже текучесть, и наоборот. Поэтому одной из основных задач кадровой службы становится оптимальная организация внутрифирменной мобильности кадров и планирование карьеры.
3. Трудовая дисциплина представляет собой отношения взаимной ответственности работников, основанные на сознательном и добровольном выполнении ими предусмотренных действующими законодательными и другими нормативными актами о труде правил поведения в соответствии с их трудовыми функциями и обязанностями.



Вопросы и задания для повторения

1. Как рассчитывается коэффициент текучести кадров?
2. Каковы причины и факторы текучести персонала? Что такое “мотивы увольнения”?
3. Назовите основные направления формирования стабильных производственных коллективов.
4. Что представляет собой система профессионального продвижения рабочих кадров?
5. Опишите порядок планирования деловой карьеры специалистов.
6. Назовите основные виды нарушений трудовой дисциплины.
7. Какие существуют системы организации учета рабочего времени?



Список использованной литературы

1. Антосенков В. Г., Куприянова З. В. Тенденции в текучести рабочих кадров. — Новосибирск, 1982.
2. Колпаков В. М. Методы управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1997.
3. Методика анализа состояния трудовой дисциплины в коллективах организаций Минпромстроя. — Тула, 1985.
4. Мобильность кадров на промышленном предприятии. — К., 1981.
5. Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина. — М.: Высш. шк., 1996.
6. Поляков В. А. Технология карьеры: Практич. руководство. — М.: Дело, 1995.
7. Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Типл. — М.: Республика, 1995.
8. Солтман Г. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1995.
9. Социально-психологические проблемы дисциплинированности и трудовой активности личности: Сб. науч. тр. — Л., 1987.
10. Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие. — М., 1987.
11. Формирование и стабилизация квалифицированных кадров промышленности и строительства. — Новосибирск, 1982.
12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1997.
13. Щёкин Г. В. Анализ текучести кадров и пути ее сокращения. — К., 1990.
14. Щёкин Г. В. Оценка руководителей и специалистов производства. — К.: Знание, 1989.
15. Щёкин Г. В. Управление мобильностью кадров на производстве. — К., 1990.
16. Щёкин Г. В. Управление трудовой дисциплиной на производстве. — К., 1990.
17. Экономико-демографические проблемы занятости: Сб. науч. тр. — М., 1984.
18. Suruki N. // Manag. Japan. — 1986. — № 2. — P. 17–30.
19. Urbanova J. Prognoza struktury pracovni doby ye vyspelych kapitalistickych zemich // Trend. — 1989. — 21. — № 4.
20. Vollmer R. Personalmarketing — überlebensfrage für Klein- und Mittelbetriebe // Ostwestfal. Wirt. — 1983. — 44. — № 12. — S. 38.

МАУП

Раздел 10

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ



10.1

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА КАДРОВЫХ СЛУЖБ

Усложнение современного производства, перестройка управления экономикой вызвали значительное увеличение количества информации в сфере кадрового менеджмента. Объем служебных документов ежегодно увеличивается. Внедрение машинной обработки документов в ряде кадровых служб крупных предприятий и объединений не сократило численности персонала, а наоборот, привело к увеличению количества работников, связанных с делопроизводством. Но поскольку простое увеличение численности управленческого персонала не дает положительного эффекта, нужны значительные усилия для решения организационных задач делопроизводства кадровых служб.

От правильной организации и наиболее полной автоматизации процессов обработки документов зависит эффективность всего процесса управления кадрами. Большую часть времени занимает документационное обслуживание: предварительное рассмотрение, учет, хранение, контроль за исполнением документов, различных поручений и т. д.

Организация делопроизводства кадровых служб предусматривает решение ряда вопросов:

- в о - п е р в ы х , четкого организационного построения работы отделов кадров и выбора наиболее рациональной формы организации работы с документами;
- в о - в т о р ы х , правильного разграничения функций между отдельными исполнителями и подразделениями по их квалификации, внедрения современных методов ведения делопроизводства. Этот вопрос решается путем разработки и внедрения нормативных документов, стандартов, должностных инструкций. Необходимо обратить особое внимание на правильную разработку должностных инструкций инспекторов и референтов кадровых служб;
- в - т р е т ь и х , правильного нормирования труда работников кадровых служб. Оно призвано обеспечить нормальную загрузку работников в течение рабочего дня, недели, месяца, года при нормальной напряженности труда на каждом рабочем месте, а также помочь в оценке работы каждого сотрудника;
- в - ч е т в е р т ы х , постоянного повышения квалификации и культуры работы персонала кадровых служб. Организация этого процесса является прямой обязанностью менеджера кадровой службы. Реализуется она как путем создания курсов, семинаров непосредственно на производстве с отрывом или без отрыва от работы, так и путем направления работников на курсы повышения квалификации в институты, университеты

и другие организации, а также путем организации стажировок, в том числе на зарубежные предприятия и в организации;

- в - п я т ы х , рациональной организации рабочих мест и обеспечения благоприятных условий труда. Рабочее место каждого работника отдела кадров должно быть организовано надлежащим образом, чтобы умственные и физические усилия специалиста направлялись на выполнение трудовых функций, а не на преодоление неудобств в работе.

Под *благоприятными условиями труда* понимают совокупность факторов производственной среды, положительно влияющих на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Такими факторами являются санитарно-гигиенические условия (правильное освещение, максимальная тишина, оптимальная температура, влажность); надлежащий комплект мебели и средств оргтехники для рабочих мест (письменные столы, конторские шкафы, столы-приставки для компьютеров, стулья подъемно-поворотные, стеллажи для хранения картотек, настольная картотека, набор канцелярских принадлежностей, телефонные аппараты, шиватели документов, лотки для корреспонденции и др.).

Рабочие места сотрудников кадровой службы должны оснащаться в соответствии с должностными категориями и инструкциями. При планировке и оборудовании рабочих мест сотрудников отдела кадров рекомендуется учитывать следующие требования:

- 1) устанавливать мебель, оборудование, стеллажи для сортировки документов так, чтобы ими было удобно пользоваться;
- 2) размещать предметы и средства труда с учетом выполняемых операций;
- 3) материалы, не требующие срочной обработки, хранить в специальных папках. Если документы требуют дальнейшей обработки, их складывают в места, доступные другим сотрудникам;
- 4) средства малой оргтехники размещать в определенных местах, чтобы добиваться автоматизма движений. Все постоянно используемые материалы располагать так, чтобы их сразу можно было достать, когда они потребуются;
- 5) для быстрого и безошибочного отыскания документов использовать различные по цвету папки.

Рекомендуемые схемы организации рабочих мест инспектора по кадрам и табельщика показаны соответственно на рис. 17 и 18.

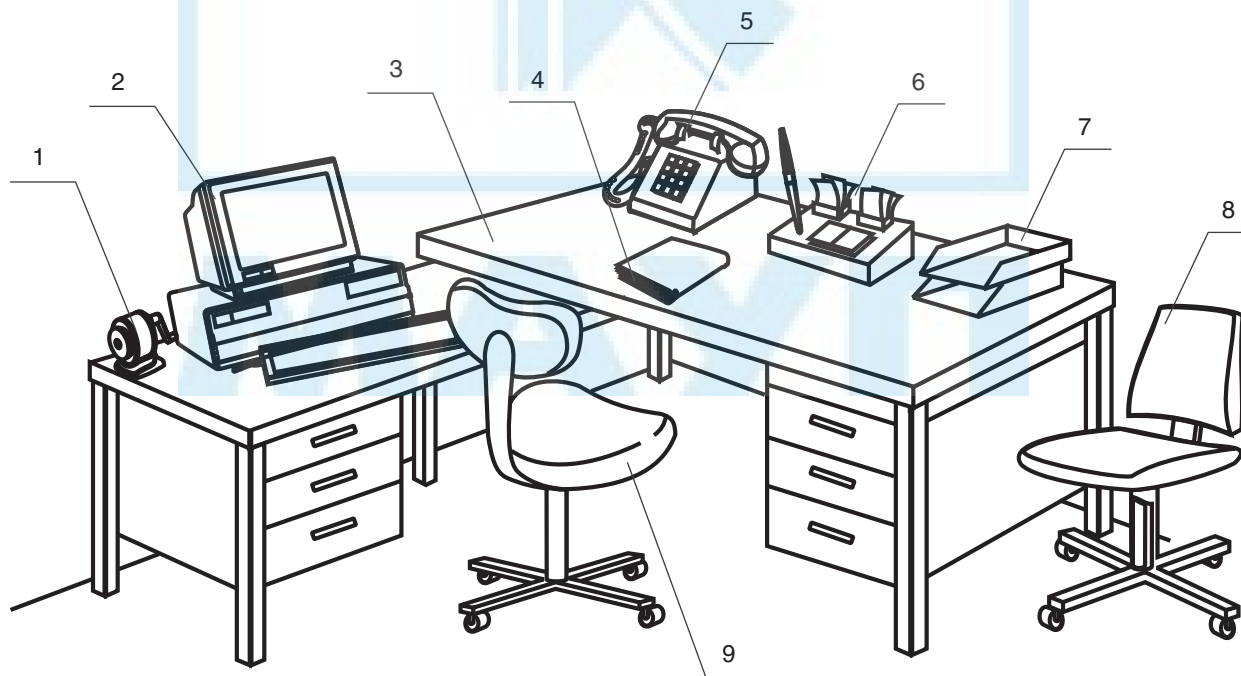


Рис. 17. Типовое рабочее место инспектора по кадрам:

- 1 — машинка для заточки карандашей; 2 — компьютер; 3 — стол с приставкой;
4 — телефонный справочник; 5 — телефонный аппарат; 6 — комбинированный канцприбор; 7 — лотки для документов;
8 — стул для посетителей; 9 — стул подъемно-поворотный

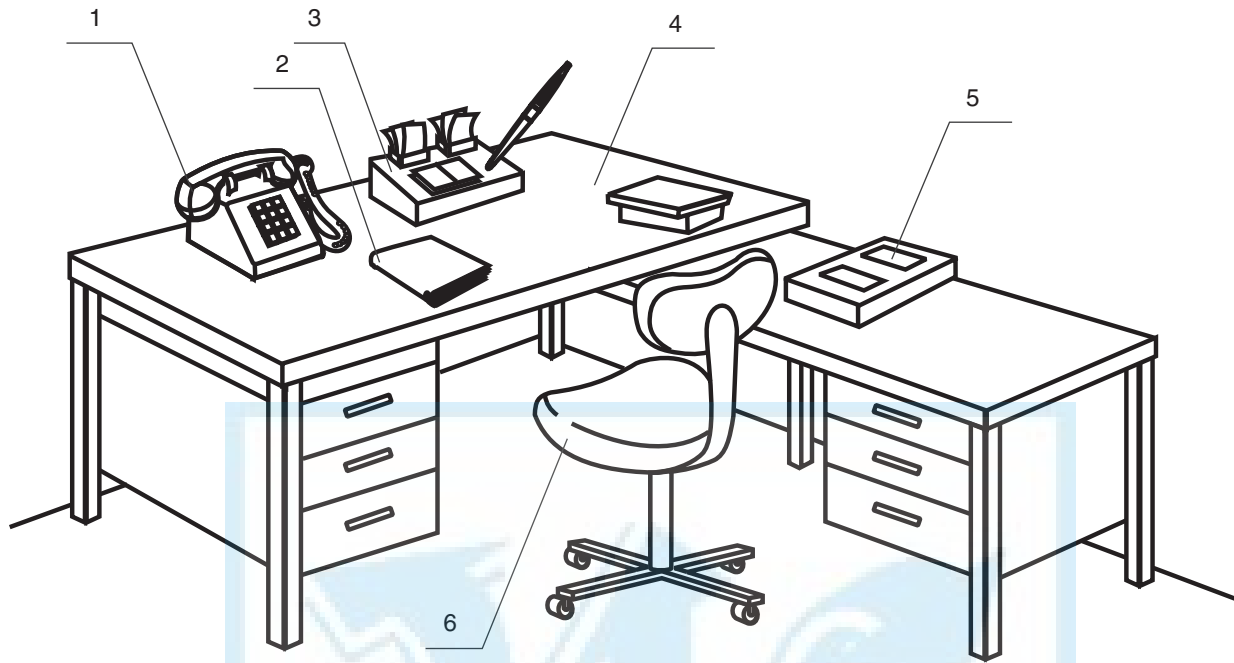


Рис. 18. Типовое рабочее место табельщика:
 1 — телефонный аппарат; 2 — телефонный справочник; 3 — комбинированный канцприбор; 4 — стол с приставкой;
 5 — папка с зажимом; 6 — стул подъемно-поворотный

Классификация документов

Закон — правовой акт высшего органа государственной власти, обладающий самой высокой юридической силой.

Постановление — правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами государственного управления в целях решения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами, и установления определенных стабильных правил поведения.

Распоряжение — правовой акт, издаваемый единолично руководителем (главным образом коллегиального органа государственного управления) в целях решения определенных вопросов. Как правило, оно имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга организаций, должностных лиц и граждан.

Решение — правовой акт исполнительных комитетов, принимаемый в коллегиальном порядке для решения наиболее важных вопросов их компетенции.

Приказ — правовой акт, издаваемый руководителем предприятия, учреждения, организации с целью решения важнейших оперативных вопросов. Приказы издаются как во исполнение нормативных документов вышестоящих органов, так и в инициативном порядке для руководства внутренней деятельностью учреждения.

Перечисленные *нормативные акты* составляют основу разработки и формирования документов кадровых служб при управлении персоналом на производстве. В особую группу документов входят служебные письма, телеграммы, телефонограммы, которые применяются для передачи срочных сообщений, указаний, отчетов, справок и т. д. *Отчетные документы* — это различные государственные статистические отчеты о работе с кадрами, результаты анализа качественного состава кадров, текучести кадров и др. К *документам по личному составу* относятся приказы по личному составу, заявления, характеристики, трудовые книжки, личные карточки и другие документы, относящиеся к личным делам.

По происхождению документы бывают служебные и личные. *Служебными* называют документы, отражающие деятельность предприятий, организаций и их отдельных подразделений; *личными* — письма, заявления, составленные отдельными лицами (заявления о приеме на работу, о предоставлении отпуска без содержания и т. д.).

По месту возникновения документы делятся на внешние и внутренние. К *внутренним* относятся документы, которые создаются и применяются внутри данного учреждения, к *внешним* — документы, поступающие из других организаций, предприятий, учреждений.

По срочности различают документы *весьма срочные*, *срочные* и *несрочные*. Весьма срочные и срочные требуют исполнения ранее общего срока, установленного нормативными актами для исполнения такого рода документов. Срочность, как правило, указывается в резолюции руководителя или на документе проставляется гриф “В. срочно” либо “Срочно”, что означает внеочередность и незамедлительность исполнения. С несрочными документами работают по общим правилам и никакого грифа на них не ставят.

По гласности различают документы *секретные*, *несекретные* и *для служебного пользования*. Секретные документы имеют особую отметку о секретности “Совершенно секретно”, “Секретно” или “К”. С секретными документами работают сотрудники, имеющие к ним доступ. Несекретные документы могут публиковаться в открытой печати.

По форме документы делятся на индивидуальные и типовые. *Индивидуальными* называют документы, текст которых характерен для каждого создаваемого заново документа и не повторяется в других. *Типовые* документы отражают однотипные управленческие ситуации и составляются на основе текста, взятого в качестве образца (личный листок по учету кадров, личная карточка, приемная записка и др.). Постоянная часть таких документов печатается на бланке, а переменная оформляется работником кадровой службы от руки или заполняется в отдельных случаях на пишущей машинке или ЭВМ (например, оформление наградного листа).

По срокам хранения документы бывают *постоянного*, *долговременного* (более 10 лет) и *временного* (до 10 лет) хранения.

По стадиям издания документы можно представить в виде черновика, оригинала, копии и дубликата. *Черновик* — документ в предварительной редакции. *Оригинал* (подлинник) — это первый экземпляр документа, составленный в соответствии с предъявляемыми требованиями. Подлинник имеет юридическую силу в том случае, если он подписан соответствующим должностным лицом. *Копия* — точное воспроизведение подлинника с пометкой в правом верхнем углу “Копия”. Копии могут быть простые и заверенные (нотариальной конторой, отделом кадров, руководителем и т. д.).

Иногда требуется воспроизвести не весь документ, а только его часть. Тогда делают *выписку* (например, из трудовой книжки, из приказа и т. п.). Разновидность копии — *дубликат*, который выдается в случае утери оригинала какого-либо документа (например, дубликат трудовой книжки). Он обладает такой же юридической силой, как и подлинник.

В настоящее время применяется подсистема унифицированных форм документов по кадрам предприятий и организаций. Эта подсистема является составной частью унифицированной системы организационно-распорядительной документации. Цель ее разработки — создать унифицированные документационные комплексы, пригодные для использования в АСУ и в условиях традиционных методов обработки документов. Эта подсистема документов рекомендуется для использования на всех уровнях управления. В нее входят унифицированные формы документов, обеспечивающие реализацию задач по приему, переводу, увольнению, поощрению работников, предоставлению им отпусков, оформлению дисциплинарных взысканий, а также инструкция по применению унифицированных форм документов.

Реквизиты документов

Документы необходимо составлять и оформлять в соответствии с формуляром, принятым для разновидности кадровых документов. *Формуляром документа* называется совокупность реквизитов, расположенных в установленной стандартом последовательности. *Реквизит документа* — это обязательный элемент определенного вида документа. Каждый документ должен иметь следующие основные реквизиты: назначение (кроме служебного письма), автор, содержание, дата, подпись или утверждение и др.

При поступлении на работу граждане подают письменное заявление, в котором излагают просьбу о зачислении их на предприятие, в организацию, учреждение, указывая свою профессию, квалификацию, специальность, должность. Заявление о приеме на работу составляется в произвольной форме рукописным способом. Для заявления характерны следующие реквизиты: адресат (кому адресуется заявление); автор; место проживания автора; наименование вида документа (заявление); текст; подпись составителя; дата составления. В заявлении не принято писать предлог “от” (кого). Заявление рекомендуется составлять на бумаге формата А4. Это обеспечивает одноформатность листов документов личного дела, в которое оно подшивается. Примерно так же оформляются другие заявления по личному составу. Заявление о приеме на работу после его рассмотрения является основанием для издания приказа о приеме на работу.

Любой документ должен быть оформлен юридически грамотно и содержать правильные сведения о всех событиях, которые освещает автор. Он должен быть предельно кратким (но не в ущерб содержащейся в нем информации), а также грамотным и понятным каждому. Документ необходимо составлять на специальных бланках или стандартных листах бумаги. В случае исправления в документах делается специальная оговорка “исправленному на стр. ... верить”, которая заверяется подписью и печатью. При перечеркивании необходимо стараться, чтобы был виден исправленный текст.

Текст документа рекомендуется разделять на две основные части: в первой указывается основание составления документа; во второй — излагаются выводы, предложения, решения, распоряжения или просьбы. При подготовке текста документа рекомендуется соблюдать такие правила:

1. Документы, содержащие информацию по различным вопросам деятельности предприятия, организации (доклады, отчеты и т. п.), делятся на разделы или главы.
2. Каждый раздел должен иметь заголовок, отражающий его содержание.
3. Необходимо заменять сложные предложения простыми, применяя устойчивые словосочетания, а также использовать в основном прямой порядок слов.
4. В распорядительных документах нужно употреблять лишь глаголы в неопределенной форме (назначить, командировать, премировать, утвердить, обязать и т. п.).

Стиль и язык служебных документов должны отвечать следующим правилам:

- соблюдаться требования официально-делового стиля и норм современного языка;
- использоваться слова, закрепленные практикой документирования управленческой деятельности (на ваш номер, должным образом, указанные факты и др.);
- широко применяться термины юридического и бухгалтерского характера (исковое заявление, претензия, дебет, кредит и т. д.);
- необходимы унификация и стандартизация деловой речи в часто повторяющихся документах. Использование трафаретных текстов значительно ускоряет составление документов и повышает их грамотность.

Все документы должны удостоверяться. Основными способами удостоверения документов являются подписание, утверждение и проставление печати. **Подпись** — обязательный реквизит документа. Документ подписывается руководящим работником отдела или другим должностным лицом в соответствии с их компетенцией. В состав реквизита “подпись” входят наименование должности лица, подписывающего документ, личная подпись и ее расшифровка, например:

Начальник отдела кадров	_____	И. В. Кольцов
	(подпись)	

Если документ написан не на бланке, то в состав наименования должности в реквизит “подпись” включается наименование предприятия (организации), например:

Начальник отдела кадров Киевского завода “Электроприбор” 03.04.02	_____	И. В. Кольцов
	(подпись)	

Две и более подписей проставляются в том случае, если за содержание документа несут ответственность несколько лиц (например, в финансовых документах, актах, характеристиках). В таком случае подписи располагают одна под другой (через 1,5–2 межстрочных интервала) в последовательности, соответствующей занимаемой должности, например:

Директор института	_____	В. М. Мироковский
	(подпись)	
Главный бухгалтер	_____	Л. А. Говорухин
	(подпись)	

В документах, составленных комиссией, указывают не должности лиц, подписывающих документ, а распределение обязанностей в составе комиссии, например:

Председатель комиссии	_____	Е. М. Логунов
	(подпись)	
Члены комиссии:	_____	Н. А. Антипов
	(подпись)	
	_____	И. П. Гурьянов
	(подпись)	
	_____	С. К. Ершов
	(подпись)	

Подписи членов комиссии располагают в алфавитном порядке. В случае отсутствия должностного лица, подпись которого заготовлена на проекте документа, документ подписывает должностное лицо, исполняющее его обязанности, или заместитель. При этом обязательно указываются фактическая должность лица, подписывающего документ, его фамилия (исправления можно сделать чернилами или машинописным способом, например: “И. о.”, “Зам.”). Не допускается подписывать документы с предлогом “за” или проставлением косой черты перед наименованием должности. При подготовке документа его составитель должен заранее знать, кто его будет подписывать.

На документах, требующих особого удостоверения их подлинности, ставится **печать**. Оттиск печати проставляется так, чтобы он захватил часть слов наименования должности лица, подписывающего документ. Печатью не удостоверяются служебные письма на бланках организаций, предприятий.

Отдельные виды документов после их подписания **утверждаются**. Это особый способ удостоверения документов, санкционирующих распространение их действия на определенный круг лиц. Документ, подлежащий утверждению, приобретает юридическую силу только с момента его утверждения. Реквизит утверждения состоит из слова “УТВЕРЖДАЮ”, полного наименования должности лица, утверждающего документ (включая наименование организации), личной подписи, ее расшифровки и даты утверждения, например:

20.03.02	УТВЕРЖДАЮ Зам. директора по кадрам ПО “Точэлектроприбор” _____	И. В. Квят
	(подпись)	

Как правило, утверждают следующие виды документов: положения (об организациях, предприятиях, структурных подразделениях и др.); уставы предприятий и организаций, отчеты и балансы; штатные расписания, структуры; текущие и перспективные планы; акты контрольно-ревизионного характера; акты приема и передачи дел; отдельные разновидности протоколов и др. В утвержденные документы не допускается вносить какие-либо исправления и добавления без разрешения лица, утвердившего документ.

Важным моментом в работе с кадровыми документами является их с о г л а с о в а н и е . Прежде чем утвердить или подписать документ, его необходимо согласовать, т. е. поставить подпись (визу) должностного лица, имеющего отношение к тексту документа. Согласование должно обеспечить правильное решение вопроса о качестве подготовленного документа, его целесообразности, своевременности, экономической и научно-технической обоснованности, соответствии содержания документа действующему законодательству и правовым актам, определяющим компетенцию отдела, издавшего документ. Согласование документов может быть внутренним и внешним. Внутреннее согласование проводится с различными подразделениями и должностными лицами своего предприятия, внешнее — с подчиненными и неподчиненными организациями.

Внутреннее согласование обычно оформляется визированием проекта документа. Виза состоит из подписи визирующего и даты согласования. Замечания и дополнения к документу излагаются на отдельном листе, а на проекте документа делается запись: “Замечания прилагаются”. На внутренних документах (например, приказах по личному составу) визы ставятся на последней странице первого экземпляра документа ниже реквизита “подпись”. Исходящие документы визируются на экземплярах, остающихся в организации или ее структурных подразделениях. Внешнее согласование можно оформить грифом согласования, справкой согласования или представлением протокола обсуждения проекта документа на заседании какого-либо коллегиального органа.

Гриф согласования состоит из слова “СОГЛАСОВАНО”, наименования должности лица, с которым согласовывается документ (включая наименование организации), личной подписи, ее расшифровки и даты, например:

СОГЛАСОВАНО Главный инженер завода “Электроприбор” _____ <i>Расшифровка подписи</i> _____ <i>(подпись)</i> Дата _____

Если документ имеет приложения, не названные в тексте, необходимо перечислить их наименования с указанием количества листов в каждом приложении и количества экземпляров, например:

Приложения: 1. План распределения молодых специалистов на 3 листах в 3 экз. 2. Справка о состоянии текучести кадров в I полугодии на 2 листах в 2 экз.
--

Важным реквизитом документов является **резолюция**. Она содержит указания руководителя по использованию документа, включая фамилию исполнителя, предписание действий, порядок и срок исполнения (если это необходимо), подпись руководителя и дату подписания резолюции, например:

<i>Соколову П. С.</i> Прошу рассмотреть и подготовить ответ до 25.03.02 _____ <i>(личная подпись, дата)</i>

ИЛИ

Зам. директора по кадрам <i>Федорчуку Г. И.</i> Прошу подготовить заявку на молодых специалистов, согласовав ее до 25.04.02 _____ <i>(личная подпись, дата)</i>

Как правило, на документе должно быть не больше одной резолюции. Указание об исполнении документа дается одному или нескольким должностным лицам. Ответственный исполнитель имеет право созывать соисполнителей. Резолюция пишется руководителем рукописным способом под реквизитом “адресат” параллельно основному тексту документа. Помещать резолюции на тексте, адресате и других реквизитах документа не рекомендуется.

После исполнения документа на нем делается соответствующая отметка, и он направляется в дело. Реквизит отметки об исполнении включает слова “в дело”, индекс дела, в которое будет подшит документ для хранения, краткие сведения об исполнении документа по существу вопроса со ссылкой на вновь составленный документ, дату и подпись руководителя подразделения, например:

В ДЕЛО 7-14
Вопрос решен устно с начальником ОТиЗ Михайловым В. М.
Дата _____ (подпись)

Основные реквизиты приказа: наименование предприятия и его подведомственность, название вида документа (приказ), место издания, дата, индекс, заголовок, подпись, отметка о согласовании. Текст приказа состоит из двух частей: констатирующей и директивной (распорядительной). В констатирующей части даются ссылки на директивные документы вышестоящих организаций, директивная часть начинается со слова “приказываю”. Каждый пункт приказа обязательно начинается с указания фамилии конкретного исполнителя в дательном падеже, затем следуют обозначение предписываемого действия (глагол в неопределенной форме) и срок исполнения.

Проекты приказов готовят ответственные должностные лица и визируют на первом экземпляре. Подписывает приказ и проставляет на нем дату руководитель предприятия, который может вносить поправки в подготовленный проект. При подготовке проекта приказа исполнитель определяет необходимость его рассылки, тираж, список структурных подразделений. Приказы по кадрам оформляют на специальных бланках. В заголовке к тексту такого приказа пишут: о приеме на работу; о переводе на другую работу; об увольнении; о предоставлении отпуска; о поощрении; о нарушении; о наложении дисциплинарного или административного взыскания. В приказах по кадрам констатирующая часть может отсутствовать. Распорядительная часть делится на пункты. Каждый пункт приказа по кадрам начинается глаголом, означающим действие: ПРИНЯТЬ, НАЗНАЧИТЬ, ПЕРЕВЕСТИ, ОБЪЯВИТЬ БЛАГОДАРНОСТЬ, ОСВОБОДИТЬ, УВОЛИТЬ и т. п. Эти глаголы печатают прописными буквами. Фамилию печатают полностью прописными буквами, а имя и отчество — строчными, затем указывают должность, структурное подразделение, содержание действия в отношении лица, о котором издается приказ. В пункте приказа о назначении на должность указывают, на какую должность, с какой даты и с каким окладом принимается работник. В приказе о предоставлении отпуска называют вид отпуска, количество предоставляемых дней и даты начала и окончания отпуска. В приказе об освобождении от занимаемой должности (увольнении) указывают причину в соответствии с законом, статью КЗоТ, на основании которой проводится увольнение.

Договор — документ, фиксирующий соглашение сторон об установлении каких-либо отношений и регулирующий эти отношения. Для того чтобы заключить договор, предприятие, организация, учреждение должны обладать правом юридического лица. Граждане могут заключать договоры как с юридическими лицами, так и между собой, но при условии, что они являются дееспособными. Таким образом, договор — это документ, закрепляющий соглашение двух или более сторон об установлении, изменении или прекращении их прав и обязанностей.

Договоры заключаются самые разные, но в работе кадровых служб чаще всего встречаются такие из них: на обучение, на производственную практику, трудовой договор на определенный срок работы и т. п. В зависимости от вида договоры имеют следующие *реквизиты*: название документа; место заключения договора; дата; краткое содержание; наименование сторон, заключивших договор; должности, фамилии, имена и отчества лиц, подписавших договор; ответственность сторон; срок действия договора; юридические адреса, подписи и печати сторон, заключивших договор.

Подготовка документов к дальнейшему хранению и использованию

В кадровых службах предприятий и организаций составляется большое количество документов, отражающих многообразную деятельность этих служб. Ценность таких документов различна. Значительная часть документов носит разовый характер; такие документы после использования содержащейся в них информации теряют значение, и дальнейшее их хранение становится нецелесообразным. Другие документы сохраняют значение в течение ряда лет. Есть документы, которые, принимая во внимание их ценность, должны храниться вечно.

В ходе всей текущей работы с кадровыми документами должна осуществляться их подготовка к последующему хранению и использованию. Она включает экспертизу их практической ценности, формирование дел, их описание, обеспечение сохранности документов в отделе кадров, передачу дел в архив предприятия, организации.

Экспертиза документов — это определение их социального и иного значения в целях отбора на хранение и установления сроков хранения. В процессе экспертизы документов отбираются те из них, которые подлежат постоянному хранению. Экспертиза ценности документов осуществляется в три этапа.

Первый этап экспертизы проводится на стадии текущей работы с документами:

- при разработке номенклатуры дел отдела кадров, когда определяют ценность будущего дела на основании перечней документов и опыта работы;
- при регистрации в отделе кадров поступающих и создаваемых там документов, когда определяется их принадлежность к конкретному делу с обозначенным на его обложке сроком хранения.

Второй этап экспертизы осуществляется на стадии подготовки дел для передачи в архив предприятия после завершения работы с ними. Эта работа проводится персоналом отдела кадров и контролируется экспертной комиссией предприятия (организации).

Третий этап экспертизы проводится на стадии подготовки дел для передачи на государственное хранение. Экспертизу осуществляют работники ведомственного архива, члены экспертной комиссии предприятия и работники государственного архива.

В общей массе документов отдела кадров есть документы, отражающие его основную деятельность (уставы, положения, штатные расписания, приказы, перспективные и годовые планы работы с кадрами, годовые и сводные отчеты, протоколы совещаний и собраний коллектива, переписка с вышестоящими организациями, материалы по проверкам выполнения постановлений, указаний по работе с кадрами, все документы по личному составу и т. п.). Чтобы правильно оценить их, необходимо применять критерии ценности документов. К основным критериям относятся: значимость содержания; время и место создания; подлинность и копияность; юридическая сила; физическое состояние. Критерий значимости содержания — важнейший.

При отборе документов на хранение предпочтение отдается подлинникам. Однако некоторые документы (статистические отчеты, докладные записки, различные справки и т. д.) имеются только в копиях, поскольку подлинники направляются в другие инстанции.

Юридической силой обладают только правильно оформленные документы. В некоторых случаях юридическую силу имеют также их вторые экземпляры (трудовых договоров, актов).

При экспертизе ценности документов важным справочным пособием являются различные виды перечней документов. На предприятиях, в организациях разрабатываются перечни типовых документов с указанием сроков хранения документов, а также перечень документов со сроками хранения до пяти лет, которые подлежат уничтожению без утверждения архивным учреждением, и перечень документов, подлежащих приему в государственный архив.

На всех предприятиях и в организациях создаются **экспертные комиссии**. На крупных предприятиях и в объединениях создаются центральные экспертные комиссии, которые координируют работу экспертных комиссий структурных подразделений. Экспертные комиссии

назначаются приказом руководителя предприятия (организации) в составе не менее 3–5 человек под председательством одного из руководящих работников.

Основной задачей экспертных комиссий является обеспечение регулярного сбора, отбора и подготовки документов к архивному хранению после завершения их делопроизводством. Экспертные комиссии руководствуются действующими правилами, инструкциями, перечнями и номенклатурами дел.

Экспертная комиссия предприятия, структурного подразделения выполняет следующие функции:

- рассматривает проекты номенклатур дел предприятия (организации) и структурных подразделений;
- организует ежегодный отбор документов на хранение и уничтожение;
- рассматривает описи дел постоянного хранения, подлежащие передаче в государственный архив, и описи дел по личному составу постоянного и временного хранения (более 10 лет);
- рассматривает акты о выделении к уничтожению дел, не подлежащих дальнейшему хранению;
- рассматривает предложения об изменении сроков хранения отдельных категорий документов;
- участвует в подготовке и рассмотрении проектов перечней документов, типовых и примерных номенклатурных дел;
- осуществляет контроль за деятельностью экспертных комиссий структурных подразделений.

Члены экспертной комиссии проверяют правильность проведенного отбора документов на хранение и уничтожение путем просмотра описей, актов и других документов. Заседания экспертной комиссии оформляются протоколами, а отбор документов и дел на уничтожение — актом. Акты рассматриваются экспертными комиссиями предприятия (структурного подразделения), подписываются их председателем и членами, утверждаются руководством предприятия.

10.2

ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

Документационное обеспечение управления — это деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе осуществления им управленческих функций. От правильной организации и наиболее полной механизации и автоматизации обработки документов зависит повышение эффективности всего процесса управления кадрами.

Основной деятельностью кадровых служб являются учет, отчетность и ведение организационно-распорядительной документации, которая включает три основные группы документов:

- организационные (положения, инструкции, правила, уставы);
- распорядительные (приказы, распоряжения, постановления, решения, указания, рекомендации);
- справочно-информационные (письма, отчеты, акты, протоколы, обзорные и докладные записки, перечни, справки, списки и др.).

Наиболее важные вопросы организации делопроизводства в кадровых службах предприятий и организаций определяются основными положениями единой государственной системы делопроизводства. В каждом отделе кадров формируется *номенклатура дел*, пред-

ставляющая собой утвержденный в установленном порядке систематизированный список наименований дел, заводимых в делопроизводстве отдела, с указанием сроков хранения. Номенклатуры дел составляются на основе примерных и типовых номенклатур, которые разрабатываются и утверждаются министерствами и ведомствами по согласованию с архивными учреждениями.

Примерная форма номенклатуры дел

УТВЕРЖДАЮ			
Директор _____			
“___” _____ 200__ г.			
НОМЕНКЛАТУРА ДЕЛ			
отдела кадров _____			
(наименование предприятия, организации)			
Номер и шифр дела	Наименование дела	Срок хранения	Примечание

До составления номенклатуры дел в отделе кадров проводится следующая работа:

- определяются документы для включения в номенклатуру, наименования дел (например, “Отчеты о работе с кадрами в 2002 году”);
- устанавливается порядок расположения дел (классификационная схема номенклатуры – ее последовательность);
- определяются сроки хранения дел и система их индексации;
- оформляется, согласовывается и утверждается номенклатура дел отдела.

Первичными документами по учету кадров на предприятии (в организации) являются приказы (распоряжения) о приеме на работу, увольнении и переводе на другую работу, записки о предоставлении отпусков, на основании которых делают соответствующие записи в **учетных документах** (личных карточках, трудовых книжках и др.). **Личные карточки** заполняются отделом кадров на всех работников, принятых на постоянную, временную или сезонную работу, на основании опроса рабочего или служащего и соответствующих документов: паспорта, диплома, трудовой книжки, удостоверения и др. О всех последующих изменениях в трудовом пути работника в личных карточках делаются соответствующие отметки, после ознакомления с которыми он ставит свою подпись.

На специалистов с высшим образованием кроме личной карточки заполняется также **учетная карточка**. Заполненную учетную карточку подписывает поступающий на работу и заверяет начальник отдела кадров.

Личные карточки работников комплектуются по структурным подразделениям предприятия в алфавитном порядке. Они составляют **картотеку личного состава организации**. По данным личных карточек ведут учет численности, состава работников и его изменений в соответствии с типовой и отраслевыми инструкциями по статистике численности рабочих и служащих. На крупных предприятиях для облегчения работы с картотекой на каждого работника заводят вспомогательную **алфавитную карточку**. Картотека указанных карточек ведется по предприятию (организации) в целом, карточки в ней раскладываются в алфавитном порядке и содержат следующие сведения: фамилию, имя, отчество, цех, отдел; занимаемую должность; номер личного дела и табельный номер. Личные карточки работников после их увольнения хранятся в отделе кадров предприятия в течение двух лет, а затем в архиве предприятия еще 33 года.

На руководителей, специалистов, а также материально ответственных лиц кроме личных и учетных карточек в отделе кадров ведутся **личные дела**, которые представляют собой набор различных документов, характеризующих их биографические, деловые и личностные качества. Личные дела систематизируются в алфавитном порядке или по структурным подразделениям в соответствии с утвержденным штатным расписанием. В них входят такие документы: опись документов, личный листок по учету кадров, дополнение к личному листку по учету кадров, автобиография, копии документов об образовании, заявление о приеме на работу, копии представлений для назначения или утверждения в должности, копии материалов по результатам конкурсов специалистов и выборов руководителей, характеристики (отзывы),

аттестационные листы, копии приказов о поощрениях и взысканиях, другие документы, характеризующие работника. Каждому личному делу присваивают порядковый номер, соответствующий номеру в штатно-должностной книге, который записывают в алфавитную книгу личных дел предприятия.

Штатно-должностная книга представляет собой основной рабочий документ отдела кадров, который отражает состояние укомплектованности аппарата предприятия, организации и их подразделений руководителями, специалистами и служащими. Указанную книгу составляют работники по кадрам на основе штатного расписания по следующей форме: номер по порядку, наименование подразделений и должностей, должностной оклад (ставка); категория персонала, фамилия, имя, отчество, год рождения, образование и специальность, дата и номер приказа о назначении на должность. Порядковые номера записей работников в штатно-должностной книге в целях оперативного поиска необходимых данных присваивают их личным делам и личной карточке.

Для получения различных справок о работающих, переведенных, выбывших, об общем и непрерывном стаже работы для отметки в бюллетенях социального страхования в отделе кадров ведется *алфавитная книга*. Она составляется на всех рабочих и служащих по подразделениям или категориям персонала в зависимости от структуры предприятия, организации и численности работающих. В алфавитную книгу, как и в штатно-должностную, запись вносят одновременно с оформлением приказов о приеме, переводе, увольнении работников.

Для определения частоты сменяемости кадров по той или иной должности и более детального изучения причин нежелания работников замещать данную должность отделы кадров ведут должностные карточки по приведенной ниже форме.

Примерная форма должностной карточки

ДОЛЖНОСТНАЯ КАРТОЧКА			
Должность _____			
Наименование предприятия _____			
Номер дела _____		Код _____	
Фамилия, имя, отчество	Приказ о зачислении	Приказ об освобождении	Примечание

Заполнение личного листка по учету кадров. Личный листок по учету кадров работник заполняет собственноручно, отвечая на все поставленные вопросы: фамилия, имя, отчество; пол; год, число и месяц рождения; образование (указывается название и местонахождение учебного заведения, наименование полученной специальности и квалификации по диплому); владение иностранными языками; ученая степень и ученое звание; научные труды и изобретения; выполняемая работа с начала трудовой деятельности; государственные и другие награды; отношение к воинской обязанности и воинское звание; семейное положение; домашний адрес; дата заполнения.

В конце листка по учету кадров ставится **личная подпись** заполняющего его лица.

Автобиография — документ, который автор составляет самостоятельно, в произвольной форме, однако с соблюдением определенных требований. При поступлении на работу автобиографию пишут от руки на листе бумаги формата А4 или на специальном бланке. Форма изложения — повествовательная (от первого лица).

Все сведения даются в хронологическом порядке и так, чтобы можно было составить представление о жизненном пути, деловой квалификации и личностных качествах человека. При описании трудовой деятельности не следует ограничиваться только перечислением должностей, необходимо объяснить причины перехода с одной работы на другую. Если временно не работал, надо указать причину. Необходимо также написать о переменах места жительства.

В автобиографии обычно указывают название документа; имя, отчество и фамилию автора; число, месяц и год рождения, место рождения; сведения о родителях (фамилию, имя, от-

чество, место работы); образование и специальность по образованию; вид трудовой деятельности; последнее место работы; награды и поощрения; семейное положение и состав семьи; домашний адрес и телефон; дату; ставят личную подпись.

Характеристика — официальный документ, который выдает администрация предприятия, учреждения, организации своему сотруднику при решении ряда вопросов (таких как поступление в учебное заведение, командирование на работу в другую страну, аттестация на должность и т. п.). Она может быть оформлена на общем бланке формата А4.

В характеристике даются отзыв о служебной деятельности сотрудника, оценка его деловых и личностных качеств.

Реквизиты характеристики: название вида документа (характеристика); указание должности лица, которому выдается характеристика; наименование организации, выдающей характеристику; имя, отчество и фамилия сотрудника; текст; подписи; печать. В тексте характеристики можно выделить логически связанные между собой составные части:

- первая часть — анкетные данные, следующие за названием документа, где указывают имя, отчество и фамилию, должность, ученую степень и звание (если они имеются), год рождения, образование;
- вторая часть — данные о трудовой деятельности (специальность, продолжительность работы на данном предприятии или в организации, сведения о продвижении по службе, уровень профессионального мастерства и т. п.);
- третья часть — собственно характеристика, т. е. оценка личностных и деловых качеств (отношение к работе, повышение профессионального и культурного уровня, поведение в быту, отношение к коллегам); наличие у сотрудника наград и других служебных поощрений;
- четвертая часть — заключительная — содержит вывод, в котором указывается назначение характеристики.

Текст характеристики излагается от третьего лица. Подписывает характеристику руководитель предприятия. Подпись заверяется гербовой печатью. Ниже проставляется дата подписания характеристики. Характеристику выдают работнику на руки или с его ведома пересылают учреждению, организации, предприятию, которые ее запросили.

10.3

ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ ПО КАДРАМ

Помимо учета личного состава предприятия (организации) отдел кадров ведет учет и по другим направлениям, например учет отпусков, трудовых книжек, резерва на выдвижение, взысканий, поощрений и др.

Порядок оформления и учета отпусков. Отпуск оформляют в отделе кадров. Согласно графику рабочие и служащие за две недели получают записку о предоставлении отпуска, согласуют дату отпуска с руководителем подразделения и возвращают бланк записки об отпуске с его подписью в отдел кадров. Работник отдела кадров вносит записи об очередном отпуске в личную карточку и журнал учета отпусков. Затем записку о предоставлении отпуска передают в бухгалтерию для расчета. На руководителей подразделений, а также материально ответственных работников кроме записки об отпуске оформляют приказ с указанием замещающих сотрудников. По окончании текущего месяца работник по кадрам, ведающий учетом отпусков, подводит итог количества работников, находившихся в различного рода отпусках, и составляет сводную справку.

Учет и ведение трудовых книжек рабочих и служащих осуществляются в порядке, предусмотренном инструкцией.

Учет награждений рабочих и служащих орденами и медалями, присвоения им почетных званий ведется в отделе кадров в специальном журнале. Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку работника. Работники отдела кадров ведут также учет взысканий, которые объявляются в приказе (распоряжении) и сообщаются работнику под роспись. Дисциплинарные взыскания в трудовую книжку не заносятся. Журнал учета дисциплинарных взысканий ведется по следующей форме: номер по порядку; фамилия, имя, отчество; номер и дата приказа; должность и место работы; характер нарушения; вид и содержание дисциплинарного взыскания. Кроме журналов в личных делах по персональному учету кадров должны быть листы поощрений и взысканий, в которых отражается, за что и как поощрен или наказан работник.

Учет резерва кадров на выдвижение осуществляется отделом кадров посредством составления списков и картотеки резерва. Списки резерва составляются отдельно по каждой номенклатуре. Одновременно со списками на каждого работника, зачисленного в резерв, заводятся специальные карточки. Карточки учета резерва составляют картотеку резерва, внутри которой формируются разделы, соответствующие утвержденным номенклатурам должностей. Разделы резерва по номенклатурам, в свою очередь, делятся на группы по конкретному должностному признаку кандидатов на выдвижение. Например, в разделе картотеки “Номенклатура руководителя предприятия, организации” могут быть выделены следующие подразделы: резерв начальников цехов; резерв начальников отделов технического профиля; резерв начальников отделов экономического профиля и т. д. Карточки учета резерва помимо обязательных социально-демографических данных претендентов включают сведения о повышении их квалификации и общеобразовательного уровня, временном замещении других должностей, командировках и стажировках, выполнении специальных поручений, выполняемой работе и др. Списки резерва кадров на выдвижение составляются по приведенной далее форме.

№ п/п	На какую должность планируется	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Образование (какое учебное заведение и когда окончено)	Место работы и должность (с какого времени)
-------	--------------------------------	------------------------	--------------	--	---

Кроме перечисленных отделом кадров ведутся и другие виды учета. Так, отдельным списком осуществляется учет совместителей, несовершеннолетних работников, молодых специалистов и молодых рабочих, а также табельный учет, учет по профессиональному обучению и повышению квалификации рабочих и служащих и др.

Учет различных сторон управления кадрами на производстве предусматривает также составление различной текущей информации и государственной статистической отчетности.

При организации учета кадров с помощью подсистемы АСУ “Кадры” министерства и ведомства обеспечивают свои предприятия и организации специальными инструкциями, программами и положениями по составлению и обработке кадровой информации [2].

Обработка информации в подсистеме АСУ “Кадры” осуществляется в двух основных режимах:

1) по установленному графику с выдачей данных по табельному учету и данных для составления отчетности;

2) в запросно-ответном режиме по заявкам руководителей структурных подразделений.

Выдача персональных данных возможна в таких режимах:

- разделы личного листка по учету кадров (режим перечитывания);
- данные из личного листка по стандартным запросам (режим стандартного запроса);
- данные по произвольному набору кадровых показателей (режим нестандартного запроса);
- аналитические таблицы, включающие результаты расчетов по заданному алгоритму (режим вычисления);
- вводимые и корректируемые данные (режим ввода).

С помощью компьютеров можно решать также задачи АРМ “Кадры” (подготовка различных справок для руководства предприятия, объединения, отрасли, государственной статистической отчетности, учет и анализ движения кадров, подбор кандидатур для выдвижения, направления на учебу, награждения и т. д.).

Дальнейшее развитие автоматизированных информационно-справочных систем по управлению кадрами на производстве вплотную подводит к созданию **электронной службы отдела кадров**, которая позволит организатору кадровой работы получать в режиме диалога с компьютером любые необходимые сведения, содержащиеся в информационной базе.

Внедрение в практику кадровой работы современных средств и методов управления, оснащение кадровых служб необходимой компьютерной техникой, а также повышение роли отделов кадров в активизации человеческого фактора развития производства предусматривают также **рациональную организацию рабочих мест** и создание лучших условий труда для работников кадровой службы. По мнению специалистов, рабочие помещения службы кадров в зависимости от характера выполняемых в них работ следует разделить на ф у н к ц и о н а л ь н ы е з о н ы:

- *управления* (рабочие помещения заместителя руководителя предприятия (организации) по кадрам, начальников отделов кадров, подготовки кадров и других руководящих работников кадровой службы);
- *ожидания* (здесь посетители ожидают приема сотрудниками кадровой службы и одновременно получают первичную информацию о предприятии, при необходимости заполняют бланки кадровых документов);
- *работы с посетителями* (включает зону рабочих мест инспекторов по кадрам и зону посетителей, оборудованную необходимой мебелью);
- *работы с документами* (здесь находятся рабочие места большинства сотрудников кадровой службы, оборудованные всем необходимым для получения информации, обработки, хранения и выдачи документов и материалов);
- *контакта, или конфиденциального общения с посетителями* (представляет собой изолированное помещение с интерьером, располагающим к доверительной беседе);
- *кодирования документов* (предназначена для кодирования различной кадровой информации в условиях применения ЭВМ);
- *хранения документов* (здесь находятся картотеки, личные дела и трудовые книжки работников, отчеты о кадровой работе и другая документация по кадрам).

Как показывают расчеты, оптимальный размер помещения кадровой службы на предприятии с численностью работающих до 3 тыс. человек составляет около 150 квадратных метров.

10.4

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ¹

Оценка деятельности служб управления персоналом — это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом [12]. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат *итоговыми индикаторами*, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом (качество кадровой работы, удовлетворенность работников организации, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и др.). Оценка деятельности кадровых служб опирается на *критерии эффективности*, выраженные в объективных показателях развития производства (табл. 15).

¹ См.: *Управление персоналом организации: Учебник* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 483–501.

Количественная оценка деятельности кадровых служб предполагает точное определение издержек, необходимых для эффективной реализации фирменной кадровой политики. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. В составе затрат на содержание персонала выделяются различные группы основных и дополнительных расходов (рис. 19). Средние затраты на кадровые мероприятия, направленные на пополнение и обучение штата сотрудников организации, рассчитываются так [12]:

$$\text{Средние издержки на одного принятого работника} = \frac{\text{Затраты на отбор персонала}}{\text{Количество принятых работников}};$$

$$\text{Средние затраты на обучение одного работника} = \frac{\text{Общая стоимость обучения}}{\text{Количество обучившихся}}.$$

Таблица 15

Показатели оценки эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом [12]

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени соответствия	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
<p>Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности</p> <p>Затраты на отдельные направления и программы деятельности работников и организации в целом</p> <p>Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом</p> <p>Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала</p>	<p>Соответствие численности работников и количества рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)</p> <p>Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)</p>	<p>Удовлетворенность работой в данной организации</p> <p>Удовлетворенность деятельностью подразделений управления персоналом</p>	<p>Текущность кадров</p> <p>Уровень абсентизма</p> <p>Производительность труда</p> <p>Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.)</p> <p>Количество жалоб работников</p> <p>Уровень производственного травматизма и профзаболеваний</p>

Укомплектованность кадрового состава оценивается как *количественно* – путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием, так и *качественно* – по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей). Степень *удовлетворенности работников трудом* оценивается на основе опросов и анализа мнений сотрудников организации. Такие мнения выявляются путем анкетирования или интервьюирования работников социально-психологической службой организации. Эффективность работы подразделений кадровой службы при *анкетировании* работников можно оценить на основании субъективных критериев [12]:

- степени сотрудничества различных подразделений организации со службой управления персоналом;
- мнения линейных менеджеров об эффективности фирменной кадровой работы;
- готовности работников кадровой службы к сотрудничеству со всеми работниками организации при решении кадровых проблем;
- доверительности взаимоотношений с работниками по кадрам;
- быстроты, качества и эффективности выполнения услуг кадровой службой;
- оценки качества информации и профессионализма консультаций, выдаваемых кадровой службой руководителям организации.



Рис. 19. Расходы на персонал [12]

Основными косвенными критериями эффективности деятельности службы управления персоналом являются показатели качества расстановки работников по рабочим местам (должностям), текучести и сменяемости кадров, состояния трудовой и исполнительской дисциплины.

Резюме

1. От правильной организации и наиболее оптимальной автоматизации процессов обработки и хранения кадровой документации во многом зависит эффективность всего процесса управления персоналом. Этому способствуют создание современных рабочих мест работников по кадрам, а также их непрерывное профессиональное обучение.
2. Документы классифицируются по признакам происхождения, месту возникновения, срочности, гласности, форме, срокам хранения, стадиям издания и др. Каждый документ должен иметь основные реквизиты (назначение, автор, содержание, дата, подпись или утверждение).
3. Экспертиза документов – это определение их социального и иного значения в целях отбора на хранение и установления сроков хранения. Экспертиза ценности документов осуществляется в несколько этапов. Для этого на предприятиях и в организациях создаются экспертные комиссии.
4. Документационное обеспечение управления персоналом – это деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации кадровой работы в процессе осуществления различных управленческих функций. Документация кадровой службы включает три основные группы документов: организационные, распорядительные и справочно-информационные.
5. Оценка деятельности кадровой службы основывается на качественном и количественном определении эффективности различных направлений кадровой работы, нацеленной на достижение целей организации и решение стоящих перед ней задач.



Вопросы и задания для повторения

1. Что необходимо для оптимальной организации делопроизводства кадровых служб в современных условиях?
2. Дайте классификацию нормативных актов и назовите основные классификационные признаки документов.
3. Перечислите общие реквизиты документов и назовите конкретные реквизиты приказов по кадрам.
4. Дайте определение понятия “экспертиза документов” и опишите ее основные этапы. Какие документы по учету кадров являются первичными?
5. Назовите основные виды и формы организации учета и отчета по кадрам. Опишите процесс обработки кадровой документации с использованием ЭВТ.
6. С какой целью оценивается эффективность работы кадровых служб? Перечислите группы основных и дополнительных расходов на содержание персонала.



Список использованной литературы

1. Венедиктова В. И. О деловой этике и этикете. — М.: Прогресс-Академия, 1994.
2. Войченко Е. Г. Планирование и организация работы отдела кадров. — К.: Выща шк., 1986.
3. Воробьев Л. И., Щёкин Г. В. Делопроизводство, учет и отчетность в кадровой службе: В 3 ч. — К.: ВЗУУП, 1990.
4. Громова О. Н., Мишин В. М. Организация управленческого труда. — М.: Изд-во ГАУ, 1993.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
6. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: Изд-во ГАУ, 1995.
7. Зайцев Г. Г., Файбушевич С. И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: Изд-во УЭФ, 1992.
8. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общепромышленные научно-методические рекомендации. — М.: Изд-во НИИТруда, 1991.
9. Потелло Н. Я. Українська мова і ділове мовлення: Підручник. — 5-те вид. — К.: МАУП, 2002.
10. Пушкарев Н. Ф. Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. — М.: Знание, 1986.
11. Рубан Г. С. Работа с кадрами на производстве. — К.: Техника, 1990.
12. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
13. Шмидт Г. Основы кадрового планирования. — М., 1992.
14. Щёкин Г. В. Виды учета и отчетности в отделе кадров. — К.: Знание, 1989.
15. Щёкин Г. В. Организация делопроизводства отдела кадров. — К.: Знание, 1989.
16. Щёкин Г. В. Организация делопроизводства, учета и отчетности в кадровой службе. — К.: МЗУУП, 1992.
17. Экономическая информатика и вычислительная техника: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1993.

Часть II

Психология кадрового менеджмента

МАУП



ПРЕДИСЛОВИЕ

Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое¹.

А. Морита

Современные концепции управления непосредственно связаны с повышением роли человеческого фактора в условиях демократизации общества, с активизацией социальной и кадровой политики. Особую значимость приобретают вопросы управления кадрами, которые представляют собой человеческий фактор развития производства, а поскольку последний обусловлен физиологическими, психологическими и социально-психологическими свойствами человека, проблемы его мобилизации и развития следует решать в русле соответствующих наук [36]. Это предъявляет качественно новые требования к психологии как науке и, следовательно, к использованию результатов социально-психологических исследований в практике кадрового менеджмента. В системе мер, направленных на ускорение социально-экономических преобразований, важно эффективно использовать человеческие ресурсы. А поскольку “кадры” — это люди, то их индивидуальные, личностные качества относятся к факторам, определяющим уровень профессиональной подготовки, специализацию, отношение к работе, успехи в обучении и многое другое. Поэтому социальная психология должна органично входить в структуру профессиональной деятельности работников кадровых служб, руководителей всех рангов и направлений. Если попытаться обобщить изменения, происходящие в системе работы с кадрами, и дать их краткое определение, то наиболее точным будет “психологизация”. Именно она составляет ныне основное содержание процессов, происходящих в сфере управления персоналом².

Цель второй части данного пособия, которая подготовлена на основе ранее изданных работ автора (“Введение в психологию кадровой работы”, 1989; “Начала психологии кадровой работы”, 1994; “Практическая психология менеджмента”, 1994), — помочь современным менеджерам в практическом овладении необходимыми психологическими знаниями, умениями и навыками. Это пособие предусматривает ознакомление с основными задачами, предметом, содержанием и методами данного научно-практического направления для эффективного использования его кадрами управления в процессе их профессиональной деятельности.

В современных условиях менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества. Между тем, несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, ни одна из них, по мнению западных экспертов, не является универсальной. Однако успешное развитие экономики Японии на протяжении длительного периода побудило ученых и практиков

¹ Этот и другие эпиграфы приводятся по изданию: Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1993.

² Ильин Г. П., Филиппов А. В. Психология и работа с кадрами // Психол. журн. — 1986. — Т. 7. — № 5. — С. 95.

разных стран внимательно изучить механизмы и причины, за счет которых обеспечивается высокая эффективность производства в этой стране.

Отмечено, что в центре японской концепции управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы. Согласно этой концепции все системы управления должны быть ориентированы на выявление разнообразных способностей работников, с тем чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился бы к процветанию фирмы, в которой он работает. В последнее время в США и некоторых европейских странах с учетом опыта Японии разработаны различные модели управления, в центре которых находится человек. Как правило, такие модели содержат три блока: 1) персонал управления; 2) цели развития фирмы и соответственный подбор работников; 3) стиль и культура деловых взаимоотношений в коллективе¹.

Настоящее научно-практическое пособие отражает эти три перечисленных блока современной системы эффективного управления людьми в процессе профессиональной деятельности.

Активизация человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала — решающие условия повышения эффективности деятельности любой фирмы. Поскольку организацию можно определить как систему совместно работающих людей, различающихся профессионально-социальными функциями и положением в этой системе и объединенных для достижения общих целей, то перед ней неизбежно возникают не только организационные, экономические, но и социально-психологические проблемы, от успешного решения которых зависит высокая результативность жизнедеятельности организации.

Таким образом, психологию кадрового менеджмента следует рассматривать как междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является исследование и психологическое обеспечение решения проблем управления людьми в условиях рыночной системы хозяйствования, а предметом — социально-психологические явления в организациях, социологические и психологические факторы, которые обуславливают эффективную деятельность персонала. К этим факторам относятся психологическое обеспечение профессиональной деятельности менеджеров, включающее решение проблем профессионального самоопределения, профессиональной подготовки и повышения квалификации управляющих; поиск и активизация резервов управленческого персонала, включая оценку и подбор менеджеров с учетом цели организации; оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала для достижения целей организации, включая совершенствование стиля и культуры деловых взаимоотношений.

Во второй части данного пособия некоторые темы перекликаются с темами первой части, однако заметим, что во второй части представленный материал рассматривается шире, с применением многочисленных методик и тестов, т. е. имеет прикладной характер.

¹ Никифоров Г. С., Сливкин Ю. Н. Психология менеджмента // Вестн. ЛГУ. — Сер. 6. — 1991. — Вып. 2. — С. 59–69.

ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Способные люди нуждаются в пространстве для развития. Им нужно обрести свой голос. Чрезмерно пристальный надзор будет сдерживать их рост. Они должны обрести свой собственный стиль — свободное и естественное проявление своей индивидуальности.

Ф. Дж. Роджерс

Обращайтесь с людьми как со взрослыми. Относитесь к ним как к партнерам, уважайте их достоинство, будьте к ним внимательны. Смотрите на них, — а не на капиталовложения и не на автоматiku, — как на главный источник роста производительности.

Т. Питерс, Р. Уотермен

Психология кадрового менеджмента — это наука и одновременно искусство эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности. Она представляет собой систему принципов, методов и механизмов оптимального найма и отбора персонала, его подготовки и расстановки, мотивации и рационального использования. Результатом применения этой системы в управленческой практике должно стать создание *эффективного менеджмента* в современных условиях хозяйствования.

Введением в психологию кадрового менеджмента и относительно самостоятельным ее направлением является **визуальная психодиагностика**, основанная на методах непосредственного наблюдения и интерпретации внешнего облика человека и его поведения. Иными словами, визуальная психодиагностика — это наука познания людей по их внешним признакам. Основной ее задачей как отрасли психологии кадрового менеджмента является изучение “внешних” характеристик поведения и облика человека (пол, возраст, особенность телосложения, мимика, жестикуляция, почерк и др.) для проникновения во “внутреннее”, психологическое содержание личности с целью оптимизации использования возможностей и индивидуальных особенностей каждого человека в процессе трудовой деятельности. Предмет, задачи, содержание и методы данной отрасли психологии кадрового менеджмента подробно рассмотрены автором в первой книге настоящего издания *“Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению”*, которая выходила в МАУП отдельным изданием в 1998, 2001 и 2007 году.

ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК НОВОЕ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Основная цель, предмет и содержание

Психология кадрового менеджмента — новая, относительно самостоятельная отрасль научного знания, имеющая выраженное научно-практическое направление и развивающаяся на методологическом фундаменте социальной философии, теории управления и организации, общей и социальной психологии, а также некоторых прикладных областей психологической науки. Итак, с одной стороны, это отрасль психологии, а с другой — один из разделов теории социального управления, прежде всего управления персоналом.

Содержанием психологии кадрового менеджмента является реализация социально-психологического подхода к выявлению управленческих проблем при подборе, расстановке, подготовке и рациональном использовании кадров.

Предмет психологии кадрового менеджмента составляют психологические, социально-психологические и социологические аспекты планирования, формирования, оценки, обучения, расстановки и воспитания работников в процессе трудовой деятельности.

Основная цель психологии кадрового менеджмента как научно-практического направления — “вооружить” организаторов кадровой работы и других руководителей социолого-психологическими знаниями, необходимыми для осуществления данного вида деятельности, а также повышения научного уровня и эффективности работы с кадрами на производстве. Отсюда вытекают **задачи** психологии кадрового менеджмента: исследование социально-психологических проблем совершенствования управления кадрами в условиях рыночных отношений; разработка психолого-педагогических основ формирования личности участника производства; изучение индивидуально-психологических особенностей работников в целях оптимизации процессов подбора, оценки, расстановки и рационального использования кадров в различных видах трудовой деятельности; изучение социально-психологических характеристик работников, групп и коллективов для разработки рекомендаций по уменьшению текучести кадров на производстве; изучение, учет и использование социально-психологических и психолого-педагогических факторов кадровой деятельности; овладение хозяйственными руководителями и работниками кадровых служб методами и формами делового общения, психологического воздействия на поведение людей в процессе деятельности трудовых коллективов.

Таким образом, **структура** психологии кадрового менеджмента включает следующие основные направления:

- 1) дифференциально-психологическая и социально-психологическая диагностика (обеспечение процессов профессиональной ориентации, подбора, оценки, подготовки и расстановки кадров, эффективного контроля адаптации работников, состояния социально-психологического климата в коллективах, уровня текучести кадров и трудовой дисциплины и т. д.);
- 2) социально-психологическое консультирование руководителей и специалистов по вопросам правильной организации работы с людьми, построения деловой карьеры, рационального использования кадров на производстве, обучения и воспитания работников;

- 3) обучение организаторов кадровой работы в целях овладения ими необходимыми социально-психологическими знаниями, современными управленческо-воспитательными методами, навыками эффективного общения и умелого использования в кадровой деятельности различных социологических и психологических методик [98; 117].

Психология кадрового менеджмента — интегрированная отрасль знания. Она охватывает сведения из многих общетеоретических и конкретно-прикладных научных дисциплин. Особенно широко представлены в ней знания по социальной и общей психологии, их прикладным отраслям, а также по физиологии, педагогике, этике, социологии, теории организации и управления. С точки зрения **психологического содержания** новое научно-практическое направление должно включать разработку проблем, относящихся к практической кадровой работе и являющихся пограничными между социальной, дифференциальной, педагогической, возрастной, медицинской, управленческой психологией и психологией труда, а также широкое использование полученных в указанных отраслях психологической науки данных в деятельности современных кадровых служб.

Проанализировав приведенную структуру психологии кадрового менеджмента, мы установили, что в ее междисциплинарном содержании преобладает *социально-психологическая составляющая*. Это дает основание рассматривать данное направление как прикладной раздел социальной психологии. При этом если социальная психология как наука предусматривает изучение закономерностей поведения и деятельности людей, а эти закономерности обусловлены включенностью людей в социальные группы, то основная задача психологии кадрового менеджмента как ее прикладного раздела состоит в отыскании способов применения этих социально-психологических закономерностей в кадровой практике. Вместе с тем, поскольку психология кадрового менеджмента носит междисциплинарный характер, то и применяемые ею методы могут относиться в зависимости от решаемых задач к различным отраслям психологических и социологических знаний.

Задачи кадрового менеджмента и их социально-психологическое обеспечение

В зависимости от задач управления кадрами на производстве строится и система методов их социально-психологического обеспечения. Попытку систематизировать методы психологии кадрового менеджмента, применяемые в различных отраслях психологической науки, иллюстрирует табл. 16.

Таблица 16

Система методов психологии кадрового менеджмента

Задачи кадрового менеджмента	Что необходимо определить	Методы исследования
1	2	3
Формирование структур и штатов	1. Психологически обоснованные нормы управляемости и оптимальные размеры производственных коллективов. 2. Профессионально-квалификационные требования к работникам (разработка профессиограмм). 3. Социально-психологические модели производственных коллективов (прогноз совместимости будущих работников)	Анализ предметного содержания трудовой деятельности, трудовой метод изучения профессий. Эксперимент, моделирование, экспертные оценки. То же

1	2	3
Подбор кадров	1. Направленность личности. 2. Уровень развития общих и специальных способностей личности. 3. Индивидуально-психологические и личностные особенности работников	Беседа, наблюдение, тесты направленности, изучение документов, биографический метод, тесты интересов, установок, ценностей. Интеллектуальные тесты, тесты специальных способностей. Эксперимент, личностные и проективные тесты, различные психофизиологические методики
Подготовка кадров	1. Профессионально необходимые знания, умения, навыки. 2. Эффективные меры психолого-педагогического воздействия на обучаемых. 3. Наиболее результативные формы профессионального обучения	Экспертные оценки, опросы, беседы, анализ конкретных ситуаций, деловые игры. Социально-психологический тренинг, эксперимент. Различные психолого-педагогические методики
Оценка и расстановка кадров	1. Соответствие работника выполняемой работе. 2. Возможность дальнейшего использования работника. 3. Результаты трудовой деятельности. 4. Место работника в системе внутриколлективных отношений	Методы опроса (анкетирование и интервью). Групповая оценка личности и другие экспертные оценки. Тесты межличностных отношений, наблюдение, беседа. То же
Рациональное использование кадров	1. Причины текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины. 2. Состояние социально-психологического климата в коллективе. 3. Эффективность кадровой работы	Социометрия и референтометрия, тесты межличностных отношений. Методы опроса, анализ документов (контент-анализ), тесты межличностных отношений. Управленческо-воспитательные методы, анализ стиля руководства, анализ результатов деятельности коллектива

Таким образом, **методы** психологии кадрового менеджмента можно объединить в следующие относительно самостоятельные группы:

а) *диагностические методы* (беседа, наблюдение, анализ трудовой деятельности, контент-анализ, биографический метод, методы опроса, различные психофизиологические и личностные методики);

б) *прогностические методы* (моделирование совместимости работников, разработка профессиограмм, создание механизмов формирования управленческих групп, различные аппаратные и бланковые методики);

в) *экспериментальные методы* (стажировка, дублирование, временное замещение основного работника и др.);

г) *управленческо-воспитательные (активные) методы* (анализ конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг, деловые игры и др.).

Помимо классификации методов психологии кадрового менеджмента по целям и задачам управления кадрами их необходимо систематизировать также **по уровням кадрового менеджмента**. Можно выделить по крайней мере три таких уровня: 1) *индивидуальный*, или личностный (микроуровень), на котором решаются задачи соответствия работника конкретному рабочему месту; 2) *групповой*, или социально-психологический (мезоуровень), в рамках которого проводится оптимальная расстановка работников в коллективе; 3) *социологический* (макроуровень), на котором формируются социальные механизмы создания “элитных групп” управления (руководящих работников различного уровня), изучается общественное мнение, удовлетворенность трудом и др. Рассмотрим названные уровни управления кадрами подробнее.

УРОВНИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Дифференциально-психологический подход к управлению кадрами

В рамках данного подхода (на микроуровне) решаются задачи оптимизации подбора, рационального использования конкретных работников и обеспечения их непрерывного образования. В мировой практике кадровой работы, как известно, существуют **две основные модели подбора кадров**: “американская”, предусматривающая начальное определение профессионально-квалификационной модели должности и “подгонку” под нее наиболее подходящих работников (система “должность — работник”), и “японская”, предусматривающая начальное изучение сильных и слабых сторон личности работника и подбор для него соответствующей должности (система “работник — должность”). Обе модели имеют как “плюсы”, так и “минусы”. Например, при “американском” варианте практически невозможно подобрать необходимого работника, поскольку модель должности является “идеальным образцом”, а людей без недостатков не бывает. При “японском” же варианте не в полной мере учитываются требования, предъявляемые рабочим местом к работнику, а между тем это является основным условием нормального функционирования производственной системы. В этой связи представляется правильным подход, при котором сочетаются положительные стороны обеих моделей подбора кадров: начальное определение профессионально-квалификационных требований, предъявляемых рабочим местом, затем поиск наиболее подходящего работника и последующая “подгонка” модели работника и должности (система “должность — работник — должность”).

Для осуществления такого подхода необходимо изучить объективную и субъективную (психологическую) структуры различных видов профессиональной деятельности, что выдвигает проблему моделирования профессионально-квалификационных и личностных профилей специалистов, без решения которой практически невозможно создание систем профессионального отбора и подготовки соответствующих работников.

Любая профессиональная деятельность имеет определенным образом организованную **структуру**, одни элементы которой являются ведущими, а другие — второстепенными. При этом любую профессиональную деятельность можно изучать со стороны *структур — объективной* (соответственно нормам, требованиям, режимам, правилам и т. д.) и *психологической* (необходимого уровня развития различных психических свойств личности, специальных способностей, интеллекта, внимания, памяти, воли и т. д.).

В отечественной психологии разработана концепция, согласно которой **структура профессиональной деятельности должна соответствовать психологической структуре личности работника** (т. е. для выполнения определенной деятельности необходимо наличие соответствующих задатков, индивидуально-психологических и личностных качеств). Объективная же структура профессиональной деятельности, отвечающая определенным требованиям, правилам и нормам, должна определять профессионально необходимые знания, умения и навыки. Таким образом, изучение и анализ профессиональной деятельности работника со стороны ее субъективной и объективной структур позволяют выявить как основные профессионально значимые качества личности, так и комплекс профессионально необходимых знаний.

В литературе по психологии и другой специальной литературе описываются различные профессионально-квалификационные и личностные профили, которые в основном сводятся к следующим **моделям**:

предметно-трудовой, описывающей объекты труда, сферы деятельности и производственные функции специалистов;

специальной подготовки, описывающей содержание и объем знаний, необходимых специалисту для выполнения производственных функций;

личности специалиста, описывающей содержание профессионально значимых качеств, необходимых работнику для успешного решения профессиональных задач.

Следовательно, кадровая работа на первом уровне предусматривает такие **этапы**:

1. Составление предметно-трудоу модели, моделей специальной подготовки и личности работника на основе экспертных оценок специалистов данной отрасли профессиональной деятельности. Итогом этого этапа является разработка общей профессионально-квалификационной модели специалиста, которая в наибольшей степени отвечает требованиям рассматриваемой профессиональной деятельности. Основу такой работы кроме экспертных оценок составляют профессиограммы, общепрофессиональные характеристики должностей и рабочих мест, квалификационные справочники и другие нормативные материалы.
2. Изучение работников (как трудоустроенных, так и работающих) с целью составления их личностных и профессиональных моделей, создание банка сведений о работниках.
3. Сопоставление профессионально-квалификационной модели должности и личностных профилей работников, отбор лиц, наиболее соответствующих требованиям данного рабочего места.
4. Составление и реализация индивидуального плана специальной подготовки работника с целью достижения наибольшего соответствия личностных свойств и профессионально необходимых знаний требованиям рабочего места. На данном этапе может также происходить некоторая "коррекция" профессионально-квалификационной модели должности соответственно профилю конкретного работника.

Как отмечалось, профессионально-квалификационная модель, отражающая в основном объективную структуру профессиональной деятельности, составляется на основе экспертных оценок специалистов, а также профессиограмм и квалификационных справочников. Личность же работника, соответствие его личностных качеств и свойств психологической структуры профессиональной деятельности изучаются на основе использования различных психологических методик в несколько этапов. В частности, на рис. 20 приводится схема изучения личности работника как организатора производства.

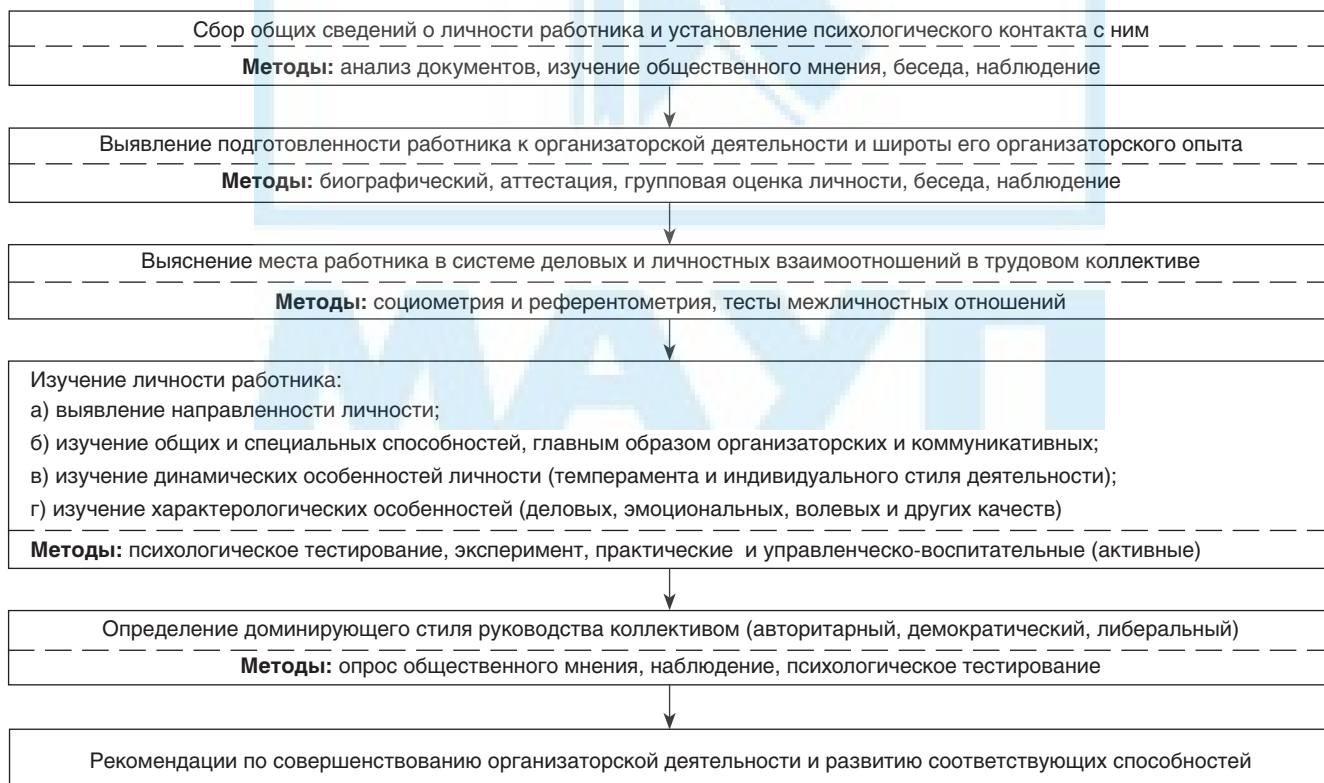


Рис. 20. Схема изучения личности работника как организатора производства

Таким образом, **основными задачами** первого уровня кадрового менеджмента являются определение требований, предъявляемых к работнику рабочим местом; подбор из совокупности работающих и трудоустраивающихся лиц, наиболее отвечающих данным требованиям; подготовка отобранных кандидатов к занятию соответствующих рабочих мест и должностей.

Социально-психологический подход к управлению кадрами

Каждый работник выполняет свои функции не изолированно от других участников производственного процесса, а совместно с ними, т. е. он является членом определенной группы. Принадлежность человека к группе выражается в соответствующих социальных ролях, в которых фиксируются его обязанности и права относительно группы. Под *ролью* в психологии понимают нормативно одобряемый образец поведения, ожидаемый окружающими от каждого, кто занимает данную социальную позицию (например, должность начальника цеха). Взаимодействие людей, исполняющих различные роли, регулируется ролевыми ожиданиями, рассогласование которых может вызывать ролевые конфликты [87].

Для реализации программы подбора кадров необходимо изучать людей с учетом не только их направленности (установок, отношений, интересов и т. д.) и индивидуально-психологических особенностей (темперамента, индивидуального стиля деятельности и поведения), но и сработанности и совместимости их в коллективе. Сработанность и эффективность работы производственных и управленческих групп зависят от психофизиологической совместимости участников групп, наличия паритетных тактик, общности установок и интересов, отсутствия эгоцентрических устремлений и т. д. [6]. Поэтому **основной задачей** кадрового менеджмента второго уровня является оптимальная расстановка работников в структурах трудового коллектива и его первичных звеньев.

Особенность *психологической совместимости* состоит в том, что контакт между работниками опосредован их действиями и поступками, мнениями и оценками. Эффективным можно считать такое сосуществование, которое удовлетворяет его участников и сохраняет определенный уровень их отношений. Несовместимость же работников порождает неприязнь, антипатию, приводит к конфликтам, что отрицательно сказывается на результатах совместной деятельности. Разграничивают явления совместимости и сработанности. Эффект *совместимости* чаще возникает в личных отношениях, а эффект *сработанности* обычно является результатом формальных, деловых отношений, связанных с производственной деятельностью. Основа сработанности — успешность и результативность именно совместной деятельности, что предполагает согласованность в работе между ее участниками.

Отечественные психологи исследовали влияние сработанности и совместимости на результаты труда работников руководящего звена. Оказалось, что для нормальной работы всего коллектива очень важна сработанность на уровне “руководитель — заместитель”, когда результаты определяются оптимальным сочетанием у них профессионально-деловых, организаторских и личностных качеств. Наиболее оптимальным оказалось сочетание “директор-администратор + заместитель-коллективист”. Худшими были результаты, когда тот и другой принадлежали к типу администраторов. Руководителю-коллективисту работать сложнее, однако эффективность его деятельности значительно выше [84].

Каждый член коллектива в соответствии со своими деловыми и личностными качествами, социальной ролью занимает определенное положение в системе групповых межличностных отношений. Этим обусловлена достаточно пестрая картина групповой дифференциации, в которой выделяют две основные системы: социометрическую и референтометрическую.

С помощью методов *социометрии* определяются популярность-непопулярность членов коллектива, их социометрический статус, а также выявляются существующие микрогруппы. При социометрическом подходе к группе основным фактором выбора в системе межличностных

отношений является симпатия-антипатия. В отличие от социометрии в *референтометрии* основанием выбора является ценностный фактор.

У каждого человека есть своя референтная группа, с требованиями которой он считается и на мнение которой ориентируется. Предпочтительность по признаку референтности существенно отличается от предпочтительности в социометрии. Референтность лежит в более глубоких слоях внутригрупповой активности, опосредуемой ценностями, которые приняты в данном коллективе [87]. Сущность референтометрии как методического приема состоит в том, чтобы, с одной стороны, дать работнику возможность узнать мнение любого члена коллектива по поводу определенных значимых объектов (в том числе деловых и личностных качеств обследуемого работника), а с другой — строго ограничить количество таких избираемых лиц. Это вынуждает обследуемых проявлять высокую степень избирательности к работникам, чье мнение и оценка интересуют их больше других. Референтометрическая процедура весьма оперативна и позволяет составить представление о статусной структуре коллектива, т. е. определить “кто есть кто” [87].

Данные референтометрических и социометрических исследований в трудовых коллективах имеют большое значение при организации управления персоналом, а также при решении вопросов подбора и расстановки кадров управления. Выяснив в результате их проведения значимых для интересующего исследователей работника лиц, можно определить цели избирательного коррекционного воздействия. Психолого-педагогическое воздействие на работника, который является референтным для большинства членов коллектива, позволяет косвенно, но достаточно сильно влиять на всю данную группу.

Важную роль во взаимовосприятии и совместимости работников в трудовом коллективе играет *темперамент*. Например, когда управленческий коллектив, состоящий наполовину из холериков, на четверть — из флегматиков и на четверть — из меланхоликов, должен быстро решать и действовать, в его работе очень часто могут возникать напряженные моменты [28]. В то же время психологами установлено, что наибольшая совместимость между людьми на производстве (в звеньях и бригадах), а также в брачно-семейных отношениях (т. е. в малых группах) достигается при сочетании людей с противоположными темпераментами.

Таким образом, **основными психологическими методами** второго уровня кадрового менеджмента помимо индивидуально-психологических и личностных (определяющих направленность, способности, динамические и характерологические особенности личности) являются социометрия, референтометрия, тесты межличностных отношений, методики по определению доминирующего стиля руководства и др. При этом правильный путь расстановки кадров по должностям — не индивидуальный подбор работников на каждую “открывающуюся” вакансию, а комплексное комплектование управленческих должностей группой работников, отвечающих требованиям совместимости-сработанности (система “руководитель — заместители — подчиненные”). Подготовку и изучение таких управленческих групп целесообразно осуществлять в составе резерва для выдвижения.

На данном уровне кадрового менеджмента необходимо также обеспечить оптимизацию процессов по формированию социально-психологического климата в коллективе, совершенствованию стилей и методов управления, сокращению текучести кадров и укреплению трудовой дисциплины.

Социологический подход к управлению кадрами

Задачей кадрового менеджмента данного уровня является оптимизация процессов формирования различных руководящих звеньев (элитных групп, по теории организации: разного рода советов, комитетов, президиумов, дирекций и т. д.). Отбор этих групп — не только важная хозяйственная, но и политическая проблема [35; 36].

Любая элита — будь то резервы руководителей в сфере хозяйственной или иной деятельности, разного рода номенклатура, состав конференций, съездов, советов — проходит разные

этапы эволюции. В ходе ее одна элитная группа может сохранить и даже усилить элитные свойства, а может и утратить их, деградировать.

Различают две **основные модели** формирования элитных групп.

Схема “претендент – рекомедатель”. Суждение о пригодности претендента выносятся лицом или группой лиц, уже принадлежащих к элите. При этом элита деградирует, когда лучшие в ней удаляются первыми, а худшие выступают рекомедателями. Наиболее эффективный механизм “самоочищения” основан на процедуре “прополки”, предполагающей периодическое и обязательное удаление из организации определенного количества худших работников и прием на эти места новых кандидатов. При этом “прополка” тем эффективнее, чем меньше элементов удаляется и чем ниже их ранг: изгнать одного наихудшего выгоднее, чем вместе с ним – всю нижнюю половину списка. И наоборот, наибольший урон терпит группа, когда из нее забирают одного наилучшего. Инструментами “прополки” являются текущая оценка и аттестация руководителей и специалистов, в основе которых лежит метод независимых характеристик (экспертные оценки, групповая оценка личности и др.).

Схема “делегирования”, когда лучшие работники отбираются в элитную группу из кандидатов, не входящих в нее. Модель “делегирования” по сути близка к системе парламентского представительства, где главную роль играет общественное мнение. На уровне предприятия это означает, что выдвижение кандидатов в различные руководящие звенья должно осуществляться с учетом мнения коллектива на основе организации конкурсов руководителей. Основными методами работы по данной схеме выдвижения являются опрос общественного мнения (анкеты и интервью), конкурсы проектов среди претендентов, открытая состязательность кандидатов [35; 36].

Таким образом, формирование элитных групп в трудовых коллективах представляет собой двухэтапную процедуру. На первом этапе при выдвижении руководителя на должность вначале формируется резерв, который обучается, а затем из его состава осуществляется назначение. Если работника включают в резерв по результатам аттестации, то это – отбор по эталону (разновидность модели “претендент – рекомедатель”): требуется набрать необходимое количество баллов (например, при использовании методов групповой оценки личности). При этом возможна ошибка: кому-то оценка будет завышена, и он попадет в резерв, не имея соответствующих способностей и подготовки.

Второй этап – конкурс среди резерва, по результатам которого победитель занимает соответствующую должность. Данный этап необходим для того, чтобы исправить ошибки, которые могли быть допущены на первом этапе. Благодаря конкурсу вероятность ошибки уменьшается. При этом чем больше кандидатов включается в резерв на первом этапе, тем лучше результат. Моделирование показывает, что конкурс из 5–6 кандидатов обеспечивает правильное назначение, даже если ошибка при их выдвижении достигала 70 % [36].

К задачам, решаемым на данном уровне кадрового менеджмента, относятся также изучение общественного мнения по различным аспектам кадровой и социальной политики в организации (социологические системы “Сигнал”, “Ваше мнение”, “Ваше настроение” и т. д.); изучение удовлетворенности работников трудом (беседы, анкетирование, интервью); изучение социально-экономических причин и факторов, порождающих неудовлетворенность; совершенствование социально-демографической, профессионально-квалификационной, межгрупповой структур трудового коллектива и др.

МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Процесс и этика психологического исследования

Метод — это определенный способ проведения исследования, диктуемый как особенностями изучаемого объекта, так и характером конкретной задачи, стоящей перед исследователем. Стадии процесса исследования [98]:

- 1) разработка программы исследования (постановка проблемы, задач, определение предмета изучения, выдвижение гипотез, выбор методов, планирование графика исследования: время, место, исполнители);
- 2) определение объектов исследования (какие конкретно работники, коллективы, документы и как будут исследоваться — сплошную, выборочно и т. д.);
- 3) разработка методики конкретного исследования (выбранный метод на данном этапе должен превратиться в рабочую схему, например: что наблюдать, как фиксировать необходимые данные и т. д.);
- 4) апробация методики, ее проверка на надежность;
- 5) сбор первичной информации;
- 6) обработка собранных данных;
- 7) интерпретация результатов, выводы, отчет.

Выбор методов исследования зависит как от уровня кадрового менеджмента, так и от характера решаемых задач в русле того или иного подхода (дифференциально-психологического, социально-психологического, социологического), что мы рассмотрим подробнее в дальнейшем. При этом необходимо различать *общие методы*, применяемые практически во всех подходах к управлению кадрами, и *специальные*, используемые, как правило, только в русле конкретного направления. Однако такое разграничение носит довольно условный характер.

При проведении исследований необходимо обязательно учитывать интересы людей, являющихся объектами изучения и экспериментирования, а также обеспечивать правдивое информирование испытуемых о целях проводимого эксперимента и касающихся их процедурах. При отборе участников эксперимента следует руководствоваться критерием *психической зрелости*, которую нужно понимать не только как уровень информированности испытуемого и его способность к логическому мышлению, но и как зрелость чувств и ориентацию в мире нравственных ценностей [53]. Исследователь (психолог, социолог, прошедший специальную подготовку работник по кадрам) должен хранить профессиональную тайну: не передавать другим лицам сведений, касающихся личной жизни испытуемых.

Специалисты — пользователи психологических методик должны [86]:

- а) предварительно проконсультироваться с психологами, работающими в данной практической области, о том, какие именно методики могут быть применены для решения поставленных задач;
- б) выбрать другую методику либо пройти соответствующую подготовку, если психологи предупреждают о том, что правильное использование данной методики требует общих знаний о психодиагностике или специальной подготовки (по овладению методикой);
- в) при проведении обследования следовать всем этическим нормам относительно испытуемого и любых третьих лиц: пользователь не имеет права злоупотреблять доверием и обязан предупреждать испытуемого о том, как будет использована полученная информация;
- г) содействовать психологам в соблюдении процедурных и этических норм, предпринимать меры для предотвращения некорректного использования методик.

Общие методы исследования

Беседа — метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации [56]. Беседа является одним из основных методов изучения работника при приеме на работу; правильное проведение ее в сочетании с другими методами обеспечивает эффективность прогнозирования относительно использования работника на тех или иных должностях. Обязательность сочетания беседы с другими психологическими методами подбора кадров обусловливается тем, что здесь возможны следующие *ошибки* [85]:

“проекция” — приписывание оцениваемому чувств и мыслей оценивающего;

“эхо” — перенесение успеха работника в какой-либо области на другую сферу деятельности, успеха в которой он не достигает;

“атрибуция” — подсознательное приписывание работнику способностей и черт, которые руководитель подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника;

“вера в первый взгляд”, т. е. в то, что первое впечатление самое верное. Между тем первое впечатление бывает ошибочным, поскольку опирается на подсознательные ожидания руководителя, а не на моментальное проникновение в характер человека, с которым он беседует.

Чтобы избежать указанных ошибок или свести их к минимуму, необходимо при проведении беседы придерживаться некоторых социально-психологических требований. *Во-первых*, желательно иметь заранее подготовленный план беседы (например, в форме типового вопросника для поступающих на работу), составленный на основе данных практической кадровой деятельности, а также достаточных знаний о профессиональных требованиях к конкретному рабочему месту (взятых из профессиограмм) и имеющихся данных о кандидате (на основании личного листка по учету кадров, автобиографии, характеристики, трудовой книжки, результатов исследования и др.). *Во-вторых*, необходимо попытаться в начале беседы снять напряжение, расположить претендента к откровенной, доверительной беседе. *В-третьих*, стараться не принимать во внимание первое впечатление, дать пришедшему возможность высказаться. *В-четвертых*, необходимо вести беседу на языке, понятном для него, не задавать прямых вопросов, отдавая предпочтение наводящим. *В-пятых*, стараться не допускать отклонения беседы от основного направления и, *в-шестых*, оценивать работника и свои впечатления о нем только после окончания беседы, учитывая при этом возможные личные предубеждения. Опыт практической кадровой работы свидетельствует, что беседа с поступающим на работу как метод изучения его склонностей, интересов и других индивидуально-психологических особенностей дает достаточно эффективный результат при правильном и умелом использовании выработанных социально-психологических приемов и рекомендаций [85].

Анализ документов — метод сбора первичных данных, при котором документы используются как главный источник информации. Документы можно группировать по таким признакам: 1) способу фиксации информации (письменные, печатные и т. д.); 2) степени персонализации (личные и безличные); 3) статусу источника (официальные и неофициальные); 4) источнику информации (первичные, которые содержат данные, полученные на основе прямого наблюдения или опроса, и вторичные, обобщающие или описывающие первичные источники).

Разработаны методы качественного и количественного анализа документов, среди которых следует отметить *биографический метод* (анализ личных документов) и *контент-анализ*, представляющий собой анализ содержания исследуемого текста.

Например, при ознакомлении с анкетными данными лица, принимаемого на работу в организацию, *необходимо учитывать*:

- аккуратность заполнения личного листка по учету кадров и составления автобиографии, разборчивость почерка и ясность изложения;
- вопросы, оставленные без ответа;
- перерывы в работе, особенно если они превышают установленный срок;
- противоречивость приведенных в анкете сведений;
- как часто претендент менял место работы и по каким причинам (разочарование в работе или профессии, конфликты с руководством или коллективом, бесперспективность, увольнение за нарушения и т. д.);

- по какой причине человек стремится поменять работу (желание переквалифицироваться, работать поближе к месту жительства, получать большую зарплату, работать именно в этой организации и т. п.);
- по каким причинам человек уволился с последнего места работы.

Правильное изучение анкетных данных позволяет не только составить общее представление о работнике, но и заранее подготовить уточняющие вопросы для последующей беседы.

Моделирование — исследование психических процессов и состояний личности, межличностных и межгрупповых отношений с помощью реальных или идеальных, прежде всего математических, моделей. Под моделью при этом понимают систему объектов или знаков, воспроизводящую некоторые существенные свойства системы-оригинала [55]. В психологии кадрового менеджмента этот метод используется при построении предметно-трудовой модели деятельности, модели специальной подготовки и личностного профиля специалиста, при формировании различных управленческих звеньев и др.

Наблюдение — один из основных эмпирических методов психологического исследования, состоящий в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических и социальных явлений с целью изучения их специфических изменений в определенных условиях и отыскания смысла этих явлений, который не ясен непосредственно [55]. Наблюдение включает элементы теоретического мышления (замысел, систему методических приемов, осмысление и контроль результатов) и количественные методы анализа (шкалирование, факторизацию данных и др.). Оно применяется практически во всех отраслях кадровой работы.

Тестирование — метод психологической диагностики, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Существуют следующие основные сферы тестирования: а) образование; б) профессиональная подготовка и отбор; в) психологическое консультирование. Процесс тестирования может быть разделен на *три этапа*: выбор теста, его проведение и интерпретация результатов. Различают тесты достижений, интеллекта, личностные, проективные, межличностных отношений и др.

Эксперимент — один из основных (наряду с наблюдением) методов исследования. Он отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное манипулирование одной или несколькими переменными (факторами) и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта [56]. Особую категорию методов психологического исследования и воздействия образуют *формирующие, или обучающие, эксперименты*. Последние применяются в практике подготовки резерва для выдвижения (например, назначение кандидата руководителем коллектива на время отсутствия основного работника).

Дифференциально-психологические и личностные методы исследования

Биографический метод основан на изучении индивидуального жизненного пути. Обычно он используется для исследования установок, мотивов личности, ее социально-психологической структуры. Обработка биографических материалов с помощью процедур контент-анализа и статистики позволяет повысить надежность получаемых сведений. В психологии кадрового менеджмента биографический метод предусматривает в основном изучение автобиографий и личных дел работников как главных источников понимания и реконструкции жизненного мира личности.

Графологический анализ — метод изучения почерка как разновидности выразительных движений, отражающих психологические свойства и психическое состояние пишущего. Наиболее достоверно установлена зависимость почерка от эмоционального состояния и некоторых типологических свойств высшей нервной деятельности человека [55]. Отдельные приемы графологического анализа в сочетании с другими методами могут применяться в психологии кадрового менеджмента при изучении трудоустраиваемых лиц.

Временные изменения почерка могут быть обусловлены изменением настроения, состоянием (в частности, при утомлении), вида профессиональной деятельности, социокультурного окружения и т. д. Порядок исследования почерка:

- “схватывание” общего впечатления от почерка в целом и немедленное, без особых раздумий, немногословное фиксирование этого впечатления;
- научно-аналитическое исследование с определением равномерности-неравномерности букв, слов и строк, степени нажима, промежутков между буквами и словами, расположения текста на бумаге и т. д.;
- сравнение первого впечатления (о возрастно-половой принадлежности, темпераменте и характере) с аналитическими данными.

Методы исследования личности — совокупность способов и приемов изучения психологических проявлений личности человека. В зависимости от доминирующего аспекта выделяются и соответствующие методы рассмотрения личности: 1) как индивидуальности; 2) как субъекта социальной деятельности и системы межличностных отношений; 3) как идеальной представленности в других людях. При этом данные, полученные в результате исследования личности как индивидуальности, не могут быть непосредственно перенесены на характеристики личности как субъекта межличностных отношений [55].

Рассмотрим методы изучения личности как индивидуальности.

Тесты способностей. Первая группа включает *психомоторные тесты*, которые направлены на изучение точности и скорости движений, зрительно-моторной и кинестезически-моторной координации, ловкости движений пальцев и рук, тремора, точности, мышечного усилия и др. (например, тест ловкости пальцев О’Коннора, тест ловкости Стромберга, тест ловкости рук Пурдые, Миннесотский тест на скорость манипулирования, тест ловкости манипулирования Крауфорда и др.). Данные тесты широко используются при профессиональном отборе, в частности для профессий, требующих точности, скорости и ловкости движений [86].

Во вторую группу входят *тесты для выявления специальных способностей* — *сенсорные тесты*, которые также используются при отборе работников (в частности, водителей различных транспортных средств), а кроме того, для анализа причин травматизма, несчастных случаев и т. п. Наиболее популярными тестами являются таблица Снеллена с изображением букв, постепенно уменьшающихся по величине, тест Орто-Рейтера, тест “Проверка зрения”, “Зрительный тест”, тест музыкальной одаренности Сипшора, Массачусетский тест слухового восприятия и др.

Третья группа представлена *тестами для выявления технических способностей*, т. е. способностей, проявляющихся в работе с оборудованием или его частями; как правило, включает тесты на техническое понимание и пространственные представления (например, тест Беннета, Миннесотский тест на скорость восприятия и др.).

Существуют *батареи тестов* общих и специальных способностей, наиболее известными из которых являются DAT и GATB. Первая включает восемь субтестов, определяющих способности (словесное мышление, счетные способности, абстрактное мышление, пространственные отношения, техническое мышление, скорость и точность восприятия, правописание, использование языка). Вторая содержит 12 субтестов, измеряющих девять способностей (общие умственные способности, вербальные способности, вычислительные способности, пространственное восприятие, восприятие формы, скорость восприятия, моторная координация, ловкость рук, пальцевая моторика). Батарея GATB в большей степени ориентирована на применение в промышленности, а батарея DAT — в учебных заведениях.

Кроме того, существуют и другие тесты для выявления способностей; например, тест Р. Амтхауэра предназначен для выявления общих интеллектуальных способностей, тест ШТУР (школьный тест умственного развития) — для диагностики умственного развития учащихся и др.

Тесты мотивации представлены обычно в форме личностных опросников для выявления мотивов, по которым испытуемые должны отвечать на вербальные стимулы. Например, “Список личностных предпочтений” Дж. Эдвардса измеряет силу потребностей, “Форма по изучению личности” Д. Джексона — мотивационную сферу, опросник Р. Нигарда и Т. Гьесме — мотивы достижения успеха и избегания неудач. Проективные методы используются для диагностики глубинных мотивационных образований, особенно неосознаваемых мотивов. Методики, которые чаще всего используются для определения мотивации, — это ТАТ Г. Мюррея,

тест фрустрации С. Розенцвейга, тест неоконченных предложений, тест неоконченных рассказов, тест юмористических фраз (ТЮФ) и др. [15; 25; 30; 44; 49; 73; 74; 86; 95; 110].

К многомерным тест-опросникам для изучения характера относятся:

- СМИЛ (стандартизованная методика исследования личности) — включает 556 вопросов и дает возможность диагностировать 13 основных и около 200 дополнительных шкал;
- ММИЛ (методика многостороннего исследования личности) — включает 377 вопросов и дает возможность надежно диагностировать 13 основных шкал;
- ПДТ (психодиагностический тест Л. Т. Ямпольского) — включает 174 вопроса, сгруппированных в 14 шкал (невротизм, депрессия, совестливость, расторможенность, общая активность, робость, общительность, впечатлительность, психическая неуравновешенность, асоциальность, интроверсия и др.) [86].

К методам исследования индивидуально-психологических и личностных особенностей работников следует также отнести опросник Г. Айзенка (для выявления экстраверсии-интроверсии и типов темперамента), дифференциально-диагностический опросник (ДДО) Е. А. Климова (для выявления профессиональных интересов), многофакторный личностный опросник Р. Кэттелла (для выявления таких личностных черт, как общительность, интеллект, эмоциональная уравновешенность, независимость, беспечность, нормативность поведения, смелость, подозрительность, практичность, прямолинейность, уверенность в себе и др.)¹.

Социально-психологические и социологические методы исследования

Анкетный опрос — метод социально-психологического и социологического исследования с помощью анкет. Проводится в целях выяснения биографических данных, мнений, ценностных ориентаций, социальных установок и личностных черт опрашиваемого. Различают анкетные опросы сплошной и выборочный, устный и письменный, индивидуальный и групповой, очный и заочный [55]. Вопросы анкеты должны формулироваться максимально четко, однозначно, на доступном для опрашиваемых языке. Надежность сведений, получаемых из анкеты, оценивается в предварительных испытаниях (называемых пилотажем), в которых выясняются однозначность понимания вопросов, воспроизводимость ответов, понятность инструктивных указаний и др. [56]. В психологии кадрового менеджмента анкетные опросы проводятся для изучения мнения трудового коллектива о руководителях, для оценки состояния социально-психологического климата, выяснения причин текучести кадров, нарушений трудовой дисциплины и др.

Референтометрия — метод выявления референтности членов группы для каждого входящего в нее работника. Он предусматривает *две процедуры*. Первая (предварительная) процедура позволяет с помощью опросного листа выяснить позиции (мнения, оценки, отношения) каждого члена группы по поводу значимого объекта, события или человека. Вторая процедура выявляет лиц, позиция которых, отраженная в опросном листе, представляет наибольший интерес для других испытуемых. Референтометрия позволяет определить мотивы межличностных выборов и предпочтений в группе [55]. Данные, полученные с помощью этого метода, обрабатываются математически и могут быть использованы при подборе, расстановке, а также воспитании кадров в трудовом коллективе.

Социометрия — метод изучения особенностей межличностных взаимоотношений в малых группах (бригада, участок, смена, отдел и т. д.). Он позволяет проникнуть в скрытую от постороннего наблюдения внутреннюю структуру группы, структуру взаимных симпатий и антипатий, т. е. получить целостную картину внутригрупповых межличностных связей. Основной измерительный прием — вопрос, отвечая на который каждый член группы проявляет свое отношение к другим (например: “С кем бы Вы желали работать в одной бригаде?” или “С кем бы Вы не желали

¹ См.: *Общая психодиагностика: Основы психодиагностики, немедицинской психотерапии и психологического консультирования* / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. — М., 1987; *Словарь-справочник по психологической диагностике* / Сост.: Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов; Под ред. С. Б. Крымского. — К., 1989.

работать?” и т. д.). Вопросы строятся по принципу эмоционального выбора (предпочтения) партнера, общения или совместной деятельности. Ответы каждый член группы записывает на специальной карточке (анкете). Результаты ответов наносятся на социографик, на котором строчками указаны выборы (отвержения) членов группы, либо помещаются в социоматрицу — таблицу по типу “шахматки”, в которой подсчитывается количество полученных каждым членом группы выборов (отвержений), что характеризует его социометрический статус [53].

Кроме социо- и референтометрии существуют **тесты межличностных отношений**. Например, Калифорнийский психологический опросник личности, состоящий из 480 утверждений, предназначен для выявления таких социально-психологических характеристик, как уравновешенность, самоуверенность и адекватность в межличностных отношениях, зрелость и социализация личности, ее ответственность и межличностные ценности, потенциал достижения и развития человека, его интеллектуальная эффективность. Батарея тестов для диагностики межличностных отношений индивида Т. Лири содержит три методики, выявляющие качества, которые характеризуются восемью психологическими тенденциями: 1) тенденция к лидерству — властность — деспотичность; 2) уверенность в себе — самоуверенность — самовлюбленность; 3) требовательность — непримиримость — жестокость; 4) скептицизм — упрямство — негативизм; 5) уступчивость — кротость — пассивная подчиняемость; 6) доверчивость — послушность — зависимость; 7) добросердечие — несамостоятельность — чрезмерный конформизм; 8) отзывчивость — бескорыстие — жертвенность [86].

Групповая оценка личности (ГОЛ) — социально-психологический метод, основанный на оценках различных личностных качеств и поведения конкретных людей, даваемых лицами, достаточно близко с ними знакомыми (непосредственными руководителями, коллегами, подчиненными и т. д.). Он обычно применяется для аттестации и подбора кадров руководителей и специалистов наряду с другими психологическими методами. Процедура ГОЛ включает следующие *стадии*: выбор оцениваемых лиц в соответствии с поставленными задачами (например, аттестуемые работники); четко обоснованный отбор оценивающих лиц (обычно три — пять работников вышестоящих, одного уровня и подчиненных — всего 9–15 человек на одного аттестуемого); разработка списка личностных качеств в соответствии со спецификой деятельности оцениваемого; составление словаря к списку отобранных качеств, разработка шкалы для оценки качеств, т. е. создание единого эталона измерения; четкое оформление опросного листа для оценки, испытание разработанной методики (пилотаж); опрос оценивающих при обеспечении анонимности ответов, количественная и графическая обработка данных; интерпретация полученных оценок, которая завершается составлением специальных характеристик оцениваемых; ознакомление оцениваемых с данными им оценками; выводы и рекомендации по исследованию [53].

Аттестация кадров — периодическое (один раз в 3–5 лет) освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника управления определенной категории. Аттестация направлена на улучшение качественного состава кадров. В зависимости от используемой информационной базы она может подразделяться на несколько *видов*: 1) по минимально необходимой информации (социально-биографическим данным, производственно-деловой характеристике); 2) с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки — ГОЛ); 3) с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования) [53].

Деловая игра — метод поиска управленческих решений в условной проблемной ситуации. Из игровых элементов в него включаются распределение по ролям, состязательность, особые правила и т. д. Деловая игра применяется в основном как средство тестирования определенных способностей у работников разных категорий. В последнее время деловые игры используются при организации работы с кадрами руководителей, а также для поиска решений конкретных проблем (игры организационно-деятельностные, инновационные, практические деловые и т. д.). Участники разбиваются на конкурирующие группы, работающие по специальной программе совместно с методистом. В конце каждого дня группы на пленарном собрании представляют свои результаты. В психологии кадрового менеджмента используют такие деловые игры: “Оценка качеств руководителя”, “Сокращение текучести кадров”, “Укрепление трудовой дисциплины”, “Определение кадровой потребности”, “Разработка структур управления”, “Изучение социально-психологического климата” и др.

Система эффективного управления людьми

Система управления людьми в условиях профессиональной деятельности содержит **три основных блока** и может быть представлена в виде *дерева целей*.

Первый блок преследует цель ответить на вопрос “КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ?” (для управленческих работников) и содержит два подблока:

1.1. *Профессиональное самоопределение менеджеров.*

1.1.1. Определение общих способностей и профессиональной направленности (выявление интеллектуальных возможностей, познавательных интересов, основных мотивов выбора профессии, профессиональной осведомленности и готовности, профессиональных намерений).

1.1.2. Самооценка управленческих способностей (определение лидерских наклонностей, коммуникативных и организаторских способностей, волевых качеств, готовности к риску, мотивации к достижению успеха, основных личностных черт и образа жизни).

1.2. *Профессиональное обучение и развитие карьеры.*

1.2.1. Моделирование современного менеджера (проведение анализа управленческой деятельности, выявление особенностей работы линейных и функциональных менеджеров, путей их профессиональной подготовки и повышения квалификации, основных управленческих ограничений и способов их коррекции).

1.2.2. Планирование и реализация деловой карьеры (определение этапов карьеры, составление карьерограмм, проектирование общих и конкретных моделей служебного роста руководителей и специалистов, выработка и выполнение рекомендаций по достижению профессионального успеха).

Второй блок преследует цель ответить на вопрос “КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ?” и содержит два подблока:

2.1. *Определение стратегии и тактики менеджмента.*

2.1.1. Разработка моделей и принципов организации (изучение современных концепций управления, выработка организационной философии и фирменной политики, построение организационной структуры, разработка эффективных форм и методов оценки, подготовки и мотивации персонала).

2.1.2. Выбор оптимального стиля руководства (изучение различных типов менеджмента, определение основных стилей управления и их диагностика, выработка эффективного стиля руководства в соответствии с различными ситуациями управления).

2.2. *Оценка и подбор персонала управления.*

2.2.1. Анализ деятельности и личностно-деловых качеств менеджеров (проведение психологического анализа управленческой деятельности, организация экспертных оценок, определение требований к управляющим и оценка их деловых и личностных качеств).

2.2.2. Подбор управленческой команды (разработка методов и процедур найма и расстановки менеджеров в структуре управления, составление и анализ должностных инструкций, построение системы методов эффективного управления людьми, разработка процедур аттестации, механизмов ротации и “прополки” управленческого персонала).

Третий блок преследует цель ответить на вопрос “КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ?” для осуществления эффективной совместной деятельности и содержит два подблока:

3.1. *Формы и методы рационального использования человеческих ресурсов.*

3.1.1. Социально-психологический климат организации (изучение внутрифирменного психологического микроклимата, разработка путей его оптимизации, оценка удовлетворенности работников трудом, установление справедливой оплаты труда, борьба со слухами и др.).

3.1.2. Предупреждение текучести кадров и укрепление дисциплины (изучение причин, мотивов и факторов текучести кадров, разработка мер по ее снижению, изучение состояния дисциплины труда и разработка мер по ее укреплению, создание стабильных и конкурентоспособных трудовых коллективов).

3.2. Организационная культура менеджера.

3.2.1. Тактика деловых взаимоотношений (система управления собственной деятельностью и использованием времени, проведение эффективных собеседований с персоналом, изучение особенностей взаимодействия с различными категориями работников — рабочими, служащими, женщинами-подчиненными, коллегами, начальниками и т. д.).

3.2.2. Техника личной работы (проведение деловых встреч и совещаний, оформление внешнего облика, формирование и развитие ораторских способностей, овладение эффективными приемами общения и пользования оргтехникой и др.).

Система эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности показана на рис. 21.

Организация оценки работников на предприятии

Одной из главных функций кадровой службы на предприятиях является оказание помощи администрации в определении деловых и личностных качеств работающих, создании эффективных производственных и управленческих групп, повышении мотивации работников с целью их полной мобилизации в трудовом процессе¹.

Практикуемые ныне системы оценки кадров весьма различны по степени сложности. На *малых и средних предприятиях* большая свобода действий предоставлена руководителям подразделений, которые с одобрения дирекции время от времени проводят собеседования с подчиненными; при этом отчеты о таких беседах не всегда доводятся до сведения самих подчиненных. На *крупных предприятиях* существуют более развитые системы, предусматривающие заполнение аттестуемыми специальных бланков, в которых они подводят итоги своей работы, дают оценку собственных успехов и освоения порученного участка работы. Эти документы служат исходной базой для регулярно проводимых **собеседований**, на которых не ограничиваются обсуждением профессиональных дел, а дают также оценку потенциальных возможностей аттестуемого работника. Такие сложные системы предусматривают ведение досье на каждого работника. Однако, по мнению специалистов, большинство содержащихся в личном досье оценок носят усредненный характер типа “удовлетворительно”. Такой тип оценок объясняется тем, что руководители цехов и служб желают избежать “волнений” в коллективе, поэтому плохие работники не получают неудовлетворительных оценок из-за опасений задеть их самолюбие, а хорошие работники в результате такого подхода остаются вне поля зрения руководства предприятия.

В книге “Искусство управлять” Б. Галамбо анализирует два подхода к оценке работников.

- *Первый* подход, базирующийся на задачах и требованиях научного управления производством, делает акцент на оценке кадров с помощью подробного описания служебных обязанностей, что, по мнению администрации, позволяет объективно оценить достигнутые результаты. При этом собеседование не является обязательным. На практике подобный подход обнаружил свои ограниченные возможности из-за труднопреодолимой субъективности экспертов, участвующих в оценке аттестуемого.
- *Второй* подход, основанный на концепции “человеческих отношений”, следует установке, что “счастливый человек — производительный работник”. В этом случае собеседования играют решающую роль, так как позволяют лучше узнать работника, определить трудности, стоящие перед ним, и наметить пути их устранения. Однако при этом подходе часто проявляется неумение руководителей успешно вести беседу, поэтому менеджеры подразделений, имеющие отношение к управлению персоналом, прибегают к советам специалистов. В целом оба указанных подхода дополняют друг друга.

¹ См.: Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост.: В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К., 1995.

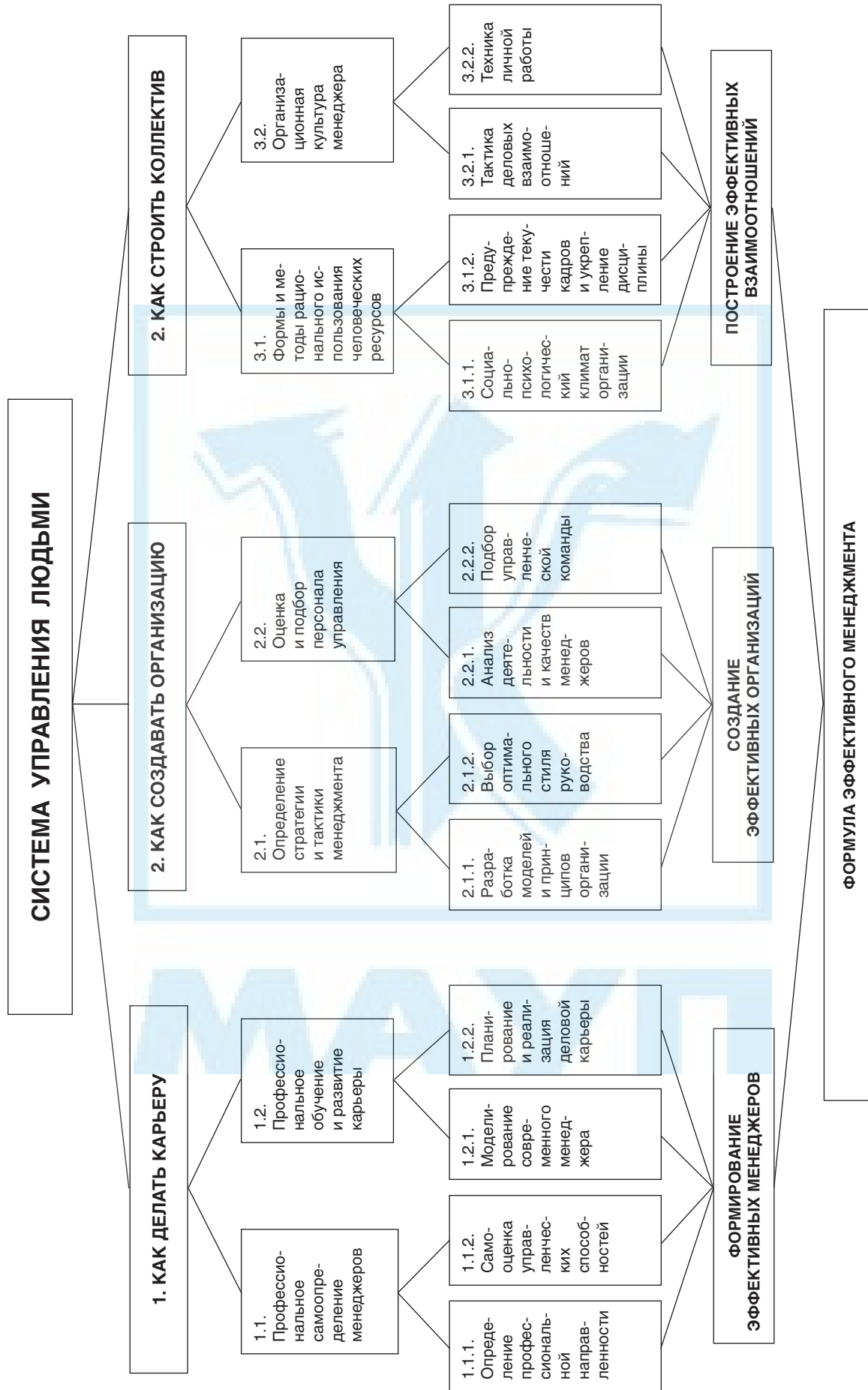


Рис. 21. Система эффективного управления в условиях профессиональной деятельности

Таким образом, в сложившейся практике кадровой работы четко прослеживаются два вида оценок работников: *собеседования* (индивидуальные, групповые с использованием различных словесных испытаний) и *тестирование* (письменный экзамен, экспертная оценка с использованием письменных или других практических испытаний). Совершенно очевидно, что более объективная оценка работника и результатов его деятельности достигается при сочетании обоих видов оценки, что позволяет нивелировать недостатки каждого вида.

По наблюдениям западных специалистов, отношение работников к собеседованиям с непосредственными руководителями неоднозначно. Замечено, что все опрашиваемые ощущают перед собеседованием некоторое волнение и стеснение (как перед экзаменом), а некоторые выражают недовольство тем, что эти руководители не могут немедленно решить вопросы, связанные с их карьерой или заработной платой. Поэтому у опрашиваемых возникает желание встретиться с управляющими более высокого ранга, от которых реально зависит увеличение зарплаты и продвижение по службе. В этой связи некоторые специалисты и консультанты предлагают не увязывать регулярные собеседования с вопросами зарплаты и карьеры, поскольку они должны решаться на более высоком уровне и не должны влиять на непринужденный ход беседы.

Для исправления сложившейся ситуации на некоторых предприятиях к молодым специалистам и рабочим прикрепляются *наставники*, которые регулярно дают оценку своим подопечным и не являются их непосредственными начальниками. Ежемесячно они собираются на совещания в рамках комиссии молодых специалистов и выносят рекомендации о возможности профессионально-квалификационного роста и соответствующем увеличении зарплаты каждому из своих подшефных. Благодаря хорошему знанию структуры производства и исходя из имеющихся вакансий, наставники помогают молодым специалистам найти работу “по душе” и способствуют их продвижению по службе.

Применяемые в западных странах и в Украине системы и методы оценки кадров имеют различные названия: годовая аттестация персонала, оценка по результатам работы, оценка по достижению поставленных целей, оценка личностных и деловых качеств и т. п. Теоретически все эти системы включают следующие *элементы*: ежегодные собеседования, рассмотрение итогов работы и профессиональной подготовки за определенный период, аттестация руководителей и специалистов, психологическое тестирование, графологические и другие визуальные тесты.

Как правило, **тесты** делятся на следующие группы:

- **визуальные** (графологический и “психогеометрический” методы, наблюдение, исследование произвольных рисунков и схем, цветовые тесты, морфологический и физиогномический методы, методы дерматоглифики, иридодиагностики и др.)¹;
- **психомоторные и сенсорные**, цель которых – проанализировать рефлексы и сноровку, необходимые для успешного выполнения определенных видов профессиональной деятельности;
- **интеллектуальные**, посредством которых определяются способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, определению сути проблемы и т. п.;
- **личностные**, выявляющие основные черты характера, темперамента, волевых качеств, эмоциональной сферы и других личностных особенностей человека (по мнению специалистов, тесты этой группы наиболее спорны, так как затрагивают моральные проблемы и требуют особой щепетильности в интерпретации полученных результатов);
- **социально-психологические**, определяющие в основном межличностные отношения, структуру группы, межгрупповые отношения.

По мнению специалистов, **роль кадровой службы** при различных методах оценки работников и коллективов сводится к следующему:

- разработка программы и календарных сроков проведения оценок (аттестаций), ознакомление с ними заинтересованных лиц;
- обеспечение руководителей подразделений необходимой информацией и документацией;
- широкое ознакомление персонала с системами оценок и способами их применения;
- обучение руководителей всех уровней техническим и методическим приемам проведения различных оценок;

¹ См.: Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К.: МАУП, 2001. — 2-е изд., испр. — 616 с.

- ежегодное обобщение результатов работы по оценке кадров и результатам деятельности, формирование соответствующих выводов и рекомендаций;
- координация усилий по реализации мер, вытекающих из проведенной оценки, включая организацию профессионального обучения, продвижения по службе, систему надбавок к заработной плате, переводов на другую работу и т. д.;
- совершенствование системы оценочных показателей, их содержания и применения.

Линейные и функциональные **менеджеры** разных уровней и направлений деятельности обеспечивают регулярность и объективность проводимых в их подразделениях оценок, совместно с кадровой службой разрабатывают и внедряют мероприятия, направленные на совершенствование деятельности подчиненного коллектива и отдельных работников. Эффективный менеджмент производственных групп и функциональных подразделений в современных условиях хозяйствования невозможен без опоры на социально-психологические знания, умения и навыки, поскольку основным предметом и главной целью труда каждого менеджера является Человек.

Структура курса

Курс психологии кадрового менеджмента, изложенный в настоящем издании, в соответствии с предложенной схемой эффективного управления людьми состоит из трех взаимосвязанных условных частей.

Часть первая – “КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ” – рассматривает научно-практические вопросы профессионального самоопределения менеджеров, их профессионального обучения и эффективной карьеры на основе использования основополагающих принципов менеджмента и конкретных психологических методик самооценки. Здесь же приводятся практические рекомендации по развитию личностного потенциала современных управляющих, их профессиональной подготовке и повышению деловой квалификации.

Часть вторая – “КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ” – раскрывает вопросы организации и проведения оценки управленческого персонала, а также психологического обеспечения стратегии и тактики современного кадрового менеджмента на основе широкого использования различных психологических тестов и социологических методик. Даются практические рекомендации по выявлению профессионально важных и деловых качеств управляющих, формированию управленческой команды, созданию эффективного персонала управления.

Часть третья – “КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ” – посвящена вопросам тактики и стратегии деловых взаимоотношений с рабочими, инженерным персоналом, женщинами-подчиненными, заместителями, начальниками, а также вопросам техники личной работы руководителя с использованием различных тестов самооценки. Даются практические рекомендации по развитию организаторских и коммуникативных способностей, проведению собеседований с персоналом, овладению ораторскими навыками, умением контролировать себя в различных ситуациях общения. Приводятся также методики и рекомендации по изучению социально-психологического климата коллектива, причин и мотивов текучести кадров, нарушений трудовой дисциплины и др.

Предлагаемый читателю материал по психологии кадрового менеджмента содержит около 70 популярных психологических методик (тестов), применение которых, как правило, не требует специального психологического образования. Использование же в кадровой работе сложных и многомерных тестов невозможно без участия квалифицированных психологов и социологов, должности которых в последнее время все чаще вводятся в структуру современных кадровых служб.

Приведенный материал по психологии кадрового менеджмента предназначен для управляющих различного ранга и направлений деятельности, специалистов в области управления человеческими ресурсами, преподавателей и студентов управленческих специальностей – для всех, кто работает с людьми. Цель изучения этого материала – сделать кадровый менеджмент более эффективным на основе овладения новыми психологическими знаниями и практическими умениями их реализации в повседневной управленческой деятельности.

Как делать карьеру

МАХП



Раздел 11

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА



Во всем и всегда следуйте старому
доброму девизу:
“Думай сам”.

Д. Мерсер

Цель этого раздела — изложить исходные позиции автора, которые сводятся к следующим основным положениям: показать сложность и четкую определенность *менеджмента* как науки, изучающей проблемы управленческого персонала, сориентировать начинающего менеджера на профессиональное самоопределение через самоанализ (самотестирование) своих возможностей и способностей к этому роду занятий, заострить его внимание на ключевых вопросах профессиональной деятельности, вызвать интерес к осознанному поиску и реализации потенциальных резервов личности каждого, кто пожелает посвящать себя этой профессии, суть которой — *управление и руководство людьми*.

В американских школах бизнеса кандидат на получение сертификата менеджера должен продемонстрировать свою *компетентность* в следующих областях [42]:

- 1) понимать природу управленческих процессов, знать основные оргструктуры, функциональные обязанности и стили работы менеджеров; иметь четкое представление об ответственности менеджера, о распределении ответственности по уровням управления, а также о способах повышения эффективности управления;
- 2) знать информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом, уметь письменно и устно излагать свои мысли;
- 3) быть компетентным в управлении людьми, отборе и подготовке специалистов, способным к лидерству и нормализации деловых и личных взаимоотношений подчиненных;
- 4) знать особенности взаимоотношений фирмы и ее клиентуры;
- 5) обладать способностью управлять людьми;
- 6) уметь планировать и прогнозировать деятельность фирмы с использованием средств вычислительной техники;
- 7) уметь оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать квалификацию исходя из настоящих требований и предполагаемых изменений в будущем.

К наиболее важным *способностям менеджеров*, понимаемым как сочетание знаний, поведения и опыта, относятся умение реализовать поставленные цели; умение делегировать полномочия и ответственность; способность к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценке, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, систематизации, обработке и формированию информации, разработке программ, выявлению тенденций, распределению усилий и времени. Особое значение придается умению приспособлять средства и методы управления к специфическим особенностям отрасли, управляемого объекта и управленческих функций, реализуемых на том или ином иерархическом уровне управления.

Таким образом, наряду с управленческой, правовой, экономической подготовкой каждому менеджеру необходима и серьезная психологическая подготовка (в учебных планах американ-

ских школ бизнеса психологии отведено от 20 до 40 % учебного времени), а также развитые специальные способности к управлению социотехническими системами, каковыми являются современные организации.

В этой связи каждый кандидат в менеджеры (так же, как и работающий управляющий) должен быть уверен в правильности профессионального выбора, чему может способствовать психологическая самооценка. Например, исследования, проведенные в корпорации “Джэнэрал электрик”, выявили, что около 90 % руководителей и 86 % подчиненных убеждены в необходимости регулярной самооценки, которая рассматривается как важная составная часть оценки менеджера в целом.

Для проведения самооценки менеджеров ниже предлагаются простые психологические тесты, позволяющие в первом приближении выявить направленность профессиональных интересов, уровень развития интеллектуальных и управленческих способностей, а также некоторые личностные особенности. Это необходимо еще и потому, что, как показывает анализ практики, руководителями становятся чаще не в силу профессионального выбора, а из-за определенного стечения обстоятельств на жизненном пути. Типичной карьерой является продвижение технических специалистов, успешно освоивших производственно-технический процесс, но не получивших, как правило, систематической подготовки в области экономики, права, социологии, психологии и других знаний, крайне необходимых в управленческой деятельности [70].

Для правильного профессионального самоопределения менеджеров большое значение имеет объективная оценка своих интеллектуальных возможностей, направленности познавательных интересов и склонностей, способности к управленческой деятельности и лидерских качеств, проявляющихся прежде всего в умении увлекать за собой людей, готовности к ответственности и риску, решительности и других личностных особенностях руководителя.

11.1

ПРОВЕРКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Любая социальная общность, как известно, всегда организована *иерархически* в форме своеобразной пирамиды. Равным образом это относится и к любой профессиональной группе: основание ее составляют представители наименее квалифицированного физического труда, а вершину — лидеры интеллектуальных профессий. По мнению известного социолога П. А. Сорокина, основополагающими условиями такой межпрофессиональной стратификации являются [111]:

- 1) важность профессии для оптимального функционирования общности в целом;
- 2) уровень интеллекта, необходимый для успешного выполнения профессиональных обязанностей.

К социально значимым, согласно П. А. Сорокину, относятся профессии, связанные с функциями организации и контроля группы, т. е. с функциями управления. Отсюда следует, что профессиональные группы, осуществляющие базовые функции социальной организации и управления, находятся на вершине *социально-профессиональной пирамиды*. Иными словами, в любом обществе более профессиональная работа заключается в осуществлении функций руководства, что предполагает более высокий уровень *интеллекта*, необходимого для ее выполнения, а следовательно, и большую привилегированность данной группы, и более высокий ранг, который она занимает в межпрофессиональной иерархии [111].

На вершине *профессиональной пирамиды* находится группа, включающая высокопоставленных официальных лиц, крупных бизнесменов, известных ученых и деятелей искусства; за ней следует группа “полупрофессионалов” из средних и мелких бизнесменов и служащих; ниже последовательно располагаются группы работников квалифицированного, низкоквалифицированного и неквалифицированного труда. Нетрудно заметить, что эта классификация осно-

вана на принципе снижения интеллекта и, соответственно, контролирующей силы профессии, неизбежно совпадающем с принципом уменьшения оплаты труда и понижения статуса профессии в социальной иерархии. Это положение подтверждается и так называемой *шкалой профессионального статуса*, в основу построения которой положен уровень интеллекта, необходимого для удовлетворительного выполнения профессиональных функций (табл. 17).

Таблица 17

Шкала профессионального статуса

Группа уровней интеллекта	Иерархия сложности рода занятий
Первая	Странствующие рабочие, лица, выполняющие случайные и поденные работы, занимающиеся крестьянским трудом и т. п.
Вторая	Разносчики, сапожники, парикмахеры, водители и т. п.
Третья	Ремонтники, фермеры, полицейские, строители, почтальоны, сантехники, гончары, портные, телефонисты, печатники и т. п.
Четвертая	Детективы, клерки, прорабы, библиотекари, редакторы, учителя, фармацевты, проповедники, врачи, инженеры, артисты, архитекторы и т. п.
Пятая	Оптовые торговцы, инженеры-консультанты, менеджеры образования, журналисты, издатели и т. п.
Шестая — седьмая	Профессора, крупные бизнесмены, крупные политики, высокопоставленные государственные служащие, выдающиеся музыканты, писатели, исследователи, новаторы и т. п.

Как отмечает П. А. Сорокин, эта таблица указывает на взаимосвязь трех *переменных* — “ручного” характера труда, низкого уровня интеллекта, необходимого для его выполнения, и отдаленного отношения к функциям социальной организации и контроля. Но подобный “параллелизм” характерен и для профессий, связанных с умственным трудом, с функциями социальной организации и контроля, требующих высокого уровня интеллекта. К этому можно добавить, что с переходом от менее “интеллектуальных” профессий к более “интеллектуальным” наблюдается возрастание среднего уровня дохода, хотя есть и некоторые частные отклонения от общего правила [111].

Структура способностей

Природную основу развития способностей составляют *задатки* — врожденные анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга человека [87]. Психология, как известно, различает общие и специальные способности. Общие способности отвечают требованиям не одного, а многих видов деятельности, специальные — более узкому кругу требований конкретного вида деятельности.

К **общим способностям** относятся индивидуально-психологические качества, характеризующие принадлежность индивидуума к одному из трех типов — художественному, мыслительному и среднему. Данная типология связана с учением И. П. Павлова, в соответствии с которым высшая нервная деятельность человека характеризуется наличием в ней *двух сигнальных систем*: первой — образной, эмоциональной и второй, связанной с “сигнализацией” этих образов посредством слова. Относительное преобладание сигналов первой системы в психической деятельности человека характеризует *художественный тип*, относительное преобладание сигналов второй системы — *мыслительный тип*, равное их представительство — *средний тип людей* [87; 150].

Трем основным типам способностей, поскольку они отражают прежде всего общеинтеллектуальные возможности человека, в определенной степени соответствуют три вида мыш-

ления — *наглядно-действенное* (связанное преимущественно с практическими действиями), *наглядно-образное* (связанное с образами, восприятием и представлениями) и *отвлеченное* (в форме абстрактных понятий и суждений). Виды мышления соотносятся как с общими, так и со специальными способностями, в том числе **способностями к управлению**, в которых зарубежные социологи Э. Джекс и З. Браун различают *семь групп уровней*, что соответствует “этажности” многих современных концепций социально-профессиональной стратификации и выделению разных уровней организации интеллектуально-гностических способностей человека в психологии.

- **Первая** группа — *конкретно-чувственный уровень*. Определяется тем, что для выполнения работы человеку необходимо физическое присутствие предмета — объекта задачи. Обладающий таким уровнем способностей человек способен предвидеть результаты своей деятельности и может планировать свою работу на срок до двух месяцев.
- **Вторая** группа — *конкретно-образный уровень*. Представители его могут работать на основе воображаемой картины объекта задачи, способны организовывать и направлять работу людей, относящихся к первой группе. Они могут планировать собственную деятельность на срок до трех месяцев.
- **Третья** группа — *конкретно-умозрительный уровень*. Определяется способностью многопланового восприятия предметов. Обладающие им люди могут оперировать не только простыми, но и сложными понятиями, реагировать на нарушения функционирования производственной системы, принимать участие в ее настройке и регулировании. Они способны планировать свою работу на один год.
- **Четвертая** группа — *абстрактный уровень*. Представители его наделены способностью к отвлеченному моделированию, без связи и привязки к конкретному предмету, и могут планировать свою деятельность на срок до пяти лет.
- **Пятая** группа — *теоретический уровень*. Представляют те, кто способен создавать теории и планировать свою деятельность на срок до десяти лет. Речь здесь идет о способности разрабатывать различные методики и инструкции, применимые к широкому кругу конкретных явлений, о способности заранее представить себе, что произойдет в любом случае применения описанной теории.
- **Шестая** и **седьмая** группы — *прогностические уровни*. Представлены теми, кто способен планировать деятельность больших социальных групп более чем на десять лет [16; 150].

Соотношение структуры управления и уровней организации интеллектуально-гностических способностей

В реальной управленческой деятельности необходимо сочетание людей с различными *типами* и *уровнями способностей*. Например, в сфере управления производством лица, обладающие конкретно-чувственной предрасположенностью, пригодны для использования на должностях бригадиров. Из лиц с конкретно-образной доминантой в природе мышления могут формироваться кадры мастеров и начальников производственных участков; из представителей третьей группы (конкретно-умозрительного уровня мышления) — руководители цехов и заводов с бесцеховой структурой управления; из представителей четвертой группы формируется руководящий состав крупных подразделений и предприятий, имеющих развитую цеховую структуру. Предрасположенное к теоретическим рассуждениям мышление представителей пятой группы, склонных к абстрагированию, позволяет им руководить большими предприятиями с количеством работников до 5–6 тыс. человек. Из лиц, обладающих способностью к прогностическому анализу, относящихся к шестой и седьмой группам способностей, формируются кадры высшего звена управления — руководители концернов, транснациональных компаний, отраслей, правительств.

Знание иерархии специальных способностей к управлению позволяет выработать *общие рекомендации* для менеджеров [51; 54; 92]:

- люди одноуровневых способностей должны занимать должности, находящиеся в структуре управления на одной иерархической ступени;
- “расстояние” между руководителем и непосредственными подчиненными не должно превышать одной группы. Например, начальник цеха, обладающий специальными способностями четвертого уровня, должен иметь заместителей со способностями третьего уровня, которые руководят начальниками производственных участков, обладающими способностями второго уровня, а последние — бригадирами, выдвигаемыми из работников со способностями первого уровня;
- выявленные различия в уровнях специальных способностей должны использоваться при формировании оптимальной структуры управления и определении количества иерархических уровней. Иными словами, уровней управления в любой социальной организации не должно быть более семи;
- отнесение работников к той или иной группе специальных способностей не может быть пожизненным или даже длительным. Специальные способности в еще большей степени, чем общие, зависят не только от врожденных свойств, но и от уровня образования, стремления к саморазвитию, инициативы, профессионального и социального опыта;
- в социально-профессиональной иерархии люди должны продвигаться с учетом их общих и специальных способностей, с тем чтобы наиболее одаренные могли быть своевременно выявлены и рационально использованы. При этом следует учитывать, что работники с наглядно-действенным мышлением более пригодны к управлению механизмами, машинами, агрегатами, т. е. вещами, с наглядно-образным — к работе с людьми, а обладающие отвлеченным мышлением — к программированию, проектной и конструкторской деятельности.

Соотношение различных групп способностей, уровней управления и социально-профессиональной иерархии представлено в табл. 18.

Таблица 18

Соотношение групп способностей и уровней управления

Тип общих способностей	Вид мышления	Группа специальных способностей	Уровень специальных способностей	Характеристика групп способностей	Горизонт планирования	Возможное использование		Уровень управления
						Производство	Армия	
Художественный	Наглядно-образное	Первая	Конкретно-чувственный	Необходимо физическое присутствие объекта задачи	До 2 мес.	Бригадиры	Капралы (старшие солдаты)	Низший
		Вторая	Конкретно-образный	Достаточно воображаемой картины объекта задачи	До 3 мес.	Мастера, начальники участков	Унтер-офицеры и лейтенанты	
Средний	Наглядно-действенное	Третья	Конкретно-умозрительный	Многоплановое восприятие, оперирование простыми и сложными понятиями	До 1 года	Начальники цехов, директора небольших предприятий	Капитаны, майоры	
Мыслительный	Отвлеченное	Четвертая	Абстрактный	Абстрактное моделирование без привязки к конкретному предмету	До 5 лет	Главные специалисты крупных предприятий	Подполковники	Средний
		Пятая	Теоретический	Способность к разработке методик и созданию теорий	До 10 лет	Директора крупных предприятий	Полковники	
		Шестая — седьмая	Прогностический	Способность к прогнозированию деятельности больших групп людей	Свыше 10 лет	Президенты корпораций и министры	Генералы	Высший

Оценка интеллектуальных способностей

Английский психолог Г. Айзенк, автор многих тестов для проверки интеллектуальных возможностей человека, утверждает, что "...существует очень тесная связь между интеллектуальными способностями представителей той или иной профессии и тем, насколько престижна эта профессия в обществе. Существует также тесная взаимосвязь между интеллектом и доходами..." [4].

Вопросами "измерения" интеллекта интересуются многие, в связи с чем необходимо иметь правильное представление о том, что такое тесты на коэффициент интеллектуальности (КИ) и как ими пользоваться. Ниже будут представлены так называемые общие тесты, предназначенные для определения общего уровня способностей. Автором их является Г. Айзенк. В них используется словесный, цифровой и графический материал в сочетании с различными способами формулировки и представления заданий. Смешанный характер тестов позволяет с достаточной точностью дать общую оценку КИ. Тем, кто хочет узнать о своих возможностях несколько больше, рекомендуем книгу Г. Айзенка "Проверьте свои способности" (Рига: Виеда, 1992. — 176 с.).

При измерении уровня интеллекта от испытуемого требуются элементарные знания, заинтересованность, определенные навыки и опыт прохождения тестовых проверок. Следует отметить, что ни один тест нельзя считать универсальным: каждый пригоден лишь для ограниченной группы людей. Предлагаемые ниже тесты предназначаются для грамотного человека в возрасте 18–60 лет, у которого значение КИ несколько превышает среднее и за плечами успешно освоенный курс средней школы. Внутри такой однородной группы знания оказываются прямой функцией КИ [4].

Тесты на измерение гибкости интеллекта¹

Инструкция

На выполнение каждого теста дается 30 минут. Не задерживайтесь слишком долго над заданием, быть может, вы находитесь на ложном пути и лучше перейти к следующей задаче. Но и не сдавайтесь слишком легко: большинство заданий можно решить, проявив некоторую настойчивость. Учтите, однако, что к концу серии задания становятся труднее. Любой человек в состоянии решить часть предлагаемых заданий, но никто не может справиться со всеми заданиями за полчаса [4].

Ответ на задание состоит из одного числа, буквы или слова. Иногда нужно сделать выбор из нескольких возможностей, а в некоторых случаях вы сами должны придумать ответ. Ответ напишите в указанном месте. Если вы не в состоянии решить задачу, не следует писать ответ наугад.

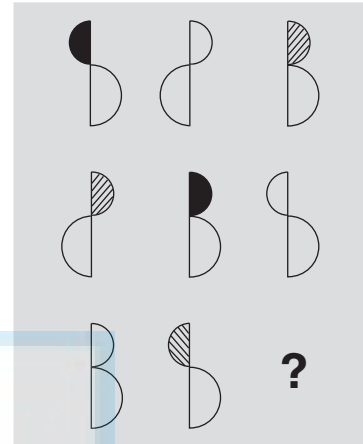
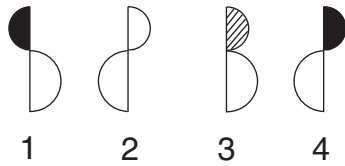
Тесты не содержат "каверзных" заданий, но приходится рассматривать несколько путей решения. Прежде чем приступить к решению, удостоверьтесь, что вы правильно поняли, что от вас требуется. Точки в тестах обозначают количество букв в пропущенном слове, например (...) означает, что пропущенное слово состоит из четырех букв. Для решения некоторых заданий требуется использовать последовательность букв русского алфавита (без буквы "ё") [4].

К оценке результатов (ответы и объяснения приведены после тестовых заданий) приступайте после выполнения обоих тестов (первого и второго).

¹ Приводятся по: Айзенк Г. Коэффициент интеллекта / Под ред. В. М. Спиваковского. — К., 1994.

ТЕСТ 1

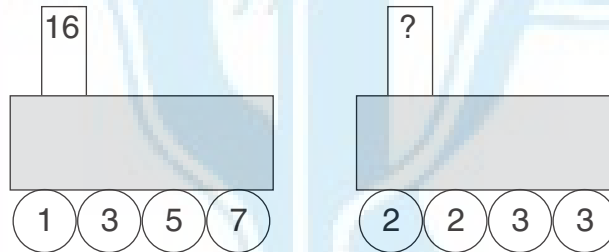
1. Выберите нужную фигуру из четырех пронумерованных.



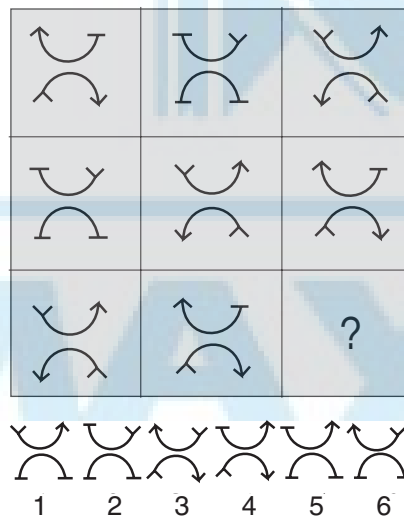
2. Вставьте слово, которое было бы окончанием первого слова и началом второго.

АПО (...) Б

3. Вставьте недостающее число.



4. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



5. Исключите лишнее слово.

- АЛСТЬ
- ЕДМЬ
- АНОРБЗ
- ИЯРИНО

6. Вставьте пропущенное слово.

- ПАРК (КРАБ) КОЛБА
- ТОРТ (....) МЕТЛА

7. Вставьте пропущенное число.

143 (56) 255
218 (...) 114

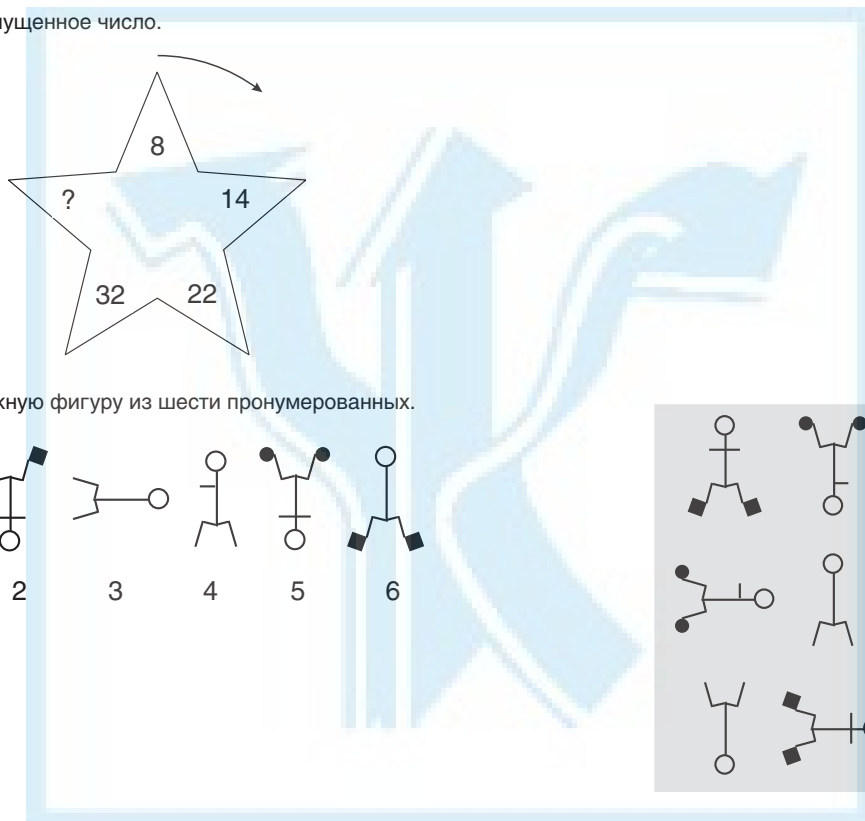
8. Вставьте пропущенное число.

6 10 18 34 ?

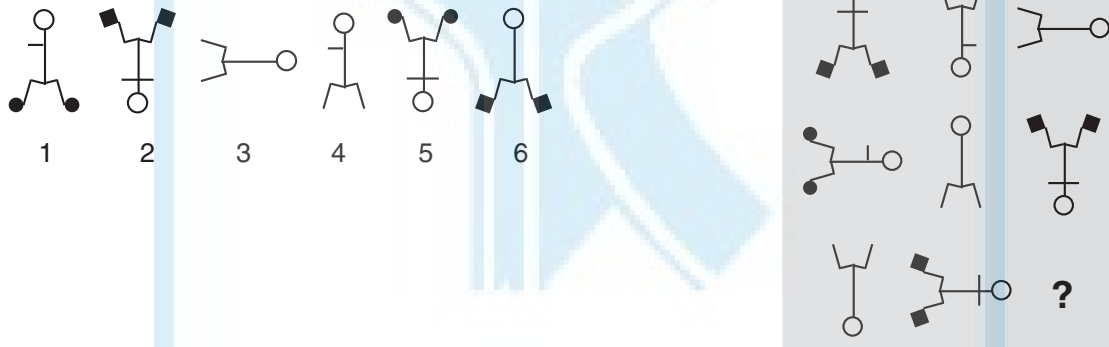
9. Исключите лишнее слово.

ЫЙБЛЕ
ЙОВУБЛ
ИИЙНС
ЫЛАЙ

10. Вставьте пропущенное число.



11. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



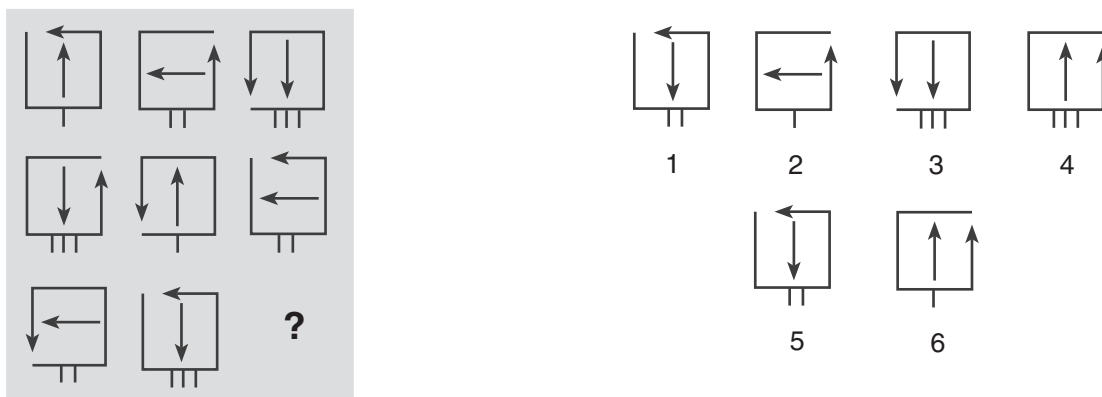
12. Вставьте пропущенную букву.

СУПСНП?

13. Вставьте слово, которое было бы окончанием первого слова и началом второго.

КЕС (...) ЕТ

14. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



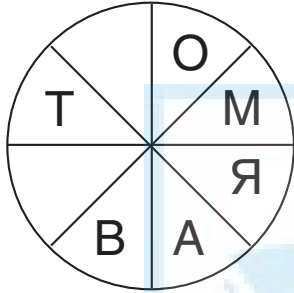
15. Вставьте пропущенное число.

148 (110) 368
243 () 397

16. Вставьте пропущенное число.

18 25 4
16 20 3
6 15 ?

17. Вставьте недостающие буквы.



18. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

АМ (...) АН

19. Вставьте пропущенное число.

437 (410) 642
541 () 783

20. Вставьте пропущенное слово.

ПАРУС (САЖА) САРЖА
АНОНС (...) ОГРЕХ

21. Вставьте пропущенное число.

0 3 8 15 ?

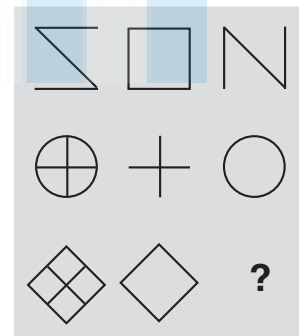
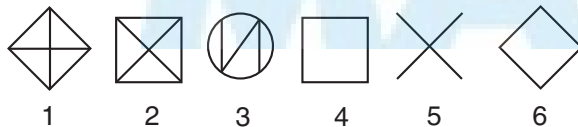
22. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

ЛЕС (...) ХИМИЧЕСКИЙ ЭЛЕМЕНТ

23. Исключите лишнее слово.

САИВЛ
РЕОХ
ШПАУК
ШРАУГ

24. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



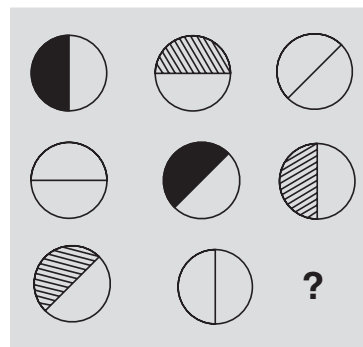
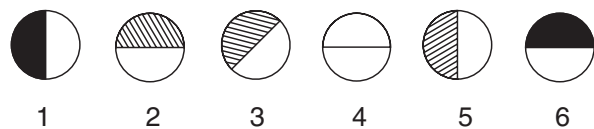
25. Вставьте недостающее число.

1 8 16 25 ?

26. Вставьте пропущенное слово.

ВОСК (СОХА) ФРАХТ
СКОТ (...) ФРОНТ

27. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



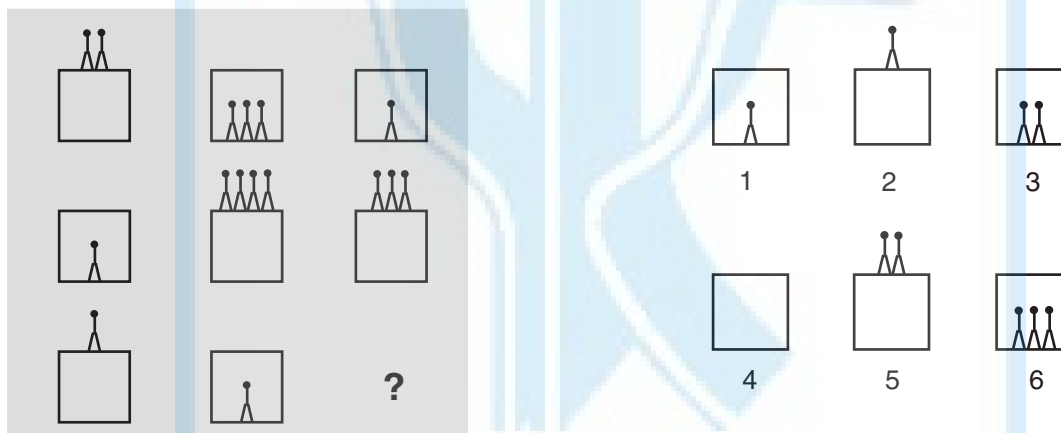
28. Вставьте слово, которое означало бы то же самое, что и слова, стоящие вне скобок.

СКАМЬЯ (...) МАГАЗИН

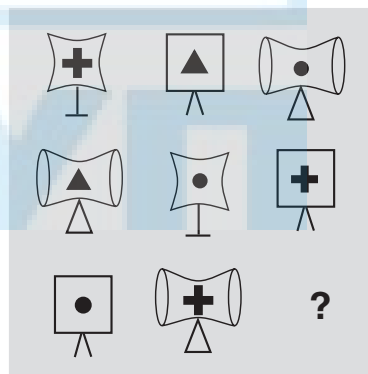
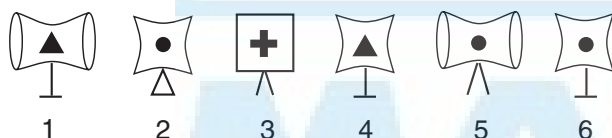
29. Вставьте недостающую букву.

Б	Д	З
Д	И	О
И	Р	?

30. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



31. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



32. Вставьте пропущенные буквы.



33. Вставьте пропущенное слово.

**КАНВА (ВНУК) УЛИКА
ХОЛСТ (....) ОЛЕНЬ**

34. Исключите лишнее слово.

**СНИРУКО
ЕДУЛЖКО
МНИСКО
РТАНИКА**

35. Вставьте пропущенные буквы.

А	Ж	М	?
Г	Й	П	?

36. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.

		?

1	2	3
4	5	6

37. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

КАБИНА (.....) СЕЧА

38. Вставьте пропущенное число.

**42 (44) 38
23 () 28**

39. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.

		?

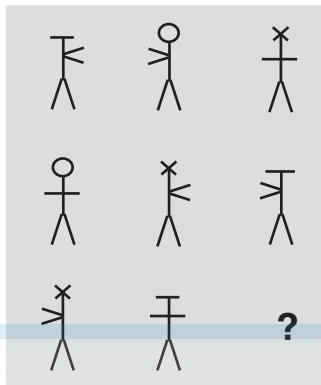
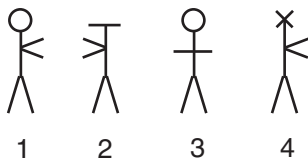
1	2	3
4	5	6

40. Вставьте пропущенное слово.

**ГАММА (ГИМН) ДИВАН
ПЕРЕЦ (....) КЛОУН**

ТЕСТ 2

1. Выберите нужную фигуру из четырех пронумерованных.



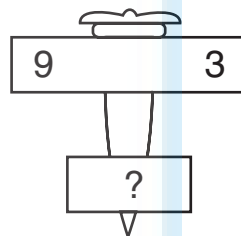
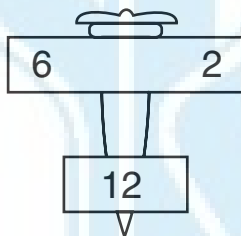
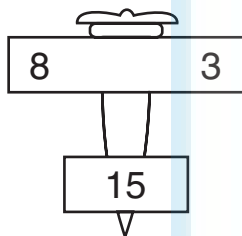
2. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

СВИР (...) НИК

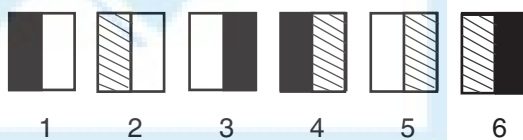
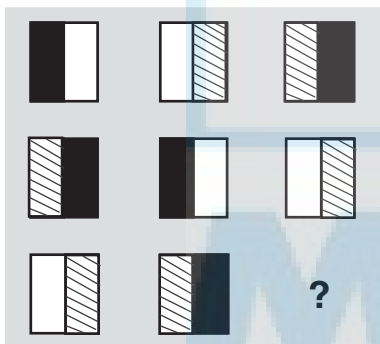
3. Исключите лишнее слово.

**ОАРХ
ОАРВИНЬК
ИИДОНГ
ААССИНД**

4. Определите пропущенное число.



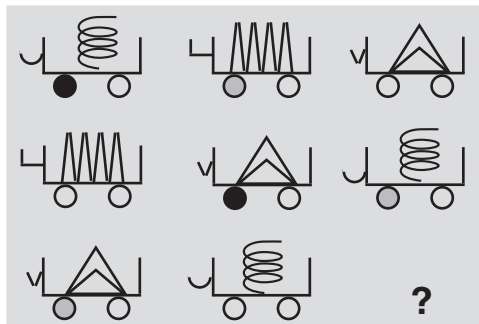
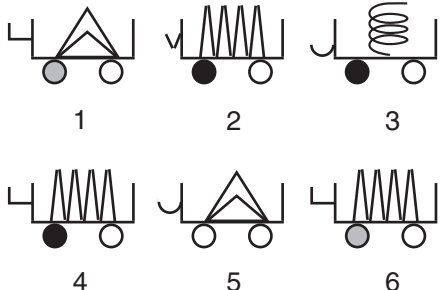
5. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



6. Вставьте пропущенное число.

5 7 4 6 3 ?

7. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



8. Вставьте пропущенное слово.

**ПОРЫВ (ВОДА) ОСАДА
ОТКОС (....) ОТДЫХ**

9. Вставьте пропущенное число.

**368 (9) 215
444 () 182**

10. Исключите лишнее слово.

**ЕЛМ
АУМХ
ШААДАНКР
ОЕПР**

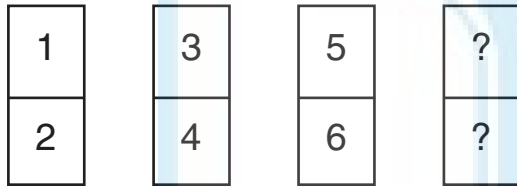
11. Вставьте недостающую букву.

А Г З М ?

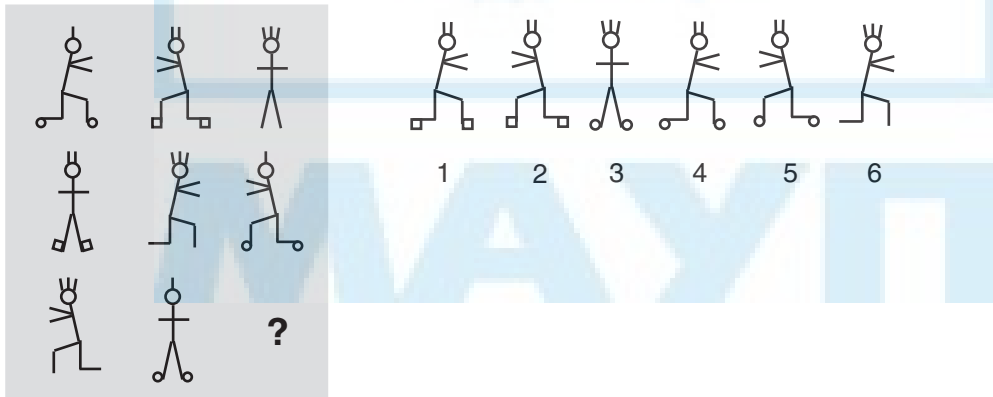
12. Вставьте недостающие буквы.



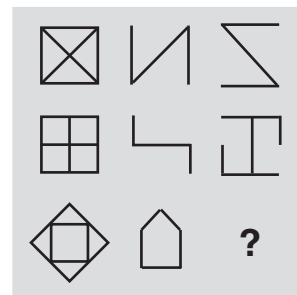
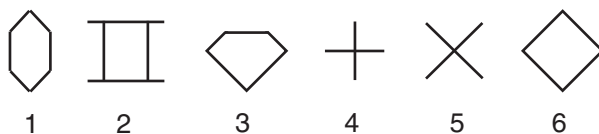
13. Вставьте пропущенные числа.



14. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



15. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



16. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

РО (...) ЕХА

17. Вставьте пропущенное число.

836 (316) 112
213 () 420

18. Вставьте пропущенное число.

5 8 12
7 12 18
3 4 ?

19. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

РАС (...) ОС

20. Вставьте пропущенное число.

188 (118) 424
214 () 320

21. Вставьте пропущенное слово.

КОЧАН (ТУЧА) ШТУКА
ХВОСТ (....) ОТРЕЗ

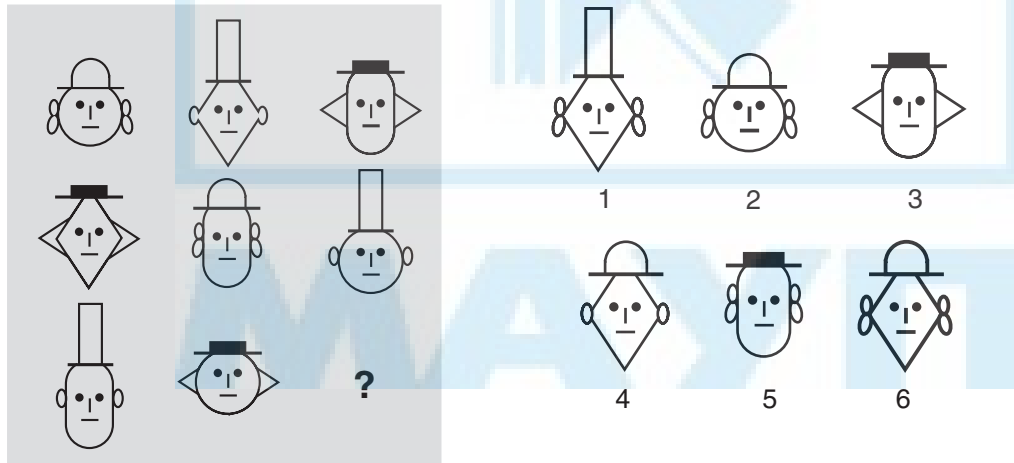
22. Вставьте пропущенное число.

0 7 26 ?

23. Исключите лишнее слово.

ГОАЛЬ
ЯМАИР
ВНАИ
ЯИИЛД

24. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



25. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

ОВРАГ (.....) ОПОРНЫЙ БРУС

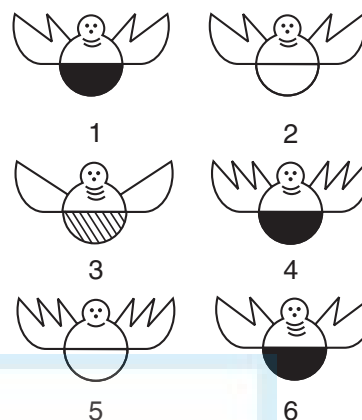
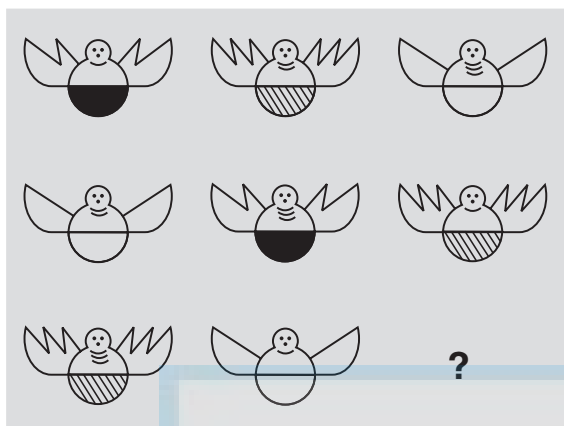
26. Вставьте недостающее число.

71 68 77 50 ?

27. Вставьте пропущенную букву.

? С А
С У К
А К Р

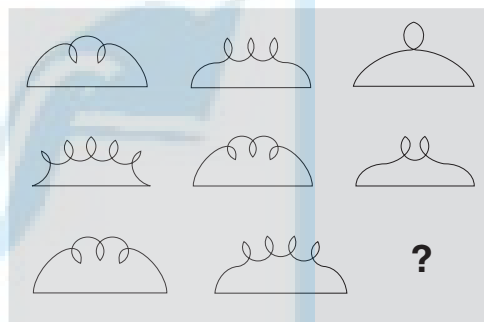
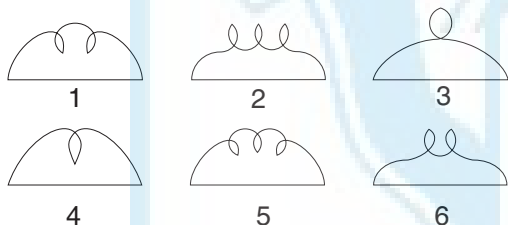
28. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



29. Вставьте пропущенное слово.

**СТОПА (СОЛЬ) КЛЕТЬ
ПАУЗА (....) СТЕПЬ**

30. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



31. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

МЕТАЛЛ (....) КОЖА

32. Исключите лишнее слово.

**ОКРЕВ
ОКРАМ
ФАШК
СУТЛ**

33. Вставьте недостающие буквы.



34. Вставьте пропущенные буквы.



35. Вставьте пропущенное слово.

**КУМАЧ (ЧУМА) БУЛКА
ПОСЕВ (....) СОВОК**

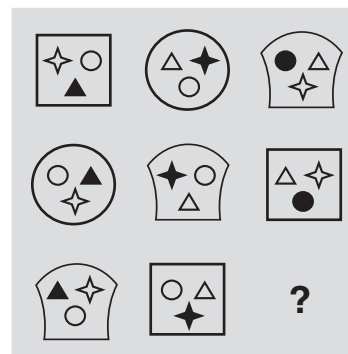
36. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

СУПРУЖЕСТВО (....) ИЗЪЯН

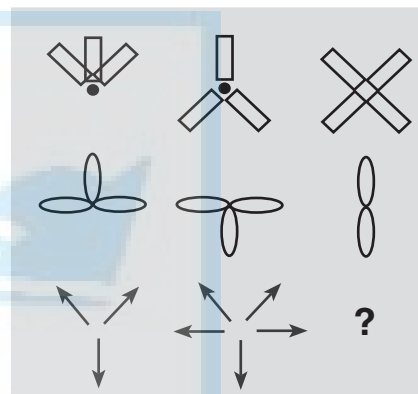
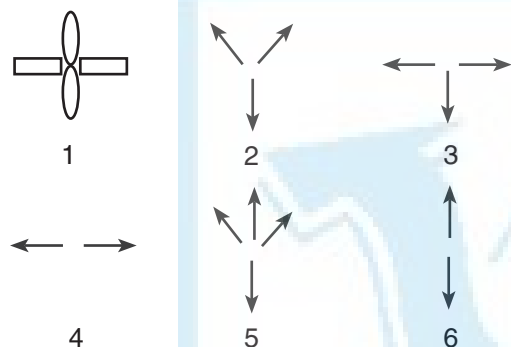
37. Вставьте пропущенное слово.

**КОРТ (ТРОН) ВИНО
ШАНС (....) НЕБО**

38. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



39. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



40. Вставьте пропущенные числа.

9	16	7	?
25	8	9	?

ОТВЕТЫ И ОБЪЯСНЕНИЯ

ТЕСТ 1

4. (Имеется три типа фигур и три вида штриховки.)
- СТОЛ.
10. (Сумма чисел на колесах локомотива равна числу на трубе.)
2. (Дуги имеют три вида окончаний — острие стрелы, хвост стрелы и отрезок прямой. В любом из четырех положений все окончания встречаются по одному разу в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
- ИРОНИЯ. (Остальные слова означают металлы: СТАЛЬ, МЕДЬ и БРОНЗА.)
- ТРАЛ. (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая буква — третья буква предшествующего слова; третья — пятая буква последующего слова и четвертая — четвертая буква последующего слова.)
52. (Полуразность чисел, стоящих вне скобок. $218 - 114 = 104$; $104 : 2 = 52$.)
66. (Каждое число равно удвоенному предыдущему минус два.)
- БУЙВОЛ. (Остальные слова означают цвета: БЕЛЫЙ, СИНИЙ, АЛЫЙ.)
44. (Двигайтесь по часовой стрелке начиная с вершины: к первому числу нужно прибавить 6, чтобы получить второе число; затем каждое последующее слагаемое возрастает на два. Так, $8 + 6 = 14$; $14 + 8 = 22$; $22 + 10 = 32$; $32 + 12 = 44$.)
1. (Фигурки отличаются друг от друга положением тел, количеством рук и формой обуви.)
- Л. (Двигайтесь поочередно на две буквы вперед и на четыре назад.)
- СОН.
6. (Каждый квадрат имеет одну, две или три ножки; наружная и внутренняя стрелки могут быть в трех положениях.)
77. (Из числа, стоящего справа, нужно вычесть число, стоящее слева, и разность разделить на два.)
3. (Числа второй строки следует вычесть из чисел первой и разность умножить на три — тогда получатся числа третьей строки.)
- С и О. (Слово МОСТОВАЯ, читается против часовой стрелки.)
- БАР.

19. **484.** (Разность между числами, стоящими вне скобок, умножить на два.)
20. **СНЕГ.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая буква — вторая буква предшествующего слова; третья буква — четвертая буква последующего слова; четвертая буква — вторая буква последующего слова.)
21. **24.** (Возвести в квадрат числа от 1 до 5 и вычесть единицу.)
22. **БОР.**
23. **ПУШКА.** (Остальные слова означают плоды: СЛИВА, ОРЕХ, ГРУША.)
24. **5.** (Фигура в третьей колонке составлена из элементов фигур первых двух колонок, которые не являются общими для них.)
25. **35.** (К каждому предыдущему числу нужно прибавить соответственно 7, 8, 9, 10, чтобы получить следующее число.)
26. **ОКНО.** (Первая буква пропущенного слова — это третья буква предшествующего; вторая буква — вторая буква предшествующего слова; третья — четвертая буква последующего слова; четвертая — третья буква последующего слова.)
27. **6.** (Три круга разделены вертикальной, горизонтальной или диагональной линией; каждая половина либо белая, либо черная, либо заштрихованная.)
28. **ЛАВКА.**
29. **Ч.** (Для того чтобы получить буквы третьей колонки, нужно “перешагнуть” через столько же букв алфавита, сколько требуется пропустить, чтобы из букв первой колонки получить буквы второй. Например, от Б до Д нужно “перешагнуть” через две буквы; следовательно, если пропустить еще две буквы, то получится З; от Й до Р следует “перешагнуть” через шесть букв.)
30. **4.** (Человечек внутри квадрата обозначает +1, снаружи –1. В каждом горизонтальном ряду последняя фигура рассматривается как сумма предыдущих: $-2 + 3 = 1$, $1 - 4 = -3$, $1 - 1 = 0$.)
31. **4.** (Имеется три типа больших фигур, три типа малых внутри больших и три типа подставок.)
32. **О и Н.** (Слово ВЛОЖЕНИЕ, читается против часовой стрелки.)
33. **СЛОН.** (Первая буква пропущенного слова — это предпоследняя буква предшествующего; вторая буква — третья буква предшествующего слова; третья — первая буква последующего слова; четвертая — четвертая буква последующего слова.)
34. **ЖЕЛУДОК.** (Остальные слова означают изображения: РИСУНОК, СНИМОК, КАРТИНА.)
35. **Т и Х.** (Буквы расположены в алфавитном порядке, через две на третью — вначале от числителя к знаменателю, затем к следующему числителю, снова к знаменателю и т. д.)
36. **6.** (Количество кружков уменьшается слева направо, а количество квадратов — увеличивается.)
37. **РУБКА.**
38. **55.** (Разность между числами, стоящими вне скобок, нужно умножить на 11.)
39. **6.** (Имеется три типа прямоугольников, три положения кружков и три типа раскраски. Каждое сочетание формы, положения и раскраски встречается только раз в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
40. **ПЛЕН.** (Первая буква пропущенного слова — это первая буква предшествующего; вторая буква — вторая буква последующего слова; третья — четвертая буква предшествующего слова; четвертая — пятая буква последующего слова.)

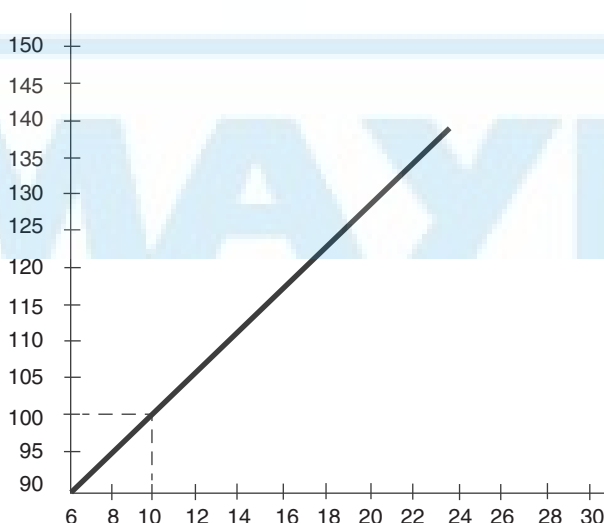
Тест 2

1. **1.** (Имеется три положения рук и три формы головы.)
2. **ЕЛЬ.**
3. **ССАДИНА.** (Остальные слова означают краски: ОХРА, ИНДИГО, КИНОВАРЬ.)
4. **18.** (Число на хвосте есть утроенная разность чисел на крыльях.)
5. **1.** (Фигуры состоят из белых, черных и заштрихованных прямоугольников. Все эти признаки встречаются лишь один раз в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
6. **5.** (Имеется два перемежающихся ряда чисел: 5, 4, 3 и 7, 6, 5.)
7. **4.** (Имеется три типа грузов для перевозки, три типа окраски переднего колеса и три формы сцепления.)
8. **СТЫД.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая буква — вторая буква предшествующего слова; третья — четвертая буква последующего слова; четвертая — третья буква последующего слова.)
9. **1.** (Из суммы цифр, стоящих слева, вычесть сумму цифр, стоящих справа, в результате получится число, стоящее в скобках.)
10. **МУХА.** (Остальные слова означают принадлежности для письма: МЕЛ, КАРАНДАШ, ПЕРО.)
11. **Т.** (Буквы идут в алфавитном порядке через 2, 3, 4, 5.)
12. **О и И.** (Слово ПОЯСНИЦА, читается против часовой стрелки.)
13. **7 и 8.** (Имеется два ряда чисел, в которых каждое следующее больше предыдущего на 2. Они располагаются поочередно в числителе и знаменателе: 1, 3, 5, 7 и 2, 4, 6, 8.)
14. **1.** (Имеется три формы обуви, три типа причесок, три признака в горизонтальном и вертикальном рядах встречается только раз.)
15. **3.** (Фигуры третьей колонки состоят из элементов фигур первой колонки минус элементы фигур второй колонки.)
16. **ПОТ.**
17. **211.** (Сложить числа, стоящие вне скобок, и сумму разделить на 3.)
18. **6.** (Третье число каждого ряда получается, если сложить первые два числа и из суммы вычесть единицу.)
19. **КОЛ.**
20. **53.** (Число в скобках равно полуразности чисел вне скобок.)
21. **ТРОС.** (Первая и вторая буквы пропущенного слова — это соответственно вторая и третья буквы последующего слова, а третья и четвертая буквы — соответственно третья и четвертая буквы предшествующего слова.)

22. **63.** (Возвести в куб числа 1, 2, 3 и 4 и вычесть из каждого полученного числа единицу.)
23. **ИВАН.** (Остальные имена женские: ОЛЬГА, МАРИЯ, ЛИДИЯ.)
24. **6.** (Имеется три типа лиц и ушей, три формы шляп. Все эти признаки встречаются лишь раз в каждом горизонтальном или вертикальном ряду.)
25. **БАЛКА.**
26. **131.** (Поочередно вычитайте и прибавляйте числа 3, 9, 27, 81, т. е. вычитаемое и слагаемое каждый раз утраиваются.)
27. **О.** (Ряды и колонки составлены из одинаковых слов; О — единственная буква, подставив которую, получим слово.)
28. **1.** (Голубки помечены одной, двумя или тремя черточками; крылья состоят из одного, двух или трех перьев; нижняя часть черная, белая или заштрихованная.)
29. **ПУТЬ.** (Первая и вторая буквы пропущенного слова — это соответственно первая и третья буквы предшествующего, а третья и четвертая — соответственно вторая и пятая буквы последующего слова.)
30. **3.** (Наружный завиток обозначает +1, а внутренний –1. В каждом горизонтальном ряду последняя фигура рассматривается как сумма предыдущих.)
31. **ХРОМ.**
32. **КОМАР.** (Остальные слова означают предметы домашней обстановки: КОВЕР, ШКАФ, СТУЛ.)
33. **Р и Н.** (Слово ПРОЩАНИЕ, читается по часовой стрелке.)
34. **М, С.** (Имеется два ряда букв. Первый начинается в числителе, затем переходит в знаменатель следующей дроби, снова в числитель и т. д. В этом ряду буквы идут в алфавитном порядке через две на третью. Второй ряд начинается в знаменателе, в нем буквы расположены в алфавитном порядке через три на четвертую.)
35. **ВОСК.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая и третья буквы — вторая и третья буквы предшествующего слова; четвертая — пятая буква последующего слова.)
36. **БРАК.**
37. **СНОБ.** (Первая и вторая буквы пропущенного слова — четвертая и третья буквы предшествующего, а третья и четвертая — четвертая и третья буквы последующего слова.)
38. **5.** (Имеется три большие фигуры; внутри каждой из них — три малые фигуры, каждая из которых может быть в трех положениях. Любой из этих признаков встречается лишь раз в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
39. **4.** (Фигуры третьей колонки составлены из тех элементов первых двух фигур, которые не являются общими для них.)
40. **6 и 4.** (Имеется два убывающих ряда чисел; оба они расположены поочередно в числителе одной дроби, знаменателе следующей и т. д. Один ряд начинается с 9, и каждый следующий его элемент на единицу меньше предыдущего: 9, 8, 7, 6. Другой ряд начинается с 25, т. е. с 5^2 ; он представляет собой последовательность квадратов чисел 5, 4, 3, 2: 25, 16, 9, 4.)

Оценка результатов

Отложите на горизонтальной линии графика количество правильно решенных задач. Затем проведите вертикаль до пересечения с диагональной линией. От точки пересечения проведите горизонтальную линию влево. Точка на вертикальной оси соответствует вашему КИ. Наиболее достоверные и надежные результаты, свидетельствующие о ваших способностях, получаются в диапазоне от 100 до 130 баллов. Вне этих пределов оценка результатов недостаточно надежна [4].



Определив свои интеллектуальные возможности, которые относятся к общим способностям человека и необходимы для выполнения многих видов деятельности, можно переходить к выявлению своей профессиональной направленности и нахождению своего места в огромном мире современных профессий.

11.2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

Отношение к трудовой деятельности, формирующееся в период подготовки к труду и профессиональному выбору в процессе обучения и самого труда, — одна из важнейших социальных и психологических характеристик личности. Потребность личности в определенной деятельности в психологии называют **склонностью**. О склонности говорят, когда работа нравится, когда человек испытывает к ней влечение. Внешними проявлениями склонности человека являются:

- длительное и устойчивое стремление к определенной деятельности;
- успешность этой деятельности;
- проявление устойчивого интереса к определенной области знаний, стремление к постоянному накоплению этих знаний.

Верным указателем склонности к той или иной профессиональной деятельности являются **интересы**. В них проявляется познавательная потребность человека, его направленность на что-либо, связанная с положительным эмоциональным отношением. Поэтому своевременное выявление интересов способствует раннему профессиональному самоопределению личности, что необходимо учитывать в практической кадровой работе и самовоспитании.

Прежде чем перейти к практическим методам выявления профессиональной направленности, следует рассмотреть существующие классификации профессий.

Общепризнанной и наиболее используемой в профориентации **классификацией профессий** является психологическая, предложенная Е. А. Климовым [51]. Суть ее заключается в том, что в зависимости от особенностей основного предмета труда все профессии подразделяются на пять главных типов: “человек — природа”, “человек — техника”, “человек — человек”, “человек — знаковая система”, “человек — художественный образ”. Далее в соответствии с особенностями основных целей деятельности профессии и специальности подразделяются на классы — гностический (распознавать, определять), преобразующий (обрабатывать, обслуживать) и изыскательский (изобретать, придумывать).

Классификация профессий приведена в табл. 19.

Таблица 19

Классификация профессий

Тип профессии	Класс профессий		
	гностический	преобразующий	изыскательский
“Человек — природа”	Учетчики и приемщики	Полеводы, каменотесы	Селекционеры
“Человек — техника”	Контролеры ОТК	Слесари, водители, механизаторы	Конструкторы
“Человек — человек”	Инспекторы, следователи	Медсестры, продавцы, работники кадровых служб, руководители всех уровней	Специалисты по научной организации труда и управления
“Человек — знаковая система”	Корректоры	Наборщики, операторы ЭВМ, бухгалтеры	Программисты
“Человек — художественный образ”	Контролеры-приемщики малярных работ	Маляры, художники	Модельеры, дизайнеры
Основные личностные качества, необходимые работнику	Интерес к свойствам определенных объектов, выраженная познавательная активность, устойчивость внимания, наблюдательность	Склонность к практическому влиянию на окружающую среду, интерес к процессу и результату этого влияния, активность и работоспособность	Интерес к новому, способность легко отказаться от привычного образа мышления, искать новые варианты

Зная место профессии в приведенной классификации и основные требования к тому или иному виду профессиональной деятельности, можно обоснованно осуществить профессиональное самоопределение.

Профессиональные интересы, указывающие на соответствующие склонности, выявляют с помощью дифференциально-диагностического опросника.

ТЕСТ 3

Дифференциально-диагностический опросник интересов (ДДО)¹

Инструкция

Для изучения профессиональной направленности предлагается 20 утверждений, позволяющих классифицировать виды трудовой деятельности. При этом отвечать нужно на каждый вопрос и каждый раз делать выбор из двух возможностей ("а" или "б"). В бланке для ответов предпочитаемый вариант отмечается знаком "+".

Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете выполнить любую работу. Однако если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли:

1а. Ухаживать за животными	или	1б. Обслуживать машины, приборы (следить за их работой, регулировать)
2а. Помогать больным людям, лечить их	или	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, грампластинок	или	3б. Следить за состоянием и развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу)	или	4б. Доводить материалы до потребителя (рекламировать, продавать)
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	или	5б. Обсуждать художественные книги, пьесы, концерты
6а. Выращивать молодняк животных какой-либо породы	или	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
7а. Копировать рисунки, изображения, настраивать музыкальные инструменты	или	7б. Управлять каким-либо грузовым средством (подъемным или транспортным)
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии)	или	8б. Художественно оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтить вещи, изделия (одежду, технику, жилище)	или	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	или	10б. Выполнять вычисления, расчеты
11а. Выводить новые сорта растений	или	11б. Конструировать, проектировать промышленные изделия, машины, здания
12а. Разбирать споры, ссоры, убеждать, разъяснять, поощрять, наказывать	или	12б. Разбираться в чертежах, схемах (проверять, уточнять их, приводить в порядок)
13а. Участвовать в художественной самодеятельности	или	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Обслуживать и налаживать медицинские приборы, аппараты	или	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах
15а. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях	или	15б. В образной форме описывать, изображать события (наблюдаемые или представляемые)

После заполнения бланка для ответов подсчитывается количество проставленных плюсов в каждом из пяти вертикальных столбцов, что и будет показателем степени выраженности осознанной склонности к определенному типу профессий (П — профессии типа "человек — природа", Т — "человек — техника", Ч — "человек — человек", З — "человек — знаковая система", Х — "человек — художественный образ").

Если вы менеджер или готовитесь им стать, то у вас, вероятнее всего, должна быть наиболее выраженной склонность к профессиям типа "человек — человек", а также к тем, где вы являетесь специалистом. Например, для управляющего агропромышленной фирмой более свойственна склонность к профессиям типа "человек — человек" и "человек — природа", для руководителя конструкторского бюро — к профессиям типа "человек — человек" и "человек — техника", для менеджера информационно-вычислительного центра — к профессиям типа "человек — человек" и "человек — знаковая система" и т. д.

¹ Приводится по: Климов Е. Психологические тесты: Науч.-популярное изд. — М., 1995.

Бланк для ответов

	П	Т	Ч	З	Х
	1а	1б	2а	2б	3а
	3б	4а	4б	5а	5б
	6а		6б		7а
		7б	8а		8б
		9а		9б	
	10а			10б	
	11а	11б	12а	12б	13а
	13б	14а	14б	15а	15б
	16а		16б		17а
		17б	18а		18б
		19а		19б	
	20а			20б	
Сумма "+"					

ТЕСТ 4
Методика определения основных мотивов
выбора профессии¹

Известно, что при выборе той или иной профессии человек руководствуется целым рядом мотивов. Некоторые из них являются основными (решающими), а остальные имеют второстепенное значение. Данная методика позволяет установить роль тех или иных мотивов при выборе профессии конкретным человеком.

Сущность методики заключается в следующем. Используется опросник, в котором содержится 18 суждений (оценок) о профессии. Эти суждения выражают девять групп мотивов:

- 1) социальные (суждения 1 и 2);
 - 2) моральные (суждения 3 и 4);
 - 3) эстетические (суждения 5 и 6);
 - 4) познавательные (суждения 7 и 8);
 - 5) творческие (суждения 9 и 10);
 - 6) связанные с содержанием труда по избираемой профессии (суждения 11 и 12);
 - 7) материальные (суждения 13 и 14);
 - 8) престижные (суждения 15 и 16);
 - 9) утилитарные (суждения 17 и 18).
- Вы должны оценить, в какой мере то или иное суждение соответствует избранной профессии.

Инструкция

В предлагаемом опроснике имеется 18 суждений о профессии. Оцените, в какой мере каждое из них соответствует избранной вами профессии. Ответы могут быть такими: "Да"; "Скорее да, чем нет"; "Затрудняюсь ответить"; "Скорее нет, чем да"; "Нет".

Этим ответам соответствуют пять колонок, приведенных в бланке для заполнения. Вы должны внимательно прочесть суждение и поставить знак "V" против этого суждения в ту колонку, которая соответствует вашей оценке.

Результаты опроса переносятся в бланк для ответов, для чего нужно обвести кружками цифры, находящиеся на пересечении колонок с номерами суждений и строк, соответствующих ответам. Эти цифры являются баллами за тот или иной ответ.

Для определения основных мотивов выбора профессии необходимо подсчитать сумму баллов по каждой группе мотивов. Группы мотивов, получившие максимальное количество баллов, являются основными в оценке значимости своей профессиональной деятельности.

¹ Приводится по: *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.

Бланк для заполнения

№ п/п	Суждение	Вариант ответа				
		“Да”	“Скорее да, чем нет”	“Затрудняюсь ответить”	“Скорее нет, чем да”	“Нет”
1	Позволяет приносить пользу обществу					
2	Моим личным участием позволяет укреплять государство					
3	Позволяет всегда быть в коллективе, участвовать в его делах					
4	Позволяет совершенствовать личный духовный мир					
5	Позволяет ощущать радость труда					
6	Способствует осознанию красоты труда					
7	Позволяет использовать все личные способности					
8	Позволяет постоянно самосовершенствоваться					
9	Дает большие возможности для творчества					
10	Позволяет быть оригинальным в работе					
11	Требует большого умственного напряжения					
12	Требует большого физического напряжения					
13	Хорошо оплачивается					
14	Обеспечивает стабильное будущее					
15	Ценится среди друзей и знакомых					
16	Обеспечивает быстрое повышение квалификации и профессиональный рост					
17	Дает возможность работать в городе					
18	Обеспечивает поступление в вуз и обучение в нем					

Бланк для ответов

Группа мотивов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Номер суждения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
О “Да”	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Т “Скорее да, чем нет”	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
В “Затрудняюсь ответить”	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Е “Скорее нет, чем да”	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Т “Нет”	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сумма баллов по группе мотивов																		
Занимаемое место																		

Для начального выявления профессиональной направленности можно также использовать другие методики, например Карту познавательных интересов, Ориентировочно-диагностическую анкету направленности интересов (ОДАНИ), Тест профосведомленности, Опросник профессиональной готовности (ОПГ), Методику выявления и оценки профессиональной направленности и профессиональных намерений (НИН-78) и др.¹ Цель данных методик — исследовать ориентацию интересов, выявить и оценить определенную профессиональную направленность, а также собственные представления или представления другого испытуемого о характере и особенностях работы по выбранной или изучаемой им профессии.

Знания о профессиональных интересах, содержании и условиях труда в различных видах профессиональной деятельности влияют на формирование у человека профессиональной готовности и являются, по сути, главным фактором при выборе им жизненного пути. Определение же профессиональной готовности дает возможность менеджеру или специалисту по управлению персоналом получить в достаточной степени достоверную информацию о наличии, взаимном сочетании, успешности реализации и эмоциональном подкреплении у испытуемых профессионально-ориентированных умений и навыков, что позволяет на основе этих данных судить о степени готовности испытуемых к успешному функционированию (т. е. к учебе, работе) в определенной профессиональной сфере.

¹ См.: Профконсультационная работа со старшеклассниками / Под ред. Б. А. Федоришина. — К., 1980; Боровский А. Б., Потапенко Т. М., Щёкин Г. В. Система методов профессиональной ориентации: В 2 кн. — К., 1993.

ТЕСТ 5

Карта познавательных интересов¹

Карта познавательных интересов предназначена для выявления предпочтений личности в целях профориентации и профконсультации. Ее основное назначение — определить возможные профессиональные интересы личности в различных областях знаний.

Под *профессиональным интересом* понимают избирательную направленность личности на профессию как социально-психологическую роль. Необходимо различать заинтересованность и устойчивый профессиональный интерес. Критерий их различия информационный: устойчивый профессиональный интерес основан на всесторонней объективной информации, а заинтересованность — на существенной, но ограниченной информации. Кроме того, профессиональный интерес характеризуется направленностью на существенные стороны профессии: предмет и условия труда, профессиональной подготовки. Профессиональные интересы формируются на основе имеющихся познавательных интересов и тесно с ними взаимосвязаны.

Предлагаемая Карта познавательных интересов (разработана О. Мешковской, Л. Голомшток и адаптирована А. Левочкиной) содержит 174 вопроса, которые относятся к 29 сферам знания и деятельности человека.

Испытуемому выдается текст опросника и специальный бланк для ответов. Обработка результатов проводится на основании заполненного бланка с ответами по следующему принципу.

Бланк для ответов

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160
161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174		

В заполненном бланке для ответов подсчитывается количество плюсов и минусов по каждому вопросу. Эти данные переносятся в свободные клеточки дешифратора. Каждая строка дешифратора благодаря специальной группировке вопросов соответствует той или иной области интересов.

Анализируя полученные данные, необходимо выделить строки, содержащие наибольшее количество плюсов. Если среди них окажется несколько строк с одинаковым количеством плюсов, то следует считать, что более выраженным интересам соответствуют те из них, которые содержат наименьшее количество минусов.

Инструкция

Для определения ваших ведущих интересов предлагается перечень вопросов. Подумайте перед ответом на каждый из них и постарайтесь дать как можно более точный ответ. Если вы твердо убеждены, что вам очень нравится то, о чем идет речь в вопросе, то в бланке для ответов под тем же номером поставьте два плюса, если просто нравится — один плюс, если не знаете, сомневаетесь — ноль, если не нравится — один минус, а если очень не нравится — два минуса. Отвечайте на вопросы, не пропуская ни одного из них. Время заполнения бланка не ограничивается.

Любите ли вы? Хотели бы вы? Нравится ли вам?

1. Изучать, наблюдать жизнь растений и животных.
2. Читать книги о выдающихся путешественниках и географических открытиях.
3. Читать художественную или научно-популярную литературу о геологических экспедициях.
4. Читать книги по фармакологии и гомеопатии.
5. Изучать рецепты приготовления блюд.
6. Читать научно-популярную литературу о физических открытиях, жизни и деятельности выдающихся физиков.
7. Читать об открытиях в химии или о жизни и деятельности выдающихся химиков.
8. Читать технические журналы.
9. Изучать научно-популярные статьи о достижениях в области электроники и радиотехники.
10. Изучать свойства различных металлов.
11. Узнавать о различных породах древесины и их практическом применении.
12. Интересоваться достижениями в области строительства.

¹ Приводится по: Психология личности: тесты, опросники, методики / Сост.: Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова. — М., 1995.

13. Читать книги и смотреть фильмы о водителях различных видов транспорта (автомобильного, железнодорожного и т. д.).
14. Читать книги, смотреть фильмы о летчиках и космонавтах.
15. Знакомиться с военной техникой.
16. Читать книги об исторических событиях и исторических деятелях.
17. Читать произведения классиков отечественной и зарубежной литературы.
18. Читать и обсуждать газетно-журнальные статьи и очерки.
19. Обсуждать текущие дела и события.
20. Читать книги по педагогике и психологии.
21. Читать книги и смотреть фильмы о работе милиции.
22. Приводить в порядок вещи, заниматься оформлением интерьера помещения, в котором учитесь, живете, работаете.
23. Читать книги типа “Занимательная математика”, “Математический досуг”.
24. Изучать экономическую географию.
25. Изучать иностранные языки.
26. Знакомиться с жизнью выдающихся художников, с историей изобразительного искусства.
27. Знакомиться с жизнью выдающихся мастеров сцены и кино, встречаться с артистами, коллекционировать их фотографии.
28. Знакомиться с жизнью и творчеством выдающихся музыкантов, с вопросами теории музыки.
29. Читать спортивные журналы, газеты, книги о спорте, о выдающихся спортсменах.
30. Изучать биологию, ботанику, зоологию.
31. Знакомиться с различными странами по описаниям и географическим открытиям.
32. Читать о жизни и деятельности знаменитых геологов.
33. Читать о том, как люди научились бороться с болезнями, о врачах и достижениях в области медицины.
34. Знакомиться с работой предприятий легкой промышленности.
35. Читать книги типа “Занимательная физика”, “Физики шутят”.
36. Находить химические явления, происходящие в природе, проводить опыты по химии.
37. Знакомиться с новейшими достижениями современной техники.
38. Ремонтировать теле- и радиоаппаратуру.
39. Знакомиться и работать с измерительными инструментами для металлообработки.
40. Наблюдать за изготовлением изделий из дерева, рассматривать образцы мебели.
41. Изучать каталоги о строительных материалах.
42. Читать журнал “За рулем”.
43. Читать книги, смотреть фильмы о речниках, морях.
44. Читать книги, смотреть фильмы о морях.
45. Обсуждать текущие политические события в стране и за рубежом.
46. Читать литературно-критические статьи.
47. Слушать радио, смотреть теленовости и тематические передачи.
48. Узнавать о событиях, происходящих в городе, области, стране.
49. Проводить психологическое тестирование среди знакомых.
50. Справедливо рассудить поступок друга, знакомого или литературного героя.
51. Принимать участие в дистрибьюторской кампании по распространению каких-либо товаров или услуг.
52. Читать об открытиях в математике, жизни и деятельности выдающихся математиков.
53. Интересоваться социально-экономическими проблемами.
54. Читать художественную литературу на иностранном языке.
55. Быть членом редколлегии, заниматься художественным оформлением газет.
56. Посещать театры.
57. Слушать оперную или симфоническую музыку.
58. Посещать спортивные соревнования, слушать и смотреть спортивные радио- и телепередачи.
59. Посещать выставки экзотических животных или растений.
60. Смотреть телепередачи типа “Вокруг света” и видеофильмы о разных странах и континентах.
61. Составлять и собирать описания и изображения геологических объектов Земли, минералов.
62. Изучать функции организма человека, причины возникновения болезней и методы их лечения.
63. Придумывать рецепты приготовления новых блюд.
64. Проводить опыты по физике.
65. Готовить растворы, взвешивать реактивы.
66. Разбирать и ремонтировать различные механизмы (например, часы, утюг).
67. Пользоваться точными измерительными приборами (осциллографом, вольтметром, амперметром), выполнять разнообразные расчеты.
68. Мастерить различные предметы и детали из металла.
69. Мастерить различные предметы и детали из древесины или художественно обрабатывать дерево (выпиливать, выжигать, вырезать).
70. Набрасывать строительные эскизы или чертить постройки.
71. Посещать курсы вождения автомобиля.
72. Участвовать в секции парашютистов или в работе авиаклуба.
73. Стрелять в тире.
74. Изучать историю возникновения различных народов и государств.
75. Читать литературные журналы.
76. Наблюдать за поступками, поведением, жизнью людей.
77. Выполнять общественную работу, организовывать, сплачивать людей на какое-нибудь дело.
78. Проводить время с детьми: читать им книги, рассказывать что-то, помогать им.
79. Устанавливать дисциплину среди сверстников и коллег.
80. Знакомиться с работой продавца, повара, официанта.
81. Выполнять математические расчеты.
82. Изучать вопросы развития промышленности, узнавать о достижениях в области планирования и учета на промышленных предприятиях.

83. Работать со словарями иностранных языков, разбираться в оборотах речи малознакомого языка.
84. Посещать музеи, художественные выставки.
85. Выступать на сцене перед зрителями.
86. Играть на музыкальных инструментах.
87. Участвовать в спортивных играх.
88. Наблюдать за ростом и развитием животных, растений, вести записи наблюдений.
89. Составлять географические карты, собирать различные материалы по географии.
90. Коллекционировать минералы.
91. Знакомиться с работой врача, медсестры, фармацевта.
92. Посещать курсы кройки и шитья, шить себе и другим.
93. Наблюдать звездное небо, следить за движением небесных тел.
94. Заниматься в химическом кружке или посещать занятия по химии.
95. Моделировать самолеты, корабли и другие сложные конструкции.
96. Знакомиться с устройством электроприборов; собирать и настраивать электроприборы.
97. Выполнять слесарные работы.
98. Выполнять столярные работы.
99. Бывать на стройке, наблюдать за ходом строительства, за отделочными работами.
100. Следить за соблюдением правил передвижения пешеходов и транспортных средств.
101. Участвовать в секции гребцов, аквалангистов, в бригаде по спасению на воде.
102. Наблюдать парады военной техники.
103. Посещать исторические музеи, знакомиться с памятниками культуры города.
104. Заниматься в литературном кружке, посещать факультативные занятия по литературе или иностранному языку.
105. Вести личный дневник.
106. Выступать на собраниях, митингах.
107. Выполнять работу по организации досуга.
108. Выяснять причины поведения и поступков людей, которые они хотят скрыть.
109. Помогать покупателю выбирать в магазине нужную покупку.
110. Работать на компьютере.
111. Вести точный учет своих денежных доходов и расходов.
112. Посещать курсы иностранных языков.
113. Рисовать декорации для спектаклей.
114. Участвовать в художественной самодеятельности.
115. Петь в хоре.
116. Заниматься спортом.
117. Выращивать комнатные растения, держать домашних животных.
118. Участвовать в географической экспедиции.
119. Участвовать в геологической экспедиции.
120. Наблюдать и ухаживать за больными, оказывать им помощь, облегчать их состояние.
121. Участвовать в выставках кулинарных и кондитерских изделий или посещать их.
122. Работать в астрономической обсерватории.
123. Решать сложные задачи по химии.
124. Разбираться в технических чертежах и схемах, самому чертить или составлять чертежи.
125. Разбираться в сложных радиосхемах.
126. Посещать промышленные предприятия, знакомиться с новыми типами станков, наблюдать за их работой или ремонтом.
127. Мастерить из дерева.
128. Принимать участие в строительных работах.
129. Принимать участие в обслуживании и ремонте автомобиля, троллейбуса и т. п.
130. Летать на самолетах скорой помощи в любую погоду или управлять сверхзвуковыми самолетами.
131. Жить по жестко установленному режиму, строго выполнять распорядок дня.
132. Читать исторические романы, смотреть исторические фильмы.
133. Работать с литературными источниками, вести дневник впечатлений о прочитанном.
134. Вести путевые заметки.
135. Подготавливать и проводить сборы или собрания.
136. Обсуждать с кем-либо вопросы воспитания детей и подростков.
137. Помогать органам правопорядка в их работе.
138. Постоянно общаться с различными людьми.
139. Составлять компьютерные программы.
140. Интересоваться стоимостью товаров, пытаться понять вопросы ценообразования, заработной платы, организации труда.
141. Беседовать с друзьями на иностранном языке.
142. Писать картины.
143. Посещать школу бальных танцев.
144. Сочинять музыку.
145. Принимать участие в спортивных соревнованиях.
146. Выращивать растения, ухаживать за животными.
147. Проводить топографические съемки местности.
148. Совершать длительные трудные походы, во время которых приходится напряженно работать по заданной программе.
149. Работать в больнице, поликлинике или аптеке.
150. Работать специалистом на предприятии пищевой или легкой промышленности.
151. Решать сложные задачи по физике.
152. Работать на химическом производстве.
153. Посещать выставки технического творчества.
154. Работать в области электроэнергетики или радиоэлектроники.

155. Работать у станка, изготавливать детали и изделия.
 156. Выполнять по чертежам столярные или модельные работы.
 157. Работать в строительной бригаде.
 158. Перевозить пассажиров или грузы.
 159. Работать в штормовую погоду на большой реке или в открытом море.
 160. Работать военным инженером или быть командиром в армии.
 161. Ходить в походы по историческим местам родного края.
 162. Писать рассказы, сочинять стихи, басни и т. д.
 163. Писать заметки или очерки в стенгазету или периодическую печать.
 164. Руководить производственной бригадой.
 165. Организовывать игры или праздники для детей.
 166. Работать в юридическом учреждении (суде, прокуратуре, адвокатуре, юридической консультации).
 167. Оказывать людям различные услуги.
 168. Выполнять работу, требующую постоянного применения математических знаний.
 169. Работать в области планирования, финансирования, экономики предприятий.
 170. Смотреть фильмы на иностранном языке.
 171. Осуществлять художественное оформление помещения.
 172. Играть на сцене или сниматься в кино.
 173. Быть музыкантом, музыкальным режиссером или преподавателем музыки.
 174. Работать преподавателем физкультуры или тренером.

Дешифратор к Карте познавательных интересов

Область интересов	Количество “+” и “-” по каждому вопросу											Сумма				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Биология			30		59		88		117		146					
Военное дело		15		44		73		102		131		160				
География	2		31		60		89		118		147					
История		16		45		74		103		132		161				
Геология	3		32		61		90		119		148					
Литература		17		46		75		104		133		162				
Медицина	4		33		62		91		120		149					
Журналистика		18		47		76		105		134		163				
Легкая и пищевая промышленность	5		34		63		92		121		150					
Общественная деятельность		19		48		77		106		135		164				
Физика	6		35		64		93		122		151					
Педагогика		20		49		78		107		136		165				
Химия	7		36		65		94		123		152					
Право, юриспруденция		21		50		79		108		137		166				
Техника	8		37		66		95		124		153					
Сфера обслуживания, торговля		22		51		80		109		138		167				
Электро- и радиотехника	9		38		67		96		125		154					
Математика		23		52		81		110		139		168				
Металлообработка	10		39		68		97		126		155					
Экономика		24		53		82		111		140		169				
Деревообработка	11		40		69		98		127		156					
Иностранные языки		25		54		83		112		141		170				
Строительство	12		41		70		99		128		157					
Изобразительное искусство		26		55		84		113		142		171				
Транспорт	13		42		71		100		129		158					
Сценическое искусство		27		56		85		114		143		172				
Авиация, морское дело	14		43		72		101		130		159					
Музыка		28		57		86		115		144		173				
Физкультура и спорт		29		58		87		116		145		174				

Определению профессиональной направленности способствуют также ознакомление с описаниями различных профессий, конкретными должностными инструкциями, беседы с представителями определенных специальностей, посещение предприятий, организаций, учреждений разных форм собственности и направлений деятельности.

Определив свое место в мире профессий, направленность на освоение определенной специальности, можно переходить к следующему этапу — определению *способностей к управлению*, возможностей руководить или подчиняться, быть ведущим или ведомым, выполнять в избранной профессиональной деятельности функции руководителя, специалиста или технического исполнителя.

КАК РОЖДАЮТСЯ ЛИДЕРЫ: СПОСОБНОСТИ К УПРАВЛЕНИЮ

Лидером называют человека, за которым другие члены группы признают право принимать наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие характер группы. Существует три основных подхода в понимании происхождения лидерства.

1. Согласно **“теории черт”** лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств. Однако задача составления их полного перечня оказалась практически неразрешимой.
2. **Ситуационная теория** определяет лидерство как продукт ситуации: человек, став лидером, приобретает авторитет, который начинает на него **“работать”** вследствие воздействия стереотипов. Поэтому он может рассматриваться группой как **“лидер вообще”**. К тому же отдельным людям свойственно **“искать посты”**, поэтому они и ведут себя соответствующим образом.
3. **Синтетическая теория** рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера — как субъект управления этим процессом, т. е. феномен лидерства рассматривается в контексте совместной групповой деятельности [8].

Многие исследователи, изучающие проблему лидерства, отмечают, что уже в группах дошкольников выделяются вожаки, или **“инициаторы”**, которым присущи активность, коммуникативность, высокий уровень умственного развития. Кроме них в детских коллективах выделяются **“активисты”**, **“исполнители”**, **“затравленные”** и **“бунтари”**. При этом исследователи разграничивают лидеров ситуативных и постоянных.

При рассмотрении проблемы лидерства необходимо различать содержание понятий **“лидер”** и **“руководитель”**. Выделяют следующие **основные различия** [91]:

- лидер призван регулировать в основном межличностные отношения в группе, в то время как руководитель — официальные отношения;
- лидерство возникает стихийно, руководителя же назначают или избирают;
- выдвижение лидера в значительной степени зависит от настроения группы, в то время как руководство — явление более стабильное;
- руководство подчиненными предполагает применение определенной системы санкций, которых у лидера нет;
- сфера действий лидера — в основном малая группа, поле же деятельности руководителя шире, поскольку он представляет свой коллектив в более широкой социальной системе.

Далее предлагаются игровые тесты, позволяющие провести самооценку управленческих способностей и лидерских качеств менеджеров, многие из этих качеств являются врожденными, т. е. природно обусловленными.

ТЕСТ 6

Прежде чем стать менеджером...¹

Предлагаемое психологическое испытание призвано выявить внутренние мотивы, движущие вашими действиями, и на основании этого дать ответ, способствуют они или препятствуют вашему успеху в жизни. Поскольку психическая энергия, которой мы располагаем, имеет пределы, то ее не следует расплывать на множество целей и тем более на конфликты внутри себя, на которые она уходит, не воплощаясь в полезную работу. Так считают итальянские психологи.

¹ Приводится по: *Прежде чем стать менеджером // НТТМ умелец. — 1989. — № 4; Познай себя и других: Популярные тесты. — 3-е изд., доп. — М., 1996.*

Вам следует прочесть каждое утверждение и выбрать один из трех предложенных вариантов ответов, наиболее подходящий для вас. На листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа. Читайте утверждения быстро и отвечайте, не обдумывая.

1. **В жизни лучше:**
 - а) быть капитаном торгового корабля;
 - б) космонавтом;
 - в) музыкантом.
2. **Если вы видите, что человек находится в опасности:**
 - а) бросаетесь его спасать, даже рискуя жизнью;
 - б) используете все возможности для спасения;
 - в) спешите обратиться за помощью.
3. **Из предложенных игр вам подошла бы больше:**
 - а) покер;
 - б) бильярд;
 - в) разгадывание кроссвордов.
4. **Если зазвонил телефон, вы думаете, что:**
 - а) это связано с работой;
 - б) звонят друзья;
 - в) случилось несчастье.
5. **Вы на предстоящее важное собрание:**
 - а) одеваетесь как обычно;
 - б) тщательно подбираете одежду;
 - в) думаете только о деле.
6. **Если вам пожилой человек рассказывает о прошлом:**
 - а) хотите узнать больше подробностей;
 - б) скучаете;
 - в) прерываете его.
7. **Когда вы в компании:**
 - а) веселитесь;
 - б) скучаете;
 - в) думаете о своем.
8. **Если вам предстоит поездка:**
 - а) оповещаете об этом своих близких;
 - б) ничего им не говорите;
 - в) лишь упоминаете, что поедете куда-то.
9. **Если вы попали в затруднительное положение:**
 - а) обсуждаете эту проблему с коллегами и друзьями;
 - б) обсуждаете ситуацию в семье;
 - в) никому не рассказываете.
10. **Если нужно купить произведение какого-то художника, то вы бы предпочли:**
 - а) абстракциониста;
 - б) импрессиониста;
 - в) реалиста.
11. **Если вы замечаете, что с рабочего стола исчез предмет:**
 - а) ищете его;
 - б) думаете, что его кто-то украл;
 - в) забываете о нем и продолжаете работать.
12. **Если вы располагаете свободным временем в незнакомом городе:**
 - а) посещаете музей;
 - б) рассматривая карту города, решаете, куда пойти;
 - в) отдыхаете в гостинице.
13. **Ваши действия в споре:**
 - а) настаиваете на своем, пока собеседник не сдастся;
 - б) ищете компромиссное решение;
 - в) уступаете упорству собеседника.
14. **Если вы рассматриваете старую семейную фотографию:**
 - а) испытываете сильное волнение;
 - б) она кажется смешной;
 - в) она вызывает неприятные чувства.
15. **Если вы перед совещанием замечаете, что забыли важные документы:**
 - а) быстро возвращаетесь за ними;
 - б) доверяете своей памяти и способности импровизировать;
 - в) отказываетесь участвовать в совещании.

- 16. Вы, проснувшись рано:**
 а) чувствуете себя бодрым;
 б) завидуете тому, кто спит;
 в) работаете без особых усилий.
- 17. Вы в свободное время:**
 а) занимаетесь спортом;
 б) встречаетесь с друзьями;
 в) читаете.
- 18. Вы в случае экономического кризиса в стране:**
 а) искали бы способ извлечь выгоду;
 б) беспокоились бы о социальных последствиях;
 в) ожидали бы развития событий.
- 19. Вы предпочитаете:**
 а) проводить время в одиночестве;
 б) находиться в семье;
 в) находиться в обществе других людей.
- 20. В снежную бурю только ваша машина остается на ходу:**
 а) продолжите путь, не заботясь о других;
 б) заберете столько человек, сколько уместится в машине;
 в) возьмете только тех, кто принадлежит к вашей социальной среде.

Оцените свои ответы согласно приведенному ключу и подсчитайте сумму набранных вами баллов.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	10	5	5	3	5	10	10	10	3	3	5	5	5	10	5	10	5	10	3	3
б	5	10	10	10	10	3	3	3	5	10	3	10	10	5	10	3	10	3	5	10
в	3	3	3	5	3	5	5	5	10	5	10	3	3	3	3	5	3	5	10	5

Результаты

От 200 до 140 баллов: вы имеете все возможности достичь успеха в жизни. У вас налицо равновесие между инстинктом и разумом, между частной и общественной жизнью, размышлениями и действиями.

От 139 до 70 баллов: вы располагаете необходимыми качествами, чтобы утвердиться в обществе, однако должны контролировать себя и не позволять подсознательной склонности к конфликтам влиять на вашу деятельность.

От 69 до 60 баллов: вам нужно больше верить в себя и раскрываться перед другими. Так вы сможете полностью реализовать свои способности.

ТЕСТ 7

Ведущий или ведомый?¹

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.¹

Если вы хотите знать, обладаете ли вы способностью влиять на окружающих, примите участие в тесте, разработанном польскими психологами. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы.

1. Как вы думаете, вам подошла бы 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 добиться успеха?
6. Любите ли вы заниматься очень трудным делом, чтобы доказать, что вы способны на это?
7. Могли бы вы посвятить 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?

¹ Приводится по: *Ведущий или ведомый: Познай себя* // Сов. воин. — 1990. — № 11.

10. Любите ли вы менять местами предметы мебели в квартире?
11. Нравится ли вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли вы “осаживать” того, кто, на ваш взгляд, слишком самоуверен?
13. Нравится ли вам демонстративно показывать, что ваш начальник или авторитетное лицо оказались неправы?

Теперь подсчитайте очки.

Результаты

Ключ к тесту

Номер вопроса	Вариант ответа	
	“Да”	“Нет”
1	5	0
2	0	5
3	5	0
4	5	0
5	5	0
6	5	0
7	5	0
8	0	5
9	0	5
10	5	0
11	5	0
12	5	0
13	5	0

От 65 до 35 очков:

Вы обладаете достаточно хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, давать советы, управлять ими. Во взаимоотношениях с окружающими всегда чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться, избегать общества, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете потребность делать что-то для окружающих, руководить ими, указывать на их ошибки, учить их с тем, чтобы пробуждать в них интерес ко внешнему миру. С теми, кто не разделяет ваших принципов, с вашей точки зрения, церемониться не следует. Их надо убеждать, и вы это умеете. Однако вам нужно следить, чтобы ваше отношение к людям не принимало формы крайних проявлений. Иначе со временем вы станете фанатиком или тираном.

От 34 до 0 очков:

К сожалению, вы малубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. На ваш взгляд, жизнь любого человека должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а также быть хорошо прогнозируемой. Вы ничего не любите делать “через силу”. Иногда вы чрезмерно неуверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, оказываясь несправедливо обделенным.

ТЕСТ 8

Командовать или подчиняться?¹

Всегда есть те, кто командует, поскольку всегда находятся те, кто хочет, чтобы ими командовали. Даже в самой демократической общественной структуре в решающий момент выделяется лидер, заставляющий остальных прислушиваться к его мнению.

Тот, кто стремится быть лидером, счастлив только тогда, когда командует. “Ведомый”, даже если ему предоставить возможность руководить, не будет знать, что делать с данными ему полномочиями. Лидер охотно вызывается выполнять ответственные задания, стремится к руководящим постам и, как правило, справляется с порученным. В кризисных ситуациях он может стать опорой для других. В такие моменты с наибольшей очевидностью проявляются его способности. Лидеров любят и одновременно ненавидят — это неизбежно.

Однако в современном обществе тип “полководца” (по сути, всегда щедрого и верного, готового рисковать собственной жизнью) порой “уступает” место тому, кто ловко маневрирует, стремясь при этом остаться в тени. Он не “зажигает” толпу, чтобы вести ее за собой, но умело использует ее в своих целях.

Понять свою роль в обществе, в коллективе очень важно для правильного мироощущения. Кто вы — генерал или рядовой? Попробуйте определить это с помощью теста.

1. **Дружба для вас:**
А — сотрудничество;
Б — поддержка;
В — альтруизм.
2. **Настоящий художник (артист) прежде всего должен:**
А — быть талантом;
Б — обладать решимостью;
В — иметь подготовку.
3. **На вечеринке вы чаще всего чувствуете себя:**
А — “петушком”;
Б — “курицей”;
В — “цыпленком”.
4. **Если бы вы представляли собой геометрическое тело, то были бы:**
А — цилиндром;
Б — сферой;
В — кубом.
5. **Когда вам нравится женщина (мужчина), вы:**
А — делаете первый шаг;
Б — ожидаете, пока она (он) сделает первый шаг;
В — делаете мелкие шаги.

¹ Приводится по: Григорьева Ю. Командовать или подчиняться (По материалам итальянского журнала “Анна”) // Неделя. — 1990. — № 6.

6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:

- А — тормозите;
- Б — прибавляете скорость;
- В — теряетесь.

7. Если вам приходится выступать на публике, вы чувствуете, что:

- А — вас все слушают;
- Б — вас критикуют;
- В — смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

- А — крепких;
- Б — умных;
- В — опытных.

9. Скажем правду. Золушка была:

- А — несчастной девочкой;
- Б — хитрой-карьеристкой;
- В — брюзгой.

10. Как бы вы определили свою жизнь:

- А — партия в шахматы;
- Б — матч по боксу;
- В — игра в покер.

Теперь подсчитайте очки.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Результаты

Если вы набрали **до 16 очков**, то в обществе вы — **просто рядовой**. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя с ними, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь воспринимать и переживать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же со всей откровенностью вы можете признать, что и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь несколько в стороне от событий. В сущности, это не так уж и плохо — так спокойнее.

Если вы набрали **от 17 до 23 очков**, то вы — **младший офицер**. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы — немножко руководитель, немножко — командующий, а немножко — войско... Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

Если вы набрали **больше 24 очков**, вы — **генерал**. С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на людей крепнет и особенно сильно проявляется в трудные минуты. Если вы честолобивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет — довольствуйтесь тем, что вас считают прекрасным другом (подругой), советчиком, и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

ТЕСТ 9

Способны ли вы стать руководителем?¹

В одном из номеров польского журнала "Перелом" помещен полушутливый, но достаточно продуманный тест со следующим предисловием:

"Конечно, вы помните крылатые слова о том, что каждый наполеоновский солдат носил в ранце маршальский жезл. С не меньшим основанием мы вправе утверждать, что сегодня каждый специалист носит в портфеле ключи от директорского кабинета, но часто даже не знает, что они там лежат..."

На всякий случай проверьте себя. Нет ли у вас явных склонностей к руководящей работе? Ну, а если вы уже являетесь руководителем (хотя бы кассы взаимопомощи), то все равно проверьте себя: наш тест — это повод для занятных размышлений над самим собой".

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер вместе с буквенным обозначением варианта ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру. Далее с помощью ключа просуммируйте набранные вами в ходе испытания очки.

¹ Приводится по: *Способны ли вы стать руководителем?* // ЭКО. — 1974. — № 4.

1. **Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше вас. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае:**
 - 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 надлежащем уровне.
2. **Если вас в каком-то деле постигнет большая неудача, то вы:**
 - а) постараетесь утешиться, считая случившееся несущественным (“подумаешь, бывает и хуже!”), и попытаетесь развеяться, направившись, например, на концерт;
 - б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли взвалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
 - в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш промах и как исправить ситуацию;
 - г) опустите руки, испытаете отчаяние, впадете в депрессию.
3. **Какое из перечисленных сочетаний качеств и черт наиболее соответствует 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) воспринимают работу как необходимость, не более.
5. **Руководитель должен отвечать:**
 - а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и работа будет ладиться);
 - б) за отличное и своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).
6. **Представьте себе, что вы являетесь руководителем какой-либо организации и должны в течение недели представить “наверх” план определенных работ. Ваши действия:**
 - а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что-то 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 существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;
 - г) разработаете проект плана совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.
7. **На ваш взгляд, наилучших результатов достигает 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) отдаваясь работе, не забывает о тех, кто ее выполняет.
8. **Работая в коллективе, считаете ли вы ответственность за собственную работу равнозначной ответственности за итоги работы всего коллектива:**
 - а) да;
 - б) нет.
9. **Ваш взгляд или поступок критически оценен другими. Как вы будете вести себя:**
 - а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите возражать, а сумеете взвесить все “за” и “против”;
 - б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущество своей точки зрения;
 - в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть досады и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;
 - г) промолчите, но взгляда своего не измените и будете поступать по-прежнему.
10. **Наилучшему решению воспитательной задачи способствует:**
 - а) премирование;
 - б) наказание.
11. **Вы хотели бы:**
 - а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;
 - б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;
 - в) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.
12. **Любите ли вы принимать самостоятельные решения:**
 - а) да;
 - б) нет.
13. **Если необходимо принять важное решение или дать заключение по какому-то ответственному вопросу, то вы:**
 - а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;
 - б) делаете это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями, а не лучше ли было бы сделать это по-другому;
 - в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	4	3	2	2	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	—	1	4	—	0	—	1	—	0
г	—	0	—	—	—	6	—	—	2	—	—	—	—

Результаты

Более 40 очков:

У вас много задатков, чтобы стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и хорошие качества; требовательны к себе и коллегам. Вы не станете терпеть в своем коллективе бездельников и бракоделов, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников будете не только начальником, но и хорошим помощником, который в трудных ситуациях сделает все возможное для поддержки как словом, так и делом.

От 10 до 40 очков:

Вы могли бы руководить определенными объектами и работами, но часто сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; помогали бы им и давали бы разного рода советы независимо от того, есть ли в этом необходимость.

До 10 очков:

Скажем откровенно, у вас мало шансов добиться успеха в качестве руководителя. Это возможно в том случае, если у вас хватит силы воли пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего потребуются обрести веру в людей и самого себя.

ТЕСТ 10

Методика выявления коммуникативных и организаторских способностей (КОС-1)¹

Коммуникативные и организаторские способности — стержневые в профессиях типа “человек — человек” (учитель, тренер, врач, менеджер и т. п.). Эти способности определяют характер межличностных отношений; без них нельзя объединиться в коллектив, создать учебные, спортивные, производственные и другие группы, привлечь к себе людей, организовать и направить их деятельность. Данная методика полезна не только для диагностики личностных качеств, но и для выявления лидеров, организаторов, которые могут сплотить коллектив.

Методика КОС-1 базируется на принципе отражения и оценки некоторых особенностей поведения в различных ситуациях, знакомых по личному опыту. Для изучения коммуникативных способностей включены 20 вопросов, которые помогают выявить особенности поведения: а) проявляете ли вы стремление к общению, много ли у вас друзей; б) любите ли вы находиться в кругу друзей или предпочитаете одиночество; в) быстро ли привыкаете к новым людям, к новому коллективу; г) насколько быстро реагируете на просьбы друзей, знакомых; д) любите ли общественную работу, выступаете ли на собраниях; е) легко ли вам даются выступления в аудитории и т. д.

Изучение организаторских способностей также включает 20 вопросов, которые помогают оценить такие личностные качества: а) быстроту ориентации в сложных ситуациях; б) находчивость, инициативность, настойчивость, требовательность; в) склонность к организаторской деятельности; г) самостоятельность, самокритичность; д) выдержку; е) отношение к общественной работе, общительность и т. д.

Инструкция

Вам нужно ответить на все 40 приведенных далее вопросов. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте на них так: если ваш ответ на вопрос положителен, то в соответствующей клетке бланка для ответов поставьте рядом с ним знак “+”, если отрицателен — знак “-”. Имейте в виду, что вопросы даны в сжатой форме и не могут содержать всех необходимых подробностей. Представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует затрачивать много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, на некоторые вопросы вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который вы считаете предположительным. Отвечая на любой из вопросов, обращайтесь особое внимание на первые его слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с этими словами.

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается убедить большинство своих товарищей в правильности вашего мнения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное вам кем-то из товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к новым знакомствам с людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще читать книги или чем-то заниматься в одиночестве, чем с людьми?
8. Если возникают препятствия при осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от них?
9. Легко ли вы устанавливаете контакт с людьми, которые намного старше вас?
10. Любите ли вы придумывать и организовывать развлекательные мероприятия?
11. Трудно ли для вас включиться в новые компании?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы сделать сегодня?
13. Легко ли вы устанавливаете контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашими мнениями?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?

¹ Приводится по: Профконсультационная работа со старшеклассниками / Под ред. В. А. Федоришина. — К., 1980.

16. Верно ли, что у вас не возникает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться с кем-то и побеседовать?
18. Часто ли при решении важных дел вы проявляете инициативу?
19. Раздражают ли вас окружающие и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что обычно вы плохо ориентируетесь в незнакомой обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы затруднение, неудобство или стеснение, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с кем-то?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с людьми?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных празднованиях торжественных событий?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь доказать свою правоту?
29. Полагаете ли вы, что вам не составляет особого труда внести оживление в малознакомую компанию?
30. Принимали ли вы участие в общественной работе в школе (вузе)?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято другими?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что вы чувствуете себя достаточно уверенно и спокойно, когда приходится говорить что-то большой группе людей?
36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у вас много друзей?
38. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
39. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих знакомых?
40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы людей?

Бланк для ответов

1	11	21	31
2	12	22	32
3	13	23	33
4	14	24	34
5	15	25	35
6	16	26	36
7	17	27	37
8	18	28	38
9	19	29	39
10	20	30	40

Ответы на вопросы испытуемый дает в специальном бланке, в котором фиксируются также его анкетные данные и результаты работы.

Для количественной обработки данных используют дешифраторы, в которых проставлена максимальная сумма "идеальных" ответов, отражающих ярко выраженные коммуникативные и организаторские способности.

Далее подсчитывается количество совпадающих с дешифратором ответов по каждому разделу методики. Оценочный коэффициент (К) коммуникативных или организаторских способностей выражается отношением количества совпадающих ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений:

$$K = \frac{x}{20},$$

где x — количество совпадающих с дешифратором ответов.

Дешифратор коммуникативных способностей

1	+	11	-	21	+	31	-
2							
3	-	13	+	23	-	33	+
4							
5	+	15	-	25	+	35	-
6							
7	-	17	+	27	-	37	+
8							
9	+	19	-	29	+	39	-
10							

Дешифратор организаторских способностей

1							
2	+	12	-	22	+	32	-
3							
4	-	14	+	24	-	34	+
5							
6	+	16	-	26	+	36	-
7							
8	-	18	+	28	-	38	+
9							
10	+	20	-	30	+	40	-

Оценка результатов

Показатели, полученные по этой методике, могут варьировать от 0 до 1. Показатели, близкие к 1, свидетельствуют о высоком уровне проявления коммуникативных или организаторских способностей, близкие же к 0 — о низком их уровне. Оценочный коэффициент (К) — это первичная количественная характеристика материалов испытания. Для качественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей К соответствует определенная оценка.

Например, у вас совпало 19 ответов по шкале оценок коммуникативных способностей и 16 — по шкале организаторских способностей. Пользуясь формулой, вычисляем:

$$K_k = \frac{19}{20} = 0,95, \quad K_o = \frac{16}{20} = 0,8.$$

Записываем полученные результаты в бланк для ответов и сравниваем их со шкалами оценок коммуникативных и организаторских способностей.

Шкала оценок коммуникативных способностей			Шкала оценок организаторских способностей		
K_k	Оценка	Уровень проявления коммуникативных способностей	K_o	Оценка	Уровень проявления организаторских способностей
0,10–0,45	1	Низкий	0,20–0,55	1	Низкий
0,46–0,55	2	Ниже среднего	0,56–0,65	2	Ниже среднего
0,56–0,65	3	Средний	0,66–0,70	3	Средний
0,66–0,75	4	Высокий	0,71–0,80	4	Высокий
0,76–1,00	5	Очень высокий	0,81–1,00	5	Очень высокий

Интерпретация результатов

Если вы получили **оценку “1”**, то у вас низкий уровень проявления способностей к коммуникативной или организаторской деятельности.

Если вы получили **оценку “2”**, ваши коммуникативные или организаторские способности находятся на уровне ниже среднего. Вы не стремитесь к общению, чувствуете себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитаете проводить время в одиночестве, ограничиваете круг знакомых, испытываете трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией, плохо ориентируетесь в незнакомой ситуации, не отстаиваете своего мнения, тяжело переживаете обиды. Проявление инициативы в общественной деятельности у вас занижено. Во многих делах вы избегаете принятия самостоятельных решений.

Если вы получили **оценку “3”**, то у вас средний уровень проявления коммуникативных или организаторских способностей. Обладая в целом средними показателями, вы стремитесь к контактам с людьми, не ограничиваете круг знакомых, отстаиваете свое мнение, планируете работу. Однако “потенциал” этих склонностей не отличается высокой устойчивостью. Вы нуждаетесь в дальнейшей серьезной и планомерной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских способностей.

Если вы получили **оценку “4”**, то вас можно отнести к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных или организаторских способностей. Вы не теряетесь в новой обстановке, быстро находите друзей, постоянно стремитесь расширить круг знакомых, занимаетесь общественной деятельностью, помогаете близким, друзьям, проявляете инициативу в общении, с удовольствием участвуете в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации.

И наконец, получившие **оценку “5”** обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативных или организаторских способностей. Для вас характерны быстрая ориентация в трудных ситуациях, непринужденность поведения в новом коллективе. Вы инициативны, предпочитаете в важном деле или в сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивать свое мнение и добиваетесь, чтобы оно было принято. Вы легко чувствуете себя в незнакомой компании, любите и умеете организовывать различные игры, коллективные дела, сами умеете находить интересную для вас работу.

При интерпретации полученных данных следует помнить, что они лишь констатируют уровень развития коммуникативных и организаторских способностей в данный период развития личности. И если результаты тестирования окажутся невысокими, это отнюдь не означает, что этих способностей у вас нет потенциально. Просто не были созданы условия для их проявления и развития или у вас самого не было настоящей потребности обрести соответствующие умения.

11.4 САМООЦЕНКА ВОЛЕВЫХ КАЧЕСТВ

Сознательная саморегуляция человеком своей деятельности и поведения, обеспечивающая преодоление трудностей и препятствий при достижении цели, называется **волей**. Волевые действия, выполняя две взаимосвязанные функции — побудительную, обеспечивающую активность человека, и тормозную, выражающуюся в ее сдерживании, — проявляются в ситуациях выбора равных по значимости мотивов и целей, при отсутствии у индивида актуальной потребности в действии, при наличии внешних и внутренних препятствий и т. д. Волевые действия входят в систему организованной профессиональной деятельности. Способность добиваться намеченной цели является волевым качеством человека [87].

Воля — это прежде всего власть над собой, над своими чувствами и действиями. Человек, обладающий развитой волей, умеет преодолевать различные трудности и обнаруживает при этом такие волевые качества, как решительность, смелость, выносливость, самостоятельность, настойчивость, самообладание. Слабовольные же люди отступают перед трудностями, не проявляют твердости в достижении цели, не умеют сдерживаться, подавлять сиюминутные желания во имя более высоких мотивов поведения и деятельности. Поэтому постоянное самовоспитание воли является обязательным условием успешного осуществления любой управленческой деятельности, а также совершенствования личностных качеств менеджера.

Для самостоятельного определения уровня развития волевых качеств можно воспользоваться опросником, опубликованным в болгарском еженедельнике “Погляд”. Он состоит из 15 вопросов, которые относятся к различным сторонам жизни человека и на которые необходимо ответить максимально объективно. Обработка результатов тестирования сводится к простой процедуре: ответ “Да” оценивается в 2 балла, “Иногда” — в 1 балл, “Нет” — в 0 баллов. Затем подсчитывается сумма набранных баллов.

ТЕСТ 11 Опросник по определению силы воли¹

Ответьте на представленные ниже вопросы. Свои ответы отмечайте знаком “+” или “V” в соответствующей колонке против каждого вопроса.

№ п/п	Содержание вопроса	Вариант ответа		
		“Да”	“Иногда”, “Бывает”, “Случается”	“Нет”
1	2	3	4	5
1	В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и затем снова вернуться к ней?			
2	Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное для вас (например, пойти на дежурство в выходной день)?			
3	Попадая в конфликтную ситуацию (на работе или в быту), в состоянии ли вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию с максимальной объективностью?			
4	Если вам прописана диета, сможете ли вы преодолеть все кулинарные соблазны?			
5	Найдете ли вы в себе силы встать утром раньше, чем запланировали вечером?			

¹ Приводится по: *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.

1	2	3	4	5
6	Останетесь ли вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?			
7	Быстро ли вы отвечаете на письма?			
8	Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубокабинета, сумеете ли вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?			
9	Будете ли вы принимать очень неприятное лекарство, которое вам настоятельно рекомендует врач?			
10	Сдержите ли вы данное горячо обещание, даже если его выполнение принесет вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли вы человеком слова?			
11	Без колебаний ли вы отправляетесь в поездку в незнакомый город, если это необходимо?			
12	Строго ли вы придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих текущих дел?			
13	Относитесь ли вы неодобрительно к библиотечным должникам?			
14	Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?			
15	Сможете ли вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова противной стороны?			

Результаты

Если сумма баллов находится в пределах 0–12, то у вас низкий уровень развития волевых качеств. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это может вам чем-то навредить. К обязанностям относитесь халатно, что бывает причиной разных неприятностей, которые с вами случаются. Любую просьбу или обязанность вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Причина — не только в слабой воле, но и в эгоизме.

Если сумма баллов колеблется в пределах 13–20, то у вас средний уровень силы воли. Сталкиваясь с препятствием, вы начинаете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, тотчас же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но и данное вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах коллег.

Если сумма баллов находится в пределах 21–30, то сила воли у вас развита высоко. На вас можно положиться, вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые других пугают. Но иногда ваша твердая и непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждают окружающим. Скорее, это упрямство. Вам не хватает таких качеств, как гибкость, тактичность, снисходительность, доброта.

Одним из интегративных показателей развития волевых качеств является **решительность** — качество, профессионально необходимое менеджеру любого ранга и в любой сфере деятельности. Выявлению этого качества может способствовать тест-опросник “Решительны ли вы?”. Он содержит 12 вопросов, по которым можно в общих чертах определить, присуща ли вам решительность. Ответы предлагаются в двух вариантах: “Да” и “Нет”. При оценке результатов тестирования необходимо воспользоваться ключом (см. далее), в котором каждому ответу присваивается определенное количество баллов, а затем подсчитать их сумму.

ТЕСТ 12

Опросник “Решительны ли вы?” (по В. Роццаховскому)¹

Ответьте “Да” или “Нет” на предлагаемые далее вопросы. Свои ответы отмечайте знаком “+” или “V” в соответствующей колонке ответов против каждого вопроса.

№ п/п	Содержание вопроса	Вариант ответа	
		“Да”	“Нет”
1	2	3	4
1	Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных вам?		
2	Быстро ли вы адаптируетесь в новом коллективе?		

¹ Приводится по: Москвина Л. Энциклопедия психологических тестов. — Саратов: Науч. книга, 1996.

1	2	3	4
3	Способны ли вы высказать свое мнение публично, даже если оно не совпадает с точкой зрения вашего руководителя?		
4	Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?		
5	Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?		
6	Объясняете ли вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрываясь разными смягчающими и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?		
7	Сможете ли вы изменить свой взгляд на тот или иной вопрос в результате серьезной дискуссии?		
8	Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится — вы бы написали иначе. Станете ли Вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?		
9	Если вы увидите в витрине вещь, которая вам понравится, купите ли вы ее, даже если она не так уж необходима?		
10	Можете ли вы изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?		
11	Планируете ли вы заранее отпуск, не полагаясь на “авось”?		
12	Всегда ли вы выполняете данные кому-то обещания?		

Результаты

Если сумма баллов находится в пределах 0–9, то вы человек нерешительный; постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все “за” и “против”, охотно перекладываете принятие решений на другого. Прежде чем решиться на какой-то шаг, вы долго советуетесь с людьми и часто принимаете половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах приобретаете смелость и красноречие. Это не “прирожденная” осмотренность, а скорее трусость.

Ключ к тесту

Номер вопроса	Вариант ответа	
	“Да”	“Нет”
1	3	0
2	4	0
3	3	0
4	2	0
5	0	4
6	2	0
7	3	0
8	2	0
9	0	3
10	0	3
11	1	0
12	3	0

Если сумма баллов находится в пределах 10–20, то можно сказать, что вы принимаете решения осторожно, но не пасуете и перед серьезными проблемами, которые необходимо решать в данный момент. Обычно вы колеблетесь тогда, когда для решения имеется достаточно времени. При этом вас одолевают сомнения, появляется соблазн все “утрасти”, “согласовать” с вышестоящим руководством, хотя это вопрос вашего уровня.

При сумме баллов в пределах 20–28 можно сказать, что вы достаточно решительный человек. Логика и последовательность, с которыми вы подходите к изучению проблемы, и, главное, опыт помогают вам решать вопросы быстро и чаще всего правильно. У вас случаются отдельные промахи, которые вы осознаете и принимаете меры к их устранению. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советы других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятое решение отстаиваете до конца, но если выявляется его ошибочность, прекращаете отстаивать “честь мундира”.

Если сумма баллов превышает 29, то вам неведома нерешительность. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах своей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-либо мнение. Единичные замечания в ваш адрес вызывают у вас раздражение, которое вы даже не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда вас называют человеком решительным и волевым. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, вы иногда отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не вы. Вера в непогрешимость своих мнений — ваш существенный недостаток. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату в коллективе, мешает его плодотворной работе.

Готовность к риску

В условиях управленческой деятельности часто или иногда (в зависимости от специфики работы) возникает необходимость выполнять работу в условиях опасности. Опасными (в общем смысле) можно назвать факторы не только физические, угрожающие здоровью работников, но также социальные (угрожающие наказаниями, потерей престижа, авторитета, уважения и т. п.) и “духовные”, которые могут вызвать переживания по поводу совершенных ошибок, оплошностей, нанесения кому-то вреда и пр. Для выполнения опасных работ желательно подобрать людей надежных, не только обладающих необходимыми знаниями, умениями и навыками, но и способных выполнять свои функции с долей “разумного” риска в экс-

тремальных ситуациях. Впрочем, любая работа связана с тем или иным видом риска. Поэтому, чтобы как-то предвидеть последствия деятельности работника, необходимо определить его надежность, степень готовности к риску.

Понятие “**готовность к риску**” получило распространение в работах европейских ученых в 60-х годах в связи с возникновением определенного научного направления, рассматривающего предпосылки несчастных случаев. При этом считается, что готовность к риску и порождается ситуацией, но базируется в основном на индивидуальных качествах работника: потребностях, актуальных мотивах, доминантности, экстравертности, ригидности, эгоцентризме, легкомыслии, недобросовестности, боязливости и пр.

Кроме того, известно, что у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у менее опытных; у женщин она реализуется при более определенных ожиданиях, нежели у мужчин. Готовность к риску отражает характер деятельности: у военных она выше, чем у студентов; в условиях группы она проявляется сильнее, чем при деятельности в одиночку.

Так или иначе, все характеристики работника, в том числе и готовность к риску, проявляются в его поведении, действиях. Выбор варианта поведения в условиях опасности обычно определяется следующими факторами:

- выигрышем, который может быть получен при данном выборе;
- опасностью (физического или иного порядка, а также просто проигрыша);
- шансами на успех или избегание неудачи (опасности) при сделанном выборе;
- степенью необходимости осуществления выбора и, в частности, именно данного выбора.

Каждый из приведенных факторов опирается на анализ конкретной ситуации и собственных возможностей. Например, шансы на успех или избегание опасности могут расцениваться в связи с возможностью контролировать развитие ситуации, корректировать свое поведение в ней, предотвращать отрицательные последствия сделанного выбора и т. п. Однако поведение человека в опасной ситуации зависит не только от ее объективных условий, но и от того, насколько адекватно эти условия отражаются в его сознании. Степень же адекватности отражения человеком опасных ситуаций в значительной мере зависит от его индивидуальных качеств. Так, люди, отличающиеся слабостью нервной системы, тревожностью, обычно завышают степень опасности и возможности ее проявления. Людям же, движимым сильным побуждением к достижению цели и получению от этого выигрыша, свойственно порой, наоборот, занижать уровень опасности и считать возможность ее проявления менее вероятной, чем есть на самом деле. Влияние личностных качеств особенно велико при выборе варианта поведения в условиях риска при экстремальных ситуациях. Особенно сильно сказывается на выборе такое качество личности, как **склонность к риску**.

Готовность к риску непосредственно связана с направленностью личности на достижение цели или с ориентацией на избегание неудачи. Именно эти мотивы наиболее связаны с несчастными случаями.

Психологические исследования выявили ряд закономерностей:

- работники, у которых был страх перед несчастным случаем, чаще попадают в подобные ситуации, чем те, кто был ориентирован на успех в деятельности;
- люди, ориентированные на достижение цели, предпочитают средний уровень риска, а те, кто боится неудачи, предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск (где неудача не угрожает престижу);
- при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой;
- людям, мотивированным на достижение цели и имеющим большие надежды на успех, свойственно избегать большого риска;
- чем выше мотивация человека к достижению цели, тем ниже готовность к риску.

О надежности осуществления деятельности тем или иным работником можно судить по данным тестовых испытаний на основании трех показателей: склонности к риску (опросник RSK Г. Шуберта), устремленности к успеху (опросник Т. Элерса для оценки мотивации к достижению цели — успеху) и тенденции к самозащите (опросник Т. Элерса для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите).

ТЕСТ 13

Опросник RSK для оценки склонности к риску (по Г. Шуберту)¹

Вам предлагается ответить на 25 вопросов. Вариантов ответов может быть пять: “Полное да”, “Более да, чем нет”, “Трудно сказать (неразлично)”, “Более нет, чем да”, “Полное нет”.

Внимательно прочитав вопрос, ответьте на него, поставив знак “+” в ту колонку, которая соответствует вашему ответу.

№ п/п	Содержание вопроса	Вариант ответа				
		“Полное да”	“Более да, чем нет”	“Трудно сказать (неразлично)”	“Более нет, чем да”	“Полное нет”
1	Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?					
2	Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?					
3	Встали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?					
4	Могли бы вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?					
5	Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?					
6	Стали бы вы первым переходить вброд очень холодную реку?					
7	Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вернуть вам эти деньги?					
8	Вошли бы вы вместе с кротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?					
9	Могли бы вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?					
10	Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?					
11	Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?					
12	Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?					
13	Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?					
14	Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Таллинна до Москвы?					
15	Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, по вине которого совсем недавно произошло дорожно-транспортное происшествие?					
16	Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?					
17	Могли бы вы, дабы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, решиться на опасную для жизни операцию?					
18	Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?					
19	Могли бы вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться на лифте, рассчитанном на шесть человек?					
20	Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?					
21	Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?					
22	Могли бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?					
23	Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обесточен?					
24	Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?					
25	Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов, предпринять поездку из Киева в Тюмень?					

¹ Приводится по: Москвина Л. Энциклопедия психологических тестов. — Саратов: Науч. книга, 1996.

Оценка результатов

Общая оценка тестирования проводится следующим образом. Подсчитываются только положительные ответы (“Полное да” и “Более да, чем нет”), которые свидетельствуют о склонности к риску в условиях физической опасности. За ответ “Полное да” дается 2 балла, а за ответ “Более да, чем нет” — 1 балл. Если сумма баллов испытуемого **равна 0** (т. е. у него нет ни одного положительного ответа), то данный работник вообще никогда не рискует. Если сумма его баллов находится **в интервале от 1 до 16**, то можно сказать, что у него небольшая склонность к риску. Сумма баллов, попадающая **в интервал от 17 до 33**, свидетельствует о средней выраженности измеряемого качества. При сумме баллов, находящейся **в интервале от 34 до 50**, можно говорить о высокой выраженности у работника склонности к риску.

Опросник для оценки мотивации к достижению цели — успеху (тест 14) состоит из 41 вопроса. Баллы подсчитываются путем сопоставления вариантов ответов испытуемого с вариантами ответов ключа. Суммируются только совпадения вариантов ответов испытуемого и ключа, свидетельствующие о наличии измеряемого качества.

ТЕСТ 14

Опросник для оценки мотивации к достижению цели — успеху (по Т. Элерсу)¹

Внимательно прочтите каждое из 41 предложений и оцените, насколько то, что в них утверждается, соответствует тому, что вы обычно думаете, делаете, переживаете. Если вы согласны с конкретным утверждением, поставьте знак “+” или “V” против номера утверждения в соответствующей колонке бланка для ответов, который совпадает с ключом, но без проставленных в нем баллов. Если же вы не согласны с утверждением, то поставьте такой же знак в другой колонке. Сравните свои результаты с ключом и подсчитайте количество совпадений.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Отказываясь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что добился бы в нем успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это одна из основных моих черт.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

¹ Приводится по: *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, у меня более высокие результаты, чем у коллег.
38. Многое из того, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду на самые крайние меры.

Ключ к опроснику

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
“Да”	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1
“Нет”	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	
“Да”	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	
“Нет”	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	

Оценка результатов

При интерпретации результатов тестирования можно ориентироваться на следующую шкалу. Если испытуемый набрал **не более 10** баллов, то его мотивация к успеху невысокая. Если сумма баллов находится **в интервале от 11 до 21**, то можно говорить о средней выраженности мотивации на достижение успеха. Сумма баллов испытуемого **22 и более** свидетельствует о высокой мотивации к достижению успеха.

Следует отметить, что мотивация к успеху определенным образом связана с мотивацией к избеганию неудач — самозащите. Стремление к успеху, достижению поставленных целей всегда связано с некоторым риском неудачи, причем чем выше поставленные цели и сложнее задачи, тем большим может оказаться риск неудачи. Поэтому люди, стремящиеся к успеху, должны уметь рисковать, а те, у кого высокий уровень мотивации избегания неудач, рискуют так и не достичь больших успехов в своей жизни и деятельности.

Методика для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите (тест 15) представляет собой список слов из 30 строк (по 3 слова в каждой строке). Испытуемый должен из каждой строки выбрать только одно слово из трех, которое характеризует его наиболее точно, и подчеркнуть это слово.

Для удобства обработки теста целесообразно изготовить из прозрачного пластика или пленки шаблон с вырезами напротив слов, которые свидетельствуют об отсутствии у испытуемого измеряемого качества. (В тесте 15 эти слова обозначены “*”). Испытуемому же должен быть предоставлен чистый список, без “*”). Этот шаблон и является ключом.

ТЕСТ 15

Методика для оценки мотивации к избеганию неудач – самозащите (по Т. Элерсу)

В каждой строке предложенного списка характерологических черт из трех выберите одну, которая наиболее точно подходит для вас. Выбранное слово (характеристику) подчеркните.

1	Смелый *	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый *
3	Осторожный	Решительный *	Пессимистичный
4	Непостоянный *	Бесцеремонный *	Внимательный
5	Неумный *	Трусливый	Недумающий *
6	Ловкий *	Бойкий *	Предупредительный
7	Хладнокровный *	Колеблющийся	Удалой *
8	Стремительный	Легкомысленный *	Боязливый
9	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный *
10	Оптимистичный *	Добросовестный	Чуткий *
11	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный *	Беспокойный
13	Опрометчивый *	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагодарный *	Смелый *
15	Рассудительный	Быстрый *	Мужественный *
16	Предприимчивый *	Осторожный	Предусмотрительный
17	Тревожный *	Рассеянный *	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный *	Бесцеремонный *
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный *
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрный *
21	Предусмотрительный	Бойкий *	Отчаянный *
22	Укрощенный	Безразличный *	Небрежный *
23	Осторожный	Беззаботный *	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый*
25	Осмотрительный	Неустранимый *	Добросовестный
26	Поспешный *	Пугливый	Беззаботный *
27	Рассеянный *	Опрометчивый *	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый *
29	Тихий	Неорганизованный *	Боязливый
30	Оптимистичный *	Бдительный	Беззаботный *

Оценка результатов

Выраженность мотивации к самозащите оценивается следующим образом. Если испытуемый выбрал **не более 9 слов**, совпадающих с ключом, то у него высокая мотивация к самозащите. При совпадении с ключом **от 10 до 19 слов** можно говорить о средней выраженности измеряемого качества. Если совпало **20 и более слов**, то у испытуемого слабо или почти не выражена (при **28–30** совпадениях) мотивация к самозащите.

11.5

ВАША УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

Интегративным показателем, отражающим благополучие — неблагополучие положения личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая включает оценку интереса к выполняемой работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др. Далее приводится опросник для исследования удовлетворенности трудом на производстве.

ТЕСТ 16

Опросник для исследования удовлетворенности трудом¹

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное (а, б, в) обозначение выбранного вами ответа.

- 1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:**
а) да; б) отчасти; в) нет.
- 2. За последние годы я добился заметных успехов в своей профессии:**
а) да; б) отчасти; в) нет.
- 3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:**
а) да; б) не со всеми; в) нет.
- 4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:**
а) да; б) не всегда; в) нет.
- 5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:**
а) да; б) отчасти; в) нет.
- 6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:**
а) да; б) время от времени; в) нет.
- 7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:**
а) да; б) не уверен; в) нет.
- 8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:**
а) да; б) может быть; в) нет.
- 9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на нас работу:**
а) да; б) может быть; в) нет.
- 10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение моей работой:**
а) да; б) редко; в) нет.
- 11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:**
а) да; б) может быть; в) нет.
- 12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:**
а) да; б) время от времени; в) нет.
- 13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:**
а) да; б) не совсем; в) нет.
- 14. У меня обычно возникают разногласия с коллегами:**
а) да; б) иногда; в) нет.
- 15. Меня редко поощряют за работу:**
а) да; б) иногда; в) нет.
- 16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:**
а) да; б) может быть; в) нет.

¹ Приводится по: *Экспериментальная и прикладная психология*. — Вып. II: Личность и деятельность. — Л., 1982.

17. **Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:**

а) да; б) иногда; в) нет.

18. **В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:**

а) да; б) не совсем; в) нет.

Данный опросник позволяет оценить не только вашу общую удовлетворенность своим трудом, но и ее составляющие.

Составляющие удовлетворенности трудом	Номер утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	3, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1–14	36

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ваши ответы перевести в баллы с помощью ключа.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер утверждения																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
а	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	0	0	2	0	2
б	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
в	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0	2	1

Сопоставление полученных вами баллов с максимальными позволит ориентироваться в проблемах, которые до этого, может быть, вами и не осознавались. Теперь же по характеру принятых или отвергнутых утверждений можно понять причины вашего плохого или хорошего “профессионального самочувствия”.

Наиболее серьезными мотивами для смены работы являются: исчезновение действенных стимулов к труду; недостаток возможностей для профессионального роста; отсутствие условий для творчества; ощущение, что руководство неспособно оценить вас по достоинству; нерациональные требования к выполняемой работе; большие потери рабочего времени, не связанные с вашими основными функциями; изменение личных целей; потеря интереса к работе.

Решение о переходе на новое место работы должно быть принято после тщательного учета положительных и отрицательных сторон вашей текущей деятельности. Для обоснованности такого решения предлагается дополнительный тест из 36 вопросов.

ТЕСТ 17

Довольны ли вы своей работой?¹

На вопросы 1–24 даются ответы “Да” или “Нет”. На вопросы 25–36 возможны следующие варианты ответов: “Часто”, “Иногда”, “Редко”, “Никогда”.

Ответы записывайте на отдельном листе бумаги.

1. Соответствует ли выполняемая работа вашим знаниям, квалификации и способностям?
2. Чувствуете ли вы, что способны реализовать себя на данной работе?
3. Удовлетворены ли вы существующими для вас перспективами?
4. Достаточно ли вы зарабатываете?
5. Чувствуете ли вы, что эта работа дает вам возможность личного и профессионального роста?

¹ Приводится по: *Кръстева Н.* Няма идеална работа // Икономика. — Юли, 1990 (Пер. с болг.).

6. Такова ли производительность вашего труда, что вам требуется дополнительная работа?
7. Стабильно ли финансовое будущее вашей фирмы?
8. Достаточно ли разнообразна ваша работа?
9. Будете ли вы продолжать работать в случае получения большого наследства?
10. Чувствуете ли вы, что ваш трудовой вклад оценивается адекватно?
11. Достаточно ли вы самостоятельны в своей работе?
12. Удовлетворены ли вы степенью своего участия в принятии важных решений?
13. Равноценны ли вы и ваши руководители как личности?
14. Предоставляет ли вам ваша работа достаточно свободного времени для других занятий?
15. Перспективно ли то, чем вы занимаетесь?
16. Предпочтете ли вы данной работе другую, более интересную, но нижеоплачиваемую?
17. Объясняется ли отсутствие прогресса в вашей работе тем, что у вас нет плана и ресурсов для достижения намеченных результатов?
18. Есть ли у вас способности и интересы, которые вы не можете реализовать на данной работе?
19. Довольны ли вы стилем руководства вашего начальника?
20. Как правило, время, проведенное на работе, вы считаете потерянным, не так ли?
21. Часто ли вы чувствуете себя усталым и "не в форме"?
22. Ощущаете ли вы беспричинную усталость во время рабочего дня?
23. Ощущаете ли вы в последнее время больший упадок сил, чем обычно?
24. Часто ли вы задумываетесь о неудовлетворенности, возникающей у вас с окончанием рабочего дня?
25. Разумны ли предъявляемые вам на работе требования?
26. Учитываются ли ваши вопросы и предложения?
27. Показывает ли ваш руководитель, что он ценит вашу работу?
28. Начиная рабочий день, рассчитываете ли вы, что он будет успешным?
29. Чувствуете ли вы, что ваша карьера стабильна?
30. Часто ли вы задаете себе по поводу работы вопрос: "И это все?"
31. Часто ли вы пытаетесь уклониться от выполнения задания, которое вам не нравится?
32. Находитесь ли вы на работе под жестким давлением?
33. Создает ли ваша работа адекватные возможности для творчества?
34. Испытываете ли вы отрицательные эмоции от отсутствия перемен?
35. Чувствуете ли вы, что вам необходимо заняться организационными вопросами, чтобы реализовать себя на работе?
36. Осложняется ли ваша самореализация множеством ненужных инструкций?

Теперь с помощью ключа суммируйте набранные вами баллы.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
«Да»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
«Нет»	5	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	6	4	4	4	4	5	6	6	5	4	4	5

Вариант ответа	Номер вопроса											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
«Часто»	0	0	0	0	0	6	6	7	0	8	5	5
«Иногда»	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	3
«Редко»	4	4	5	4	4	2	2	1	3	1	1	1
«Никогда»	6	6	8	6	6	0	0	0	4	0	0	0

Результаты

От 0 до 66 баллов: данная работа удовлетворяет вашим потребностям и желаниям; психологически ваши ожидания совпадают с должностными обязанностями. Вы уверены в себе и в будущем, потенциал роста достаточен.

От 67 до 118 баллов: вы отчасти удовлетворены, но не счастливы. Вам следует внимательно проанализировать свою работу; возможно, необходимо изменить сферу деятельности, переоценить цели работы и др.

От 119 до 175 баллов: немедленно поменяйте место работы, только это вернет вам мотивацию и энтузиазм.

Известно, что психическое состояние определяет не только успех в работе, но и состояние здоровья работающих. Если считать, что руководитель — это не только должностное положение, но и особая профессия, то тезис о наличии специфических профессиональных заболеваний руководящего персонала следует поставить на повестку дня.

Здоровье руководящих кадров — один из первостепенных вопросов, ведь только в идеале с обязанностями начальника способен справиться его заместитель. Да и вообще подготовка высококвалифицированного руководителя — это своего рода “уникальное производство”, к тому же дорогостоящее.

Чаще всего считается, что “забота о здоровье директора — дело рук самого директора”. К сожалению, именно до этого дела руки у директора обычно и не доходят, и он спохватывается лишь после тревожного “звонка” — инфаркта, приступа стенокардии, язвенной болезни или радикулита.

ТЕСТ 18

Умеете ли вы вести здоровый образ жизни и производительно работать?¹

Чтобы оценить свой образ жизни, ответьте на приведенные далее вопросы. На отдельном листе бумаги отмечайте номер вопроса и рядом с ним ваш вариант ответа.

1. **Если утром вам нужно встать пораньше, то вы:**
 - а) заводите будильник;
 - б) доверяете внутреннему голосу;
 - в) полагаетесь на случай.
2. **Проснувшись утром, вы:**
 - а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дело;
 - б) встаете неспеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу;
 - в) еще несколько минут продолжаете нежиться под одеялом.
3. **Из чего обычно состоит ваш завтрак:**
 - а) кофе или чай с бутербродами;
 - б) мясное блюдо и кофе или чай;
 - в) вы вообще не завтракаете дома, предпочитая плотный завтрак часов в десять.
4. **Какой вариант рабочего распорядка вы бы предпочли:**
 - а) необходимость точного прихода на работу в одно и то же время;
 - б) приход в диапазоне ± 30 минут;
 - в) гибкий график.
5. **Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:**
 - а) успеть поесть в столовой;
 - б) поесть, не торопясь, и спокойно выпить чашку кофе;
 - в) поесть, не торопясь, и немного отдохнуть.
6. **Как часто в суе служебных обязанностей вам удается пошутить и посмеяться с коллегами:**
 - а) каждый день;
 - б) иногда;
 - в) редко.
7. **Если на работе вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как вы пытаетесь разрешить ее:**
 - а) долгими дискуссиями;
 - б) флегматичным отстранением от споров;
 - в) ясным изложением своей позиции и отказом от споров.
8. **Надолго ли вы обычно задерживаетесь после работы:**
 - а) не более чем на 20 минут;
 - б) до 1 часа;
 - в) более 1 часа.
9. **Чему вы обычно посвящаете свое свободное время:**
 - а) общественной работе;
 - б) хобби;
 - в) домашним делам.

¹ Приводится по: Яссингер А. Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать? // ЭКО. — 1981. — № 11.

- 10. Что означают для вас встречи с друзьями и прием гостей:**
 а) возможность “встряхнуться” и отвлечься от забот;
 б) потерю времени и денег;
 в) неизбежное зло.
- 11. Когда вы ложитесь спать:**
 а) всегда примерно в одно и то же время;
 б) по настроению;
 в) по окончании всех дел.
- 12. Как вы используете свой отпуск:**
 а) весь сразу;
 б) часть — летом, а часть — зимой;
 в) по два-три дня, когда накапливается много дел.
- 13. Какое место занимает спорт в вашей жизни:**
 а) ограничиваетесь ролью болельщика;
 б) делаете зарядку на свежем воздухе;
 в) находите повседневную рабочую и домашнюю нагрузку вполне достаточной.
- 14. За последние 14 дней вы хотя бы один раз:**
 а) танцевали;
 б) занимались физическим трудом или спортом;
 в) прошли пешком не менее четырех километров.
- 15. Как вы проводите летний отпуск:**
 а) пассивно отдыхаете;
 б) физически трудитесь, например в саду;
 в) гуляете и занимаетесь спортом.
- 16. Ваше честолюбие проявляется в том, что вы:**
 а) любой ценой стремитесь достичь своей цели;
 б) надеетесь, что ваше усердие обязательно принесет плоды;
 в) даете понять окружающим вашу истинную ценность.

С помощью ключа суммируйте количество набранных вами баллов.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
б	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	15	30
в	0	0	0	20	30	0	30	0	30	0	0	0	0	30	30	10

Результаты

400–480 очков. Вы набрали почти максимальную сумму очков, и можно смело утверждать, что вы умеете жить. Вы хорошо организовали режим работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результатах вашей служебной деятельности. Не бойтесь, что некоторая регламентированность вашей жизни придаст ей монотонность — напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной.

280–399 очков. Вы близки к идеальной модели образа жизни, хотя и не достигли ее. Во всяком случае, вы уже овладели искусством восстанавливать свои силы даже при авральной работе. Важно, чтобы ваша служебная деятельность и семейная жизнь и впредь оставались уравновешенными, без “стихийных бедствий”. Но у вас еще есть резервы для повышения производительности труда за счет более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями вашего организма.

160–279 очков. Вы, как и большая часть руководителей, не заботитесь о своем здоровье. Если вы и в дальнейшем будете жить в таком же режиме, а точнее, в “запарке”, ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против вас. У вас есть предпосылки для устранения вредных привычек — как служебных, так и внепроизводственных. Примите наш совет как дружеское предостережение и не откладывайте профилактику на завтра.

Менее 160 очков. Следует признать: незавидная у вас жизнь. Если вы уже жалуетесь на какие-то недомогания, особенно со стороны сердечно-сосудистой системы, то можете смело винить в них лишь собственный образ жизни. Надо полагать, что и на работе дела у вас идут не наилучшим образом. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста — врача-гигиениста или психолога. Но лучше, если вы найдете в себе силы преодолеть нынешний жизненный стиль, пока не поздно вернуть здоровье.

ПСИХОГЕОМЕТРИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Психогеометрия — уникальная практическая система анализа личности. Она позволяет:

- мгновенно определить форму (или тип) личности интересующего вас человека и, естественно, вашу собственную форму;
- дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на понятном каждому языке;
- составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Психогеометрия разработана в США; ее автор — Сьюзен Деллингер, специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. За последние годы эту систему изучили более 100 тыс. слушателей школ менеджмента. Имеется благожелательный отзыв 500 “кадровиков” американских компаний. По их мнению, психогеометрию можно использовать вместо традиционного тестирования новых служащих, поскольку точность диагностики с помощью психогеометрического метода достигает 85 %.

К отечественным условиям психогеометрический тест адаптировали ученые-психологи А. А. Алексеев и Л. А. Громова [5].

ТЕСТ 19

Психогеометрический тест¹

Инструкция

Посмотрите на фигуры, изображенные на рисунке. Выберите из них ту, о которой вы можете сказать: это — я! Только не занимайтесь никакими ненужными умопостроениями. Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите фигуру, которая первой привлекла ваше внимание. Запомните ее название под № 1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Последняя фигура (ее вы запишите под № 5) будет явно не вашей, т. е. формой, которая подходит вам менее всего.

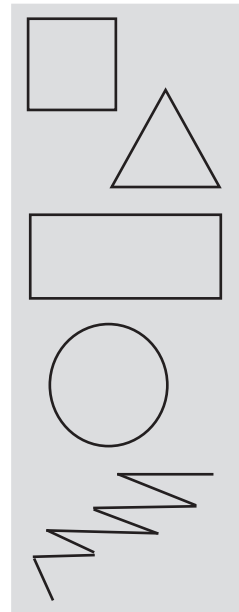
Первый, наиболее трудный этап работы завершен. Перед вами упорядоченный ряд геометрических форм, в котором отражены ваши субъективные пристрастия. Какую бы фигуру вы ни поместили на первое место, это — ваша основная фигура, или субъективная форма. Именно она дает возможность определить доминирующие черты вашего характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры — это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущий фон вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, вы, вероятно, сможете отнести к своему поведению, то влияние фигуры, занимающей пятое место, дает о себе знать только тогда, когда вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для вас другое значение последней фигуры — она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности (их вы успешно можете преодолеть с помощью психогеометрии).

А теперь займемся расшифровкой психогеометрического языка.

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике вашей основной формы, соответствует вашему реальному поведению, то ваш случай наиболее простой (разумеется, только в смысле диагностики). Остается лишь запомнить свою чистую форму (Квадрат, Треугольник, Круг, Зигзаг, Прямоугольник) и перейти к дальнейшему изучению и применению психогеометрии на практике. Однако, возможно, что вы “не нашли себя” среди представленных фигур. Это случается с 15 % тех, кто выполняет психогеометрический тест. Если вы попали в эти 15 %, то может быть несколько причин, почему вы выбрали “не свою” форму:

- негативная установка или настороженное отношение к тестированию;
- в данный период вы озабочены расхождением между тем, что вы есть, и вашим идеалом. Поэтому вы выбираете ту форму, которой хотите быть, вместо той, которой вы сейчас являетесь;
- вы находитесь в необычном для вас психическом состоянии, вызванном какими-то значимыми событиями в вашей жизни (слишком возбуждены, расстроены, утомлены и т. д.).

Могут быть и другие причины ошибочного выбора основной формы. Но независимо от причины поступите следующим образом. Прочитайте внимательно описание всех пяти фигур и просто выберите для себя ту из них, которая в наибольшей степени соответствует вашей личности и поведению. Она и будет вашей основной формой.



¹ Приводится по: Алексеев А. А., Громова Л. А. Психогеометрия для менеджеров. — Л., 1991.

Наконец, может оказаться, что ни одна фигура полностью вам не подходит и, вероятнее всего, вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм (лучше все же ограничиться двумя). В этом случае постарайтесь решить для себя, какая из них является предпочтительной, а какая — менее значимой для вас. Тогда вы сможете наглядно изобразить вашу форму личности, вписав подчиненную в приоритетную. При этом если доминирующей формой для вашего самовосприятия является Зигзаг, то его волнистая линия перечеркивает подчиненную форму прямыми линиями; в качестве подчиненной формы Зигзаг как бы проникает в доминантную, нарушая ее контур [5].

Краткая психологическая характеристика основных форм личности

КВАДРАТ. Если вашей основной формой оказался квадрат, то вы — неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, — вот что прежде всего характеризует истинных Квадратов. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует неутолимая потребность в информации. Квадраты — коллекционеры всевозможных данных. При этом независимо от того, где хранится такая коллекция — в голове или в специальной картотеке, — в ней всегда полный порядок. Все сведения систематизированы, “разложены по полочкам”. Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно сльвут эрудитами, по крайней мере в своей области.

Мыслительный анализ — сильная сторона Квадрата. Если вы твердо выбрали для себя Квадрат — фигуру линейную, то вероятнее всего, вы относитесь к “левополушарным” мыслителям, т. е. к тем, кто перерабатывает данные, выражаясь на языке информатики, в последовательном формате: а — б — в — г и т. д. Квадраты скорее “вычисляют” результат, чем догадываются о нем. Они не пропускают ни одного звена в цепи рассуждений, а когда это делают другие, испытывают трудности в понимании и, как следствие, дискомфорт. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Именно они способны проработать все конкретные детали грандиозных идей, проектов и планов, которые часто предлагают носители других геометрических форм (и делают это).

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Истинный Квадрат свято верит в поговорку: «Непорядок на столе — беспорядок в голове». Идеал Квадрата — распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе “сюрпризы” и изменения привычного хода событий. Он постоянно “упорядочивает”, организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся!) отличными администраторами, исполнителями, но... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Естественно, что названные достоинства Квадрата мирно сосуществуют с его слабыми местами. Все мы не без греха!

Чрезмерное пристрастие к деталям (“из-за деревьев не видит леса”), потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами (часто неприятными), что также не способствует успеху в управлении людьми. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации, в которой “правая рука не знает, что делает левая”. Однако в хорошо структурированных ситуациях, когда установлены сроки исполнения, определен доступ к информации и оборудованию, сформулированы четкие требования и даны ясные инструкции к действию, Квадрат превосходит все другие формы! [5].

ТРЕУГОЛЬНИК. Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение: “рождены, чтобы быть лидерами”. Самая характерная особен-

ность истинного Треугольника — способность концентрироваться на главной цели. Треугольники — энергичные, неуправляемые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их!

Конечно, Треугольники всегда знают, какова их главная цель, потому что в отличие от Квадратов это очень решительные люди. Они, как и их родственники — Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются “левополушарными” мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффектного) в данных условиях решения проблемы. Такая ориентация уберегает Треугольников от детального анализа множества вариантов в поисках наилучшего решения. Это производит довольно сильное впечатление на других, менее уверенных в себе людей, и они идут за Треугольником!

Треугольник — очень уверенный человек, который хочет быть прав во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но, по возможности, и за других делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле, за которое берется Треугольник, — это установка на победу, выигрыш, успех! Он часто рискует, бывает нетерпелив и нетерпим, особенно к тем, кто колеблется в принятии решения.

Треугольник очень не любит оказываться неправым и с большим трудом признает свои ошибки. Можно сказать, что Треугольники видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступают по-своему. Однако они весьма успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и, как губка, впитывают полезную информацию.

Треугольники честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря — сделать карьеру (и это не следует считать негативным качеством Треугольников). Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: “А что мне это даст?” И будьте уверены, какое бы решение Треугольник ни принял, в нем обязательно будет заключена выгода (далеко не всегда материальная лично для него самого).

Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом высоком уровне управления. Именно к “высотам” они и стремятся. И помогает им в этом еще одно качество — мастерство “политической интриги”. Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, “за версту” чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут “столкнуть лбами” своих противников. И вот здесь следует обратить внимание, пожалуй, на главное отрицательное качество “треугольной” формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Оно приводит к тому, что Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели, совершенно не считаясь с другими. Этот своеобразный макиавеллизм, конечно, может вызывать страх и основанное на нем уважение со стороны других людей, но отнюдь не их расположение и любовь. Однако... не пугайтесь! Это характерно только для “зарвавшихся” Треугольников, которых никто вовремя не остановил. В сущности, Треугольники очень симпатичные, привлекательные люди (иначе кто бы за ними пошел?), которые заставляют все и всех вращаться вокруг себя и без которых наша жизнь потеряла бы остроту [5].

ПРЯМОУГОЛЬНИК. Для вас, Прямоугольники, вряд ли будет неожиданностью то, о чем вы сейчас прочтете. Вы и так все про себя знаете!

Дело в том, что Прямоугольник символизирует состояние перехода и изменения. Это как бы временная форма личности, которую могут “носить” остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который ведут, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Возможно, кто-то только что пережил изменение профессионального статуса (переход на новую работу, понижение или повышение в должности, что требует адаптации), а кто-то предвидит, пред-

чувствует такие изменения. У кого-то, возможно, произошли перемены в личной жизни. В общем, причины “прямоугольного” состояния могут быть разные, но объединяет их одно — значимость этих изменений именно для этого человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени. Одновременно с этим у него постепенно нарастает внутреннее возбуждение, что не может не отразиться на его поведении.

Наиболее характерные черты Прямоугольников — непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Вы, Прямоугольники, можете сильно меняться изо дня в день и даже в течение одного дня! Это естественно, ибо Прямоугольники имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать в чем-то лучше, ищут новые методы работы, стили жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он примеряет в течение всего периода “одежду” других форм: “треугольную”, “круглую” и т. д. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают и настораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с “человеком без стержня”. И это понятно: никому не хочется попадать в глупое положение! Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее у Прямоугольников, как и у всех людей, обнаруживаются положительные качества, привлекающие к ним окружающих. Это прежде всего любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и... смелость! Прямоугольники пытаются делать то, чего раньше никогда не делали: задают вопросы, задать которые прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, оборотной стороной этого являются чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать, чем и пользуются не слишком щепетильные в вопросах морали люди. Если вы действительно носите “прямоугольную” форму, будьте осторожны! И помните, что “прямоугольность” — всего лишь стадия. Она пройдет — и вы выйдете на новый уровень личностного развития, обогатившись приобретенным на этой стадии опытом [5].

КРУГ. Геометрический круг — это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает эту фигуру в качестве основной формы, искренне заинтересован прежде всего в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга — люди, их благополучие. Круг — самый доброжелательный из всех пяти форм. Чаще всего именно он служит тем “клеем”, который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т. е. стабилизирует группу.

Круги — самые лучшие коммуникаторы среди прочих форм, прежде всего потому, что они — лучшие слушатели (Треугольники тоже хорошие коммуникаторы, но больше слушают себя, чем других). Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживание другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Естественно, люди тянутся к Кругам. Следует также отметить, что Круги великолепно “читают” людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги “болеют” за свой коллектив (или, как теперь говорят, “команду”) и очень популярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги в силу их направленности скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать “твердую” позицию и принимать непопулярные решения, которые, однако, могут оказаться эффективными с деловой точки зрения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно он уступит первым. Примирение с другими — типичная “круговая” черта поведения. Хотя она нравится другим и создает Кругу популярность среди сослуживцев, слишком частые уступки могут привести к утрате Кругом уважения к себе, усилению самообвинительных тенденций.

Во-вторых, Круги не отличаются решительностью. Если им приходится управлять, то они явно предпочитают демократический стиль руководства и стремятся обсудить практически любое решение с большинством и заручиться его поддержкой. Как известно, это не всегда себя

оправдывает: можно упустить подходящий момент. Кроме того, Круги слабы в “политических играх” и часто не могут “подать” себя и свою команду должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх более сильные личности, например Треугольники, которым удается ими манипулировать. К счастью, Круги, кажется, не слишком беспокоятся о том, в чьих руках будет власть. Лишь бы все вокруг были довольны и царил мир.

Однако в одном Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости, Круг становится страстным защитником пострадавших. Здесь Круги, когда того желают, могут быть весьма убедительными. В том, что они, как правило, отлично решают межличностные проблемы, во многом “виноват” их особый склад мышления.

Круг — это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицируют себя с ней, скорее относятся к “правополушарным” мыслителям. “Правополушарное” мышление — более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем аналитическое. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, как у Квадратов (и Треугольников), а скорее мозаично, прорывами, с пропуском отдельных звеньев, например: а ... д. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой. Просто формализм у них не получает приоритета в решении жизненных проблем. Прежде всего в сфере человеческих отношений они обнаруживают разновидность “правополушарного” мышления, которую А. Харрисон и Р. Брэмсон называют “идеалистическим” стилем мышления. Главные черты этого стиля — ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т. д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Символом идеалистического решения А. Харрисон и Р. Брэмсон считают зонтик: решение, которое объемлет все взгляды и нравится всем, имеющим к нему отношение.

Можно сказать, что Круг — природный психолог. Однако чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, ему не хватает “левополушарных” организационных навыков своих “линейных братьев” — Треугольника и Квадрата [5].

ЗИГЗАГ. Эта фигура символизирует креативность, творческое начало, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то скорее всего вы — истинный “правополушарный” мыслитель, но инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят вас численностью. Между прочим, Квадрат и Треугольник часто вообще не обращают внимания на ваш знак! Наконец, среди Зигзагов чаще встречаются левши, чем среди остальных форм. А это дополнительное свидетельство в пользу “правополушарности” Зигзага.

Итак, как и вашему ближайшему родственнику — Кругу, но в еще большей степени, вам свойственны образность, интуитивность, интегративность, мозаичность мышления. Строгая, последовательная дедукция — это не ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки: от а к я! Поэтому многим линейным, “левополушарным” трудно понять Зигзагов. “Правополушарное” мышление не фиксируется на деталях (цифры и факты нужны для того, чтобы совершить скачок к новой идее), поэтому, упрощая в чем-то картину мира, оно позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим у Зигзага чаще всего является синтетический стиль мышления. Лейтмотив этого стиля “Что, если?...” Что, если взять эту идею и вот эту и объединить их? Что получим в результате? Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что нравится Зигзагам. В отличие от Кругов Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются успеха не путем уступок, а наоборот, заостряя конфликт идей и строя новую концепцию, в которой этот конфликт получает свое разрешение, “снимается”. Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительны, “открывая глаза другим” на возможность нового решения. Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутинная, шаблонная, правила и инструкции, статус-кво или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются.

Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимы разнообразие и высокий уровень сти-

муляции на рабочем месте. Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаг оживает и начинает выполнять свое основное назначение — генерировать новые идеи и методы работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами, с помощью которых вещи делаются сейчас или делались ранее. Ничто так не раздражает Зигзага, как сентенция Квадрата: “Мы всегда это делали так”. Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так же реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность.

Зигзаг — самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая интересная мысль, он готов поведать о ней всему миру! Зигзаги — неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны (“режут правду в глаза”), и это наряду с эксцентричностью часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (с утратой новизны теряется и интерес к идее) [5].

Резюме

Результатом освоения настоящего раздела, таким образом, становится определение:

- познавательных интересов, склонностей, основных мотивов выбора профессии, что формирует определенную профессиональную готовность, являющуюся главным фактором *профессиональной направленности личности*;
- лидерских задатков и наклонностей, коммуникативных и организаторских способностей, волевых качеств и их интегративного показателя — решительности, готовности к риску и направленности личности на достижение успеха или на избежание неудачи, что в целом позволяет судить о наличии и развитости комплекса *способностей к управлению людьми*;
- интереса к выполняемой работе, гармоничности взаимоотношений с коллегами и руководством, уровня притязаний в профессиональной деятельности, соответствия условий и организации труда требованиям личности, умения вести здоровый образ жизни и производительно работать, что является *интегративным показателем удовлетворенности собой и своей работой*;
- некоторых личностных черт различных типов менеджеров, особенностей их профессиональной деятельности и поведения в различных ситуациях взаимодействия, что позволяет определить собственный *тип руководства* и наметить пути его совершенствования.

Таким образом, изучение данного раздела дает возможность еще только выбирающему управленческую деятельность или уже работающему менеджеру определить правильность профессионального выбора, свои способности к руководству людьми, степень удовлетворенности своим социальным положением и разработать конкретные меры по достижению желаемого результата.

Раздел 12

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ



*Стремись к самой высшей из доступных тебе
целей и не вступай в борьбу из-за безделиц.*
Г. Селье

Цель настоящего раздела – определить основные *требования к руководителям* различных рангов и описать наиболее характерные *типы управляющих*; обратить внимание менеджеров на постоянное повышение и ужесточение требований к уровню квалификации современных руководителей; показать особенности и различия в работе и комплексе требуемых личностно-деловых качеств *линейных и функциональных менеджеров*; предложить работающим руководителям надежный инструментарий для *анализа управленческих ограничений* и выработки мер по их коррекции; дать практические *рекомендации по планированию и реализации деловой карьеры*, основанные на использовании зарубежного опыта.

12.1
ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

В последнее десятилетие на Западе возросло значение экономических и инновационных аспектов в деятельности фирм и корпораций, в результате чего повысились **требования к руководителям всех рангов**. Целенаправленное объединение ранее самостоятельных функций, ликвидация избыточных звеньев в управлении, переход от иерархической структуры управления к сетевой и связанная с этим децентрализация, а также передача ряда управленческих функций трудовым коллективам обусловили сокращение численности руководящих работников.

Менеджеры нового типа

В связи с усилением процесса разделения труда многие работы, прежде выполнявшиеся руководителями, передаются самостоятельным консультационным фирмам. Так, к концу 90-х годов в США безработица среди руководителей достигла 2,6 % при 7 %-м уровне безработицы среди других категорий работников. Многие фирмы в настоящее время широко используют конкурсный отбор руководителей. При этом особое внимание уделяется квалификации уп-

правляющих, их способности в процессе управления учитывать международные аспекты. Менеджеры должны умело руководить трудовым коллективом, наиболее полно использовать творческие способности каждого работника, обеспечивая тем самым гибкое реагирование на требования заказчиков [142].

Ныне в США на руководящие должности в наиболее развитых в технико-экономическом отношении компаниях выдвигаются **менеджеры нового типа**. Основной их особенностью является стремление к наиболее эффективной организации работы подчиненных. В отличие от управляющих 60-х годов, излишне озабоченных проблемами собственной безопасности и благополучия, новые менеджеры стремятся сократить количество направленных на эти цели организационных мероприятий и чаще рискуют. Они не настолько бессердечны, автократичны и зависимы от компании, как “деловые люди” 60-х годов, но вместе с тем все еще стоят особняком и эмоционально малодоступны.

Однако вызывает беспокойство то обстоятельство, что выполняемая ими работа, совершенствуя интеллектуальные способности, почти ничего не дает для развития их нравственных, душевных качеств.

Исследования современной американской корпоративной культуры показали, что в ней имеется четыре основных типа менеджеров.

Первый тип — “мастера”. Это люди, которые придерживаются традиционной системы ценностей, включая деловую этику и уважение к другим. Окружающие оцениваются ими преимущественно с точки зрения того, насколько творчески те относятся к своим обязанностям. Менеджеры этого типа настолько поглощены предметом собственных творческих изысканий, что порой не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами.

Второй тип — “борцы с джунглями”. Это люди, которые страстно стремятся к власти. Они воспринимают себя и окружающих как живущих в “человеческих джунглях”, где каждый стремится “съесть” другого. Их интеллектуальные и другие психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе они обычно рассматривают как конкурентов или врагов, а подчиненных — как средство в борьбе за власть. Среди них, в свою очередь, выделяются два подтипа: “львы” и “лисы”. “Львы” — это победители, которые добились успеха и строят “свою империю”. “Лисы”, устроив свои “гнезда” в корпоративной организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. Благодаря присущей им предприимчивости “лисам” удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы обычно в конце концов рушатся в результате ответных действий тех, кого они в свое время обманули или использовали в корыстных целях.

Третий тип — “люди компании”. Они идентифицируют себя с организацией, к которой принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся подчинить себя другим и добиться скорее безопасности, нежели успехов. Будучи же волевыми и достаточно сильными, они стремятся к признанию со стороны окружающих, к повышению степени сплоченности корпорации. Наиболее творческие из них умеют создавать в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако не в состоянии успешно вести дела в условиях сильной конкуренции.

Четвертый тип — “игроки”. Они рассматривают деловую жизнь вообще и свою работу в частности как своеобразную игру, любят рисковать, но с расчетом, и часто увлекаются новшествами. В отличие от “борцов с джунглями” они стремятся не к созданию собственной “империи”, а к получению удовлетворения от победы как таковой. Главная их забота — приобрести известность в качестве победителей.

Среди современных корпоративных менеджеров наиболее широко представлен именно последний тип. Однако у руководителей, занимающих самые высокие посты, наряду с чертами “игроков” присутствуют и качества “людей компании”. Они ведут игру в основном в интересах компании, идентифицируя себя с ней. Стимулируя интерес к работе у подчиненных, такие менеджеры поощряют тех из них, кто способствует успехам корпорации, и наказывают тех, кто препятствует им. По мере продвижения вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой возможно сочетание очень разных, порой даже противоположных, черт: стремления к сотрудничеству и конкуренции, лаконичности стиля руководства и нетерпимости к бюрократизму, склонности к риску и трезвому расчету и т. д. Впрочем, все это касается главным образом интеллектуально-волевых, а не эмоционально-имагинативных качеств,

т. е. тех черт личности, которые необходимы руководителю для правильного обращения с людьми. Отмечено, что из каждых десяти опрошенных менеджеров, выразивших потребность в помощи со стороны друзей, лишь один проявил желание помочь другим [12].

“Выращивание” управляющих высшего уровня

Сегодня многие промышленные предприятия США испытывают нехватку квалифицированных руководителей высокого уровня. Вместе с тем зачастую перспективные молодые менеджеры быстро продвигаются в начале карьеры, но затем останавливаются в своем развитии. Почему?

На нижних ступенях управления руководителя поощряют прежде всего за способность принимать самостоятельные решения, за независимость и остроту суждений, настойчивость и даже агрессивность при реализации решений. Если за короткий срок молодой менеджер добивается значительных результатов и получает повышение, то он закономерно полагает, что именно эти качества и поощряются руководством. Между тем на более высоких уровнях нужны совершенно иные качества и навыки: умение анализировать и готовность учитывать мнение подчиненных; ориентация на перспективные цели, а не на краткосрочные задачи; способность создать сплоченный коллектив и дать ему стимулы для напряженной работы, а не взваливать всю работу на себя.

За последние годы значительно возрос образовательный уровень работающих, поэтому руководящая должность сама по себе не может гарантировать менеджеру, что его распоряжения будут беспрекословно выполняться. Гарантию может дать только *авторитет*, для формирования которого необходимо время. Ранний перевод молодых руководителей на посты, которые не соответствуют приобретенному авторитету, ставит их в весьма затруднительное положение. Они не могут ненавязчиво влиять на подчиненных и вынуждены либо “давить” на них, либо выполнять большую часть работы самостоятельно. Поэтому если компания хочет “выращивать” действительно квалифицированных командиров производства, она не должна спешить с продвижением молодых руководителей на ответственные посты, основываясь на их краткосрочных успехах. Принимать решение о повышении менеджера следует только после приобретения им определенного авторитета, а также специальной подготовки, в процессе которой должны быть проанализированы существенные отличия целей и методов на разных уровнях управления.

Поведение менеджеров, по мнению зарубежных экспертов, должно отличаться некоторой агрессивностью, настойчивостью, готовностью к восприятию и передаче информации, рациональностью, навыками групповой работы, тщательностью и точностью, честностью, справедливостью, юмором, стремлением к установлению контактов, способностью правильно реагировать на обоснованные возражения, готовностью к принятию решений, самокритичностью, самоконтролем, уверенностью в манере поведения, тактичностью, терпимостью, уважением к людям, положительным отношением к состязательности, ориентированностью на достижение поставленных целей.

С середины 80-х годов новые черты портрета высших управляющих стали формироваться и в *фирмах Японии*, что отразилось на изменении критериев подбора кандидатов на высокие управленческие посты; делаются попытки ввести систему продвижения по служебной лестнице в соответствии с индивидуальными способностями; активизируется деятельность по переподготовке и повышению квалификации. Кроме того, в современный период развития международного сотрудничества и интеграции “интернационализируется” культура менеджмента, что приводит к сближению черт, характеризующих управляющих компаний промышленно развитых стран.

В этой связи разрабатываются **общие характеристики менеджера будущего**, обосновывается роль профессионального обучения в его формировании. Зарубежные эксперты отмечают, что в перспективе основная задача менеджера будет состоять в интегрировании неопределенности в систему прогнозирования, принятия решений и в организационную структуру, что потребует от руководителя “нового профессионализма” способности к адаптации, инновациям и постоянным изменениям. **Наиболее важные характеристики деятельности менеджеров:** умение реалистически оценивать сильные и слабые стороны подчиненных; способность мыслить стратегически; умение вести переговоры с вышестоящими руководителями; обеспечение благоприятного характера взаимоотношений в руководимых коллективах и заинтересованности у подчиненных в качественном выполнении служебных обязанностей [142].

К наиболее значимым человеческим качествам как факторам, которые будут определять успех менеджеров в XXI в., можно отнести:

- умение и желание добиваться результатов;
- желание и способность нести ответственность и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность к сотрудничеству;
- умение быстро принимать решения;
- способность предвидеть будущее;
- широкий кругозор;
- чувство ситуации;
- способность увидеть, выделить главное;
- напористость;
- умение управлять своим мнением;
- уважение к другим;
- здоровое тщеславие.

Особое внимание следует обратить на умение и желание менеджеров добиваться результатов, что является одной из главных задач управления. Именно это качество менеджера [66]:

- превращает желания в действия;
- дает возможность чувствовать себя значительным;
- позволяет получать признание окружающих;
- обеспечивает успех и служебный рост;
- создает материальное благополучие;
- вырабатывает активную жизненную позицию;
- вдохновляет на развитие и самосовершенствование;
- приносит удовлетворение и способствует оптимистическому восприятию жизни.

Практика эффективного руководства

Опыт Японии убедительно свидетельствует о том, что продолжительность периода планирования имеет большое значение как для общих затрат времени на выполнение работ, так и для качества исполнения [66].

Короткий период планирования влечет за собой продолжительное время исполнения и больше ошибок, а более длительный период планирования — короткое время исполнения и меньше ошибок.

Вывод: не жалейте времени на планирование своей работы.

Если совершенствуется отдельный человек, то совершенствуется и вся организация; если каждый человек работает эффективно, то эффективна деятельность и всей организации.

Если человек обладает позитивными личными качествами, то качественной становится и продукция предприятия.

Если человек доволен и уравновешен, то внутренние и внешние отношения в коллективе улучшаются.

Вывод: если вы хотите повысить эффективность производства, начинайте с повышения эффективности каждого отдельного работника.

Обратите внимание на свои методы руководства, которые могут иметь следующие характеристики.

Вариант	
I	II
Внимание к достижениям работников	Внимание к действиям работников
Делегирую ответственность	Я отвечаю за все
Принимаю во внимание ситуацию	Действую по схеме
Поощряю индивидуальный подход	Все должны действовать по правилам
Даю подчиненным возможность показать себя	Заинтересован только своей карьерой
Критикую работу	Критикую работника
Риск возможен	Рисковать нельзя
Новое интересно и полезно	Моих знаний достаточно

Вывод: если вы действуете по варианту II — вы хороший “игрок”, если вам ближе вариант I — вы хороший “тренер”, т. е. более эффективный руководитель.

Эффективность руководителя определяется эффективностью его сотрудников. В решении конкретных задач каждый из сотрудников проявляется либо как “победитель”, либо как “неудачник”. Определить это можно по приведенным далее характерным чертам поведения.

“Победитель”	“Неудачник”
Смело берется за решение проблемы	“Ходит” вокруг проблемы, не пытаясь ее решить
Делает	Обещает
Дружелюбен	Агрессивен
Больше слушает других	Предпочитает говорить сам
Находит в других положительные качества	Концентрирует внимание на недостатках других
Учится у других	Не принимает чужого опыта
Не боится ошибок	Боится ошибок
Концентрируется на возможностях и решениях	Концентрируется на проблемах и помехах

Вывод: “неудачник” никогда не сможет стать эффективным работником. Стремитесь к тому, чтобы ваши сотрудники чаще проявляли себя как “победители”.

В каждом коллективе имеются нерадивые работники, но не всегда удастся выделить их среди остальных, так как их нерадивость скрыта определенным типом поведения.

Лодырь:

- предпочитает задания без указания сроков исполнения;
- не закончив одного дела, напрашивается на другое;
- стремится доказать, что к решению данного вопроса необходимо привлечь другого работника;
- в рабочее время занимается общественной работой или тем, что не входит в круг его обязанностей.

Завистник:

- заметив чью-то ошибку, промолчит, а затем использует ее в подходящий момент;
- всячески демонстрирует, что дело делается лично для руководства, а вообще-то оно ни к чему;
- применяет правило: “Хочешь управлять начальником — подружись с ним”;
- изучает слабости начальника (“В слабостях начальника — сила подчиненного”);
- предпочитает выступать в роли обиженного;
- провоцирует руководителя на грубость.

Вывод: постарайтесь избавиться от нерадивых работников — это укрепит ваш авторитет среди других сотрудников и повысит эффективность работы коллектива.

Основные факторы эффективного взаимодействия звена “руководитель — подчиненный”:

уважение — подчиненный начинает уважать руководителя с того момента, когда почувствует уважение к себе, исходящее от руководителя. Проявляйте заботу о подчиненном как о личности, и он всегда поможет вам в трудной ситуации;

доверие — подчиненный ожидает вашей опеки. Дайте понять подчиненным, что они — в числе протезируемых. Доверие возрастает, если ваши действия способствуют продвижению подчиненных. Доверие исчезает, если вы поддерживаете рост некомпетентных работников;

обучение — эффективность руководителя во многом зависит от того, чему у него можно научиться. Поэтому нужно превосходить подчиненных, уметь выступать в роли учителя.

Формула эффективного взаимодействия:

$$\text{уважение} + \text{доверие} + \text{обучение} = \text{эффективный сотрудник.}$$

На управленческих должностях многих организаций все еще встречаются откровенно слабые руководители, выявить которых поможет следующий перечень характерных признаков.

Признаки слабого руководителя:

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, поскольку не способен их предугадать.
2. Убежден, что знает дело и умеет делать его лучше всех, поэтому все старается сделать сам.
3. Принимает посетителей, в одной руке держа телефонную трубку, а другой подписывая документ, и в то же время консультирует работника.
4. Его письменный стол всегда загружен бумагами, причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие просто не нужны.
5. Работает даже по ночам.
6. Всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги (с работы домой и обратно).
7. Никогда ничего не решает до конца; бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику.
8. Старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое.
9. Фамильярен с подчиненными. Старается приобрести репутацию “хорошего парня”.
10. Готов к любому компромиссу, ищет “козлов отпущения”.
11. Работает по принципу “открытых дверей”, к нему в кабинет может войти любой и когда захочет.

Вывод: если хотите быть сильным (эффективным) руководителем, избегайте характеристик слабого.

Эффективный руководитель — это и тот, кто умеет правильно одеваться и соответствующим образом “оформлять” свой внешний облик. Прислушайтесь к следующим советам.

Носите однотонные костюмы, например:

- серый с бледно-голубой рубашкой и темно-бордовым галстуком;
- бежевый костюм с голубой рубашкой;
- темно-синий костюм с рубашкой бледного тона.

Не носите:

- ничего кричащего;
- ничего зеленого;
- черных костюмов с белой рубашкой;
- рубашку темнее, чем костюм, и галстук светлее, чем рубашка;
- красных рубашек.

Помните:

- плохо сочетаются в разных элементах одежды одинаковые рисунки;
- для выступлений надевайте темно-синий или темно-серый костюм, белую рубашку и галстук, сочетающийся с цветом костюма;
- если не знаете, что надеть в конкретной ситуации, лучше одеться консервативно;
- носите дорогие галстуки;
- одевайтесь в том же стиле, что и люди, с которыми вы должны встретиться [66].

Вывод: если хотите быть эффективным руководителем — овладейте искусством “оформления” внешнего облика.

Подготовка управляющих и повышение их квалификации

В последнее время требования к уровню квалификации западных руководителей все более ужесточаются. Реорганизация структур и сокращение их размеров в последние годы вынуждают менеджеров высшего уровня повышать интенсивность труда в 1,5–2 раза. По данным консультирующих фирм, многие менеджеры не выдерживают такой нагрузки, стаж их работы в одной компании сократился (как никогда ранее) до 9 лет. Компании возлагают на менеджеров

повышенную ответственность, и они “горят на работе” из-за постоянного риска. Кроме того, от них требуется разносторонний опыт, чтобы в случае необходимости была возможность замены. В этой связи следует информировать вновь поступающих на работу об ужесточении условий и повышении требований к руководителям, а также к уровню их квалификации [142].

По мнению многих западных специалистов, недостаточный на сегодняшний день уровень подготовки менеджеров в значительной степени сказывается на уровне развития экономики. В этой связи правительства США, Японии, Германии, Франции и других промышленно развитых стран отводят большую роль совершенствованию системы подготовки менеджеров в программах повышения конкурентоспособности фирм и предприятий. Так, в США степень магистра в области менеджмента ежегодно получают около 70 тыс. человек, а более 200 тыс. человек – диплом специалиста по менеджменту. Система подготовки менеджеров в США привлекает большое количество кандидатов и обеспечивает хорошую работу после успешного завершения учебы. Однако, по мнению экспертов, в условиях растущей нестабильности и жесткой конкуренции необходимо принципиально изменить систему профессионального обучения и повышения квалификации менеджеров всех уровней управления.

Вследствие быстрой смены концепций научно-технического прогресса существенно изменяется роль мастеров, начальников производств и других управляющих низшего звена. Менеджеры высшего уровня ждут от них не только конкретизации технических проблем и поиска вариантов их решения, но и оперативного решения вопросов управления персоналом, достижения взаимопонимания с работниками и их высокой мотивации, обеспечения высокой производительности труда и высокого качества продукции. Все это существенно расширяет сферу деятельности низшего управленческого персонала, который в условиях ужесточения конкуренции играет ключевую роль в снижении себестоимости и увеличении объемов выпуска высококачественной продукции. Отмечается возрастание роли творческой стороны работы этой категории персонала, ослабление контроля за действиями квалифицированных специалистов, повышение значимости неформальных рабочих отношений, взаимопомощи и повышения квалификации в диагностике и решении проблем.

Западные эксперты отмечают, что программы школ бизнеса сегодня ориентированы на подготовку традиционных менеджеров, но уже в ближайшее время возрастет спрос на предпринимателей. Для удовлетворения этого спроса недостаточно корректировать учебные планы, необходимо коренным образом изменить соотношения обучения и практической работы в области предпринимательства, а также принципиально изменить организацию послевузовской подготовки в сфере менеджмента и бизнеса [142].

Обновление концепции профессионального обучения менеджеров

Указанные ранее и другие проблемы, вставшие сегодня на пути развития современного менеджмента, выдвигают задачу коренного обновления концепции профессиональной подготовки и непрерывного повышения квалификации управляющих всех уровней. В этой связи представляют интерес результаты двух исследований, проведенных в Великобритании с целью изучения важнейших направлений подготовки и повышения квалификации **менеджеров будущего**. Отмечается, что сейчас в Великобритании менеджерам, имеющим некоторый опыт работы, дополнительные знания, умения и навыки дают университеты, политехнические вузы и колледжи высшей ступени с последипломными курсами. Кроме того, в стране действуют частные коммерческие курсы менеджеров, консультанты по менеджменту, также организующие различные курсы, семинары и конференции. Помимо этого функционируют специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при профессиональных (технических, гуманитарных) вузах. На основании письменного опроса лиц, занятых подготовкой менеджеров, а также представителей указанных учебных заведений проведено обобщение и выявлены основные тенденции последипломного образования менеджеров, имеющих опыт управленческой работы.

Из множества действующих в Великобритании курсов с контингентом 130 тыс. слушателей в неделю ведущую роль играют академические, которые обеспечены профессорско-преподавательским составом не менее 35 тыс. человек. Второе место по значимости занимает сектор частных центров тренинга менеджмента (30 % всего контингента) со специализированными

курсами (42 % общего количества таких курсов). Среди методов обучения перспективными признаны моделирование, ролевые игры, семинары-конференции и др., в то время как традиционные лекции и дискуссии занимают все меньше места в учебных курсах. В будущем менеджерам придется больше внимания уделять оценке внешних воздействий на организацию, интегрировать основную деятельность с побочными влияниями, не зависящими от формального положения сотрудников, усиливать свою лидирующую роль во всех аспектах и на всех уровнях функционирования организации, уметь вдохновить работников и мобилизовать их энергию на решение общих задач.

Исходя из этих требований рассмотрены **три концепции подготовки и повышения квалификации менеджеров**. **Фрагментарный подход**, не требующий инвестиций, не связанный с целями конкретных организаций, дающий базовую подготовку в центрах тренинга, признают неперспективным. Более перспективным считается так называемый **формализованный подход**, при котором подготовка и повышение квалификации рассматриваются как часть карьеры менеджера исходя из ресурсных потребностей фирмы и личных устремлений управляющего. Базовые знания дополняются спецкурсами по развитию отдельных умений и навыков, развиваемых с помощью преподавателей-“тренеров” и линейных (непосредственных) руководителей обучаемых. Самым перспективным признают **целевой подход**, предусматривающий непрерывное обучение менеджеров для обеспечения решения задач бизнеса в условиях конкуренции. Здесь подготовка и повышение квалификации тесно связаны со стратегией организации и индивидуальными целями обучаемого, которые реализуются с помощью курсов по выбору, жестко увязанных с характером выполняемой работы. При таком подходе отсутствует набор директив со стороны линейных руководителей, которые несут ответственность за профессиональную учебу и проявляют терпимость к обучаемым [142].

Университеты предприятий

В последние годы, следуя примеру крупных английских и американских компаний, ряд наиболее известных французских фирм создали так называемые **университеты предприятий**. Их появление обусловлено процессом совершенствования и обновления форм и методов управления в промышленности. Университеты наряду с повышением уровня профессиональных знаний (эту задачу решают действующие в фирмах центры подготовки кадров) призваны предоставить менеджерам и специалистам средства и возможности интеграции полученных знаний с новыми задачами и ролью, которую они будут играть в условиях технических и технологических изменений.

Новые системы управления нуждаются в кадрах, способных организовать работу трудовых коллективов, осуществлять свою деятельность в рамках гибких и мобильных организационных структур, с меньшим количеством иерархических звеньев. Предприятия сегодня испытывают большую потребность в умах, талантах и инициативе, нежели в рабочих руках, поскольку чисто механические функции сейчас в основном выполняют роботы. Дирекции крупных компаний большое значение придают накоплению, распространению и обогащению передового опыта, знаний и инноваций внутри собственных предприятий.

Отличие университетов от центров подготовки состоит в том, что организация их деятельности отвечает традициям широкого университетского образования, направленного прежде всего на воспитание человека, а не на обучение его узкой специальности. С этой точки зрения французские университеты предприятий сходны с частными американскими университетами (например, с Университетом Дж. Кеннеди в Сан-Франциско).

В известной степени можно говорить о стратегическом предназначении университетов, поскольку, создавая их, генеральные дирекции предусматривают разработку планов дальнейшего развития собственных компаний. Генеральные директора и их представители активно участвуют в непосредственной подготовке программ университетов, во встречах со стажерами и в дискуссиях. Директор университета непосредственно подчинен генеральной дирекции или совету директоров компании в отличие от директора центра подготовки кадров, который подотчетен руководителю кадровой службы.

Внимание, которое уделяют руководители компаний созданию и деятельности университетов, объясняется также тем, что эффективность деятельности предприятий, планируемая на предстоящий период, обеспечивается не только за счет использования новейших технологий,

технического оснащения, финансовой стабильности, коммерческого динамизма, но и благодаря высоким профессиональным, интеллектуальным и нравственным качествам работников. Университеты предприятий ориентированы прежде всего на человека. Это капиталовложения нематериального характера, рентабельность которых трудно рассчитать. Однако с уверенностью можно сказать, что их деятельность помогла многим компаниям достичь больших и стабильных успехов [142].

Программы обучения в университетах предприятий преследуют такие цели:

- **Подготовка кадров к намечаемым или осуществляемым изменениям.** Большинство предприятий, достигших более или менее крупных размеров, сталкиваются с проблемой перехода от жестких и замкнутых структур к более гибким, позволяющим быстро реагировать на изменения, происходящие на конкурирующих рынках. Для этого необходимо повысить эффективность работы кадров, найти собственные пути перехода с учетом истории и опыта развития предприятия, его культуры, профиля, личностных качеств руководителей. Программы предусматривают обучение руководителей новым формам поведения (умению слушать и понимать людей, оказывать им помощь, обучать их), необходимым для преодоления негативного отношения персонала к предстоящим нововведениям.
- **Подготовка руководителей к будущим функциям.** С введением новых форм управления (например, с сокращением иерархических уровней) изменяется роль руководителей, что требует овладения ими новыми знаниями или умением действовать в условиях новых отношений. Необходимо совершенствовать навыки передачи знаний, руководства коллективом, делегирования ответственности, принятия решений в непредвиденных ситуациях, согласования противоречивых требований, преодоления стрессов, умения утвердить себя как лидера и др. В некоторых университетах предприятий существуют специальные программы тренинга, направленные на развитие личностных качеств, включая методы медитации, способствующие сохранению присутствия духа и трезвого мышления в стрессовых ситуациях. Большое внимание уделяется обучению способам поддержания хорошей физической формы.
- **Развитие способностей и потенциальных возможностей обучаемых.** Это позволит им овладеть в предстоящий период более сложными и глобальными функциями. Например, в некоторых университетах проводятся семинары для молодых инженеров с трехлетним стажем работы, в цели которых входит показ открывающихся перед ними возможностей изменения карьеры в рамках компании.

Таким образом, при разработке программ обучения с участием дирекций компаний намечаются приоритетные задачи (ориентация на передовую практику и изменения во внешней среде, закрепление ценностей или методов, присущих данной компании) и определяется контингент обучающихся. Программы предназначены в первую очередь для молодых инженеров и руководителей, которые в ближайшем будущем должны приступить к новым обязанностям, требующим высокого уровня компетентности, творческих способностей, инициативы. Из данного резерва кадров предприятие будет формировать свой руководящий состав.

Несмотря на то что университет в значительной степени интегрирован с предприятием, он имеет собственное лицо и обладает определенными автономными правами. Юридически он представляет собой филиал, продающий свои услуги различным предприятиям и фирмам, которые входят в компанию или объединение. Директор филиала подотчетен в своих действиях комитету генеральной дирекции компании; его непосредственным помощником является комитет по управлению или педагогический совет, состоящий из руководителей подразделений и внешних экспертов.

В целом можно сделать вывод о том, что университеты предприятий символизируют успех компании и демонстрируют те методы, которые будут использованы ею в будущей деятельности. Культура предприятия, его ценности помогают стажеру проникнуться духом предприятия. Не случайно во многих университетах тщательно разработаны процедуры приема обучающихся.

Преимущества университетов перед центрами подготовки кадров [142]:

- предпочтение целей воспитания личности целям обучения профессиональным знаниям;

- поощрение свободного мышления;
- более высокий уровень подготовки;
- сочетание преподавательской и научно-исследовательской деятельности.

Главное – кадры

Итак, в современных условиях на фоне резких перемен, происходящих в сфере производства и окружающей среде, с особой остротой встает вопрос рационального управления человеческими ресурсами, прежде всего кадрами руководителей. И если раньше основная роль в экономике отводилась развитию важнейших отраслей промышленности и формированию структуры рынка, а в настоящее время – развитию сферы обслуживания и информации, то в будущем главную роль будут играть **кадры**. В этой связи сформулированы основные проблемы и направления в работе с кадрами:

- воспитание кадров управления новой формации, подготовка их в соответствии с требованиями научно-технического прогресса;
- оживление производства и повышение активности кадров, занятых в основных традиционных отраслях промышленности;
- преодоление консерватизма и воспитание кадров для новых отраслей промышленности;
- решение проблем избытка кадров при одновременной нехватке квалифицированного персонала для работы в новых условиях;
- решение вопросов рационального перемещения кадров.

Таким образом, тенденции развития мировой экономической конъюнктуры требуют от менеджеров новых подходов к работе, которые могут быть сформированы и развиты только на основе непрерывного обучения, самовоспитания, умения объективно оценивать сильные и слабые стороны своей личности и деятельности [142].

Линейные и функциональные менеджеры

К **линейным менеджерам** относятся руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производственного процесса (директора предприятий, организаций, начальники производств, цехов, участков, мастера и т. п.). К **функциональным менеджерам** относятся специалисты, самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (главные специалисты, начальники отделов, бюро, руководители секторов, групп и т. п.).

Говоря о руководителях, необходимо различать уровни иерархии, где функции управления специфичны [70]. Так, *высшее звено* в большей степени определяет общее движение социотехнической системы, ее изменчивость и направления развития; *среднее* создает жизнеспособную структуру, функционирующую в единстве относительной устойчивости и изменчивости элементов и связей; *низовое звено* обеспечивает постоянство и воспроизводимость определенно заданных параметров элементов системы, их устойчивость.

В деятельности функциональных и линейных менеджеров любого уровня есть специфические особенности. *Функциональный руководитель* действует в условиях жесткой нормативно регулируемой деятельности. В качестве регуляторов могут служить должностные лица и технологические нормативы деятельности, а также специальные знания, необходимые для их реализации. *Линейный руководитель* из-за отсутствия полного стандартного перечня задач в своей деятельности использует личностные качества как основное средство. Иными словами, функциональный менеджер работает, как правило, в рамках технологического типа деятельности, а линейный чаще действует в нестандартных ситуациях. Целевая установка в профессиональной деятельности также различается: если линейный руководитель изменяет организационные ситуации, то функциональный закрепляет имеющиеся нормативные характеристики любого типа деятельности [70]. Имеет особенности и *карьера* этих двух типов менеджеров.

Отмечено, что движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер — начальник участка — начальник цеха — директор предприятия) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (инженер — руководитель группы — начальник отдела — главный специалист) — более осторожных руководителей, но при этом знающих, высококвалифицированных специалистов.

Для того чтобы определить, какой вы руководитель, ниже предлагается тест, содержащий 14 вопросов.

ТЕСТ 20

Проверьте, какой вы руководитель¹

Ответьте «Да» или «Нет» 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 возглавляемому 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?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или 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, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?
12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?
13. Считаете ли вы, что при возможности чаще бывать на объектах эффективность вашего руководства значительно повысится?
14. Предоставляете ли вы подчиненным сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество набранных вами баллов по следующему ключу.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
«Да»	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
«Нет»	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	2

Результаты

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, ведущий или главный специалист, то не надо колебаться.

От 6 до 10. Нельзя сказать, что вы сильный *линейный руководитель*, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут плохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым вопросам и вопросам перспективного планирования, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создавать и упрочивать традиции в коллективе.

От 11 до 15. Вы относитесь к типу *руководителя-организатора*, умеете сконцентрировать силы на решении наиболее важных проблем, к которым причисляете эффективный подбор и расстановку кадров, разработку и согласование оптимального (реально выполнимого) плана, материально-техническое снабжение. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, умеете отделить главное от второстепенного и во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте их исполнение.

¹ Приводится по: Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю // Психология управленческой деятельности. — Л., 1986.

От 16 до 20. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в “текучке”. Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, *ориентированы на деловую карьеру*. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Иерархия уровней роста руководителя предполагает преобразование качественных показателей в структуре профессиональной компетенции и даже мировоззрения менеджера. Ф. Дж. Роджерс, вице-президент компании IBM и автор популярной книги “IBM. Взгляд изнутри: человек – фирма – маркетинг”, признается: “Возглавляя все операции IBM по сбыту компьютеров в США (а это линейная должность), я не приветствовал вмешательства в мои дела со стороны функциональных руководителей компании... Присоединившись к числу функциональных руководителей, я начал думать, что линейные подразделения не могут обойтись без моего участия и без моих указаний. Вы, вероятно, решите, что я противоречу сам себе, а вся эта история покажется вам довольно смешной, но это не так. На самом деле перемена моих взглядов стала результатом практикуемой в IBM ротации ведущих специалистов между линейными и функциональными подразделениями, осуществляемой именно с целью дать им почувствовать важность обоих направлений” [100].

Постоянная ротация кадров между линейными и функциональными подразделениями помимо расширения управленческого опыта и роста деловой квалификации способствует развитию понимания руководителями единства цели и деятельности всей организации. На практике, однако, бывает трудно осуществить планомерный переход через все линейные и функциональные линии. В большинстве случаев для этого требуются особые знания и опыт. Поэтому, во-первых, многие компании заботятся о том, чтобы облегчить переход (осуществляя специальную контактную подготовку, ориентированную на специфику должности, прикрепление наставника); во-вторых, ротация проводится заблаговременно, включая все звенья управления; в-третьих, осуществляется подбор управленческих должностей, наиболее полезных с точки зрения быстрого приобретения необходимого опыта. При этом часть перемещений должна представлять собой продвижение, часть – чисто горизонтальное движение, а некоторые – смешанное [70].

Профессиональный и социальный опыт менеджеров имеет определяющее значение для их эффективной деятельности. Известно, однако, что опыт может быть широким, а может быть повторяющимся. *Широким опытом* обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях, а *повторяющимся* – управленцы, длительное время занимающие одну и ту же должность. Такими руководителями решения принимаются осторожнее, у них отмечается тенденция к консерватизму. В то же время анализ профессионального пути директоров предприятий показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли 8–10 должностных ступеней, а среднее время пребывания на каждой из них не превышало 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за рамки периода максимальной эффективности и достигали высокой должности в расцвете физических сил и творческих возможностей [107]. И еще пример: наиболее высокие темпы повышения производительности труда и прироста объемов производства отмечаются в тех цехах, где руководители занимают свои должности в течение трех, максимум – четырех лет. Исследования показали, что по истечении определенного срока пребывания в должности (как правило, после 5–7 лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и сами являются их источником [123].

Критическими периодами работы на руководящей должности среднего звена управления являются следующие: вхождение в должность (первые полгода работы); переход к стадии оптимальной продуктивности (2,5–3 года); появление некоторых признаков ее снижения (через 6–7 лет работы). Для того чтобы избежать застоя в управленческой деятельности, линейной или функциональной однобокости, задержки квалификационного роста, предлагается *ротация управленческих кадров* – освоение ими различных сфер функциональной деятельности, специфики различных видов продукции, рынков, технологии и других аспектов управления современными социотехническими системами [111; 123].

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Фактор, определяющий эффективность производства через потенциал социотехнической системы, т. е. организации в целом, рабочей группы или одного менеджера, авторы популярной книги “Раскрепощенный менеджер”, консультанты по управлению Майк Вудкок и Дейв Френсис, называют **ограничением** [24]. Опыт управленческой деятельности и многочисленные исследования показывают, что выдвинутая ими концепция ограничений чрезвычайно полезна и содержательна.

Все менеджеры имеют большие возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но существуют субъективные причины, часть из которых совершенно очевидна, а часть теряется в “туманном” прошлом, и находятся они в области “недоразвитых” способностей. Последние и обозначаются авторами концепции как ограничения. Данная теория в качестве быстрого и наиболее рационального способа осуществления ускоренного саморазвития предлагает изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Прежде всего следует сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации личностных возможностей. Специалисты считают, что таким образом можно обеспечить быстрый прогресс, и это позволит поверить в реальность перемен в самом себе. Большинство менеджеров достаточно проникательны и имеют определенное представление о том, что им нужно для роста и совершенствования, но у них зачастую отсутствует система для точной оценки своих потребностей и возможностей, средств для их реализации. Концепция ограничений содержит ясный и всесторонний анализ имеющихся способностей и поиска реальных путей развития личностных и деловых качеств менеджеров [24].

Одиннадцать потенциальных ограничений

1. Неумение управлять собой

Работа управляющего трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, т. е. так, чтобы постоянно поддерживать свой уровень производительности. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Руководители, которые не умеют правильно “разряжаться”, не используют рационально свое время, энергию и навыки, неспособны справиться с возникающими в их жизни стрессами, ограничены неспособностью управлять собой.

2. Размытые личные ценности

Менеджерам приходится ежедневно принимать решения, основанные на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно четко определены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые вследствие этого могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы или которые в них непостоянны, либо те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.

3. Нечеткие личные цели

Менеджеры, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы, влияют на ход своей деловой и личной жизни. Однако менеджер может быть неспособен опреде-

лять цели или стремиться к недостижимым либо нежелательным целям — часто к таким, которые несовместимы с требованиями времени. Как правило, недооцениваются альтернативные варианты и упускаются важные возможности, а на решение незначительных, второстепенных вопросов уходит все время и силы. Менеджеры такого типа обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.

4. Остановленное саморазвитие

Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми. Их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

5. Недостаточность навыка решения проблем

Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных результатов. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решения проблем.

6. Недостаток творческого подхода

Часто у менеджеров недостаточно развиты умение творчески подходить к решению проблем и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других работать творчески и использовать новые подходы в работе. Менеджеры такого типа зачастую незнакомы с методами повышения креативности или же считают их несерьезными и поверхностными. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или, несмотря на трудности, сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

7. Неумение влиять на людей

Руководители должны постоянно воздействовать на тех, кто им прямо не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемую поддержку и участие, вследствие чего не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда

До тех пор, пока менеджеры серьезно не оценят эффективность собственных методов управления, им не добиться высокой отдачи от подчиненных. Руководителям, не способным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; не могут заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы они проявили свою индивидуальность. Особенно трудно таким руководителям давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. Слабые навыки руководства

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуются специальные навыки, которые, собственно, и определяют способность руководить. Нерациональное расходование рабочего времени и неэффективность методов управления приводят к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. В таких случаях роли обычно определены нечетко, организация работы нерентабельна, а взаимоотношения плохие. Мало кто признает вклад и авторитет руководителя, моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. Неумение обучать

Почти каждый руководитель время от времени играет роль наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести производственные показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает. Люди работают, зачастую не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации носят формальный характер. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11. Низкая способность формировать коллектив

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Авторы концепции управленческих ограничений утверждают, что когда не создается благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, менеджера ограничивает слабое умение формировать коллектив [24].

Оценка своих личных ограничений

При наличии такой большой группы ограничений будет естественным и логичным попытаться выявить их у себя. Для этого можно использовать специальный тест.

Несмотря на последовательность и логичность предложенного теста, его результаты будут отражать все же ваши субъективные взгляды и поэтому скорее помогут выполнить самооценку, чем станут мерой научного анализа.

ТЕСТ 21

Анализ своих ограничений (“Вы сами”)

Инструкция

Подготовьте копию бланка для ответов и воспользуйтесь им для записи ваших ответов на утверждения теста. Ниже приведено 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут либо быть, либо отсутствовать у вас как руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в бланке для ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь опросник. Если какое-то утверждение вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Фиксируя результаты анализа утверждений, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, присущими моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я прилагаю значительные усилия для своего развития.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, проверяя их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других дать оценку моим основным подходам к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.

17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в “натаскивание” и развитие подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели своей работы.
28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, поскольку заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается устанавливать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени анализу и оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я рационально распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. По мере возможности я стараюсь объективно оценивать свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к освоению нового опыта.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы охарактеризовал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все от них зависящее для организации (фирмы, предприятия).
43. Я регулярно провожу оценку работы подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа способствует достижению удовлетворенности от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если не нахожу решение сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что может заинтересовать людей и быть стимулом в работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться в работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем способен влиять на окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами.
70. Я часто размышляю о том, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.

71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие новаторские способности.
73. Мое участие в собраниях обычно плодотворно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко возникают большие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я понимаю значение моего саморазвития и его влияние на мои убеждения и взгляды.
80. У меня есть четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя на совещаниях по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю значительные усилия в определение ролей и задач подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я имею навыки, необходимые для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья знают, что я забочусь о своем благосостоянии.
90. Я готов обсудить с сотрудниками свои взгляды и убеждения.
91. Я обсуждаю с сотрудниками свои перспективные планы.
92. "Открытый и легко приспосабливающийся" — это верное описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределять работу между сотрудниками.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь повысить качество работы подчиненных.
100. Я умею справляться с эмоциональными проблемами.
101. Я обычно сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моей жизненной позиции.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы в коллективе еще кто-нибудь мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что сообщая можно достичь большего, чем порознь.

В приведенном далее бланке для ответов 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верно, зачеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

Заполните строку "Сумма" бланка для ответов, подсуммировав количество перечеркнутых клеток в каждой графе от А до К. Затем заполните строку "Ранг", присваивая наибольшему результату предыдущей строки "Сумма" ранг 1, второму по величине графы А — ранг 2 и т. д. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните графу "Ранг" в таблице результатов, записав в нее результаты строки "Ранг" из бланка для ответов. Далее заполните графу "Обратный ранг", присваивая наименьшему результату ранг 1, и т. д. Наивысший результат получит ранг 11.

Бланк для ответов

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	
Сумма											
Ранг											

Таблица результатов

Ваш результат по графе	Сильная сторона	Ранг	Обратный ранг	Ограничение
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаток навыков решения проблем
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Слабые навыки руководства
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Заполните таблицу итогов. В графе “Мои сильные стороны” содержатся области, в которых вы почти не испытываете трудностей, а в графе “Мои ограничения” — области, требующие первоочередного развития.

Таблица итогов

Впишите номера 1, 2, 3 из графы “Ранг”

Впишите номера 1, 2, 3 из графы “Обратный ранг”

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Краткие определения ограничений

1. *Неумение управлять собой*: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни.
2. *Размытость личных ценностей*: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. *Смутные личные цели*: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. *Остановленное саморазвитие*: отсутствие настроенности на новые ситуации и возможности и их восприимчивости.
5. *Недостаток навыков решения проблем*: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. *Недостаток творческого подхода*: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. *Неумение влиять на людей*: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. *Слабые навыки руководства*: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. *Неумение обучать*: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
11. *Низкая способность формировать коллектив*: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов [24].

Ограничения в работе

Закончив выполнение теста “Анализ своих ограничений” (“Вы сами”), вы получите результаты личного анализа своих сильных и слабых сторон как руководителя. Разумеется, любая самопроверка субъективна и, возможно, предвзята. И по результатам теста не всегда можно объективно судить, сказываются ли ваши личные ограничения на рабочих показателях. Для этого вам предлагаются два дополнительных теста, призванных углубить и уточнить полученные ранее результаты.

Первый из дополнительных тестов — тест на ограничения “Работа” — позволяет оценить, какие конкретно требования предъявляет к вам ваша работа. Хотя для любой управленческой работы требуются некоторые сходные навыки, каждая конкретная должность требует некоторого уникального сочетания умений и способностей от того, кто ее занимает, и поэтому важно, чтобы именно ваши умения и способности отвечали этим требованиям. Тест “Работа” дает возможность проанализировать, насколько ваша квалификация соответствует специфическим требованиям к вашей должности и, как следствие, выявить навыки, которые требуют дальнейшего развития.

Закончив выполнение теста “Работа”, вы можете немедленно, путем арифметического подсчета, сопоставить свой личный анализ по итогам теста “Вы сами” с конкретными требованиями к вашей нынешней должности по результатам теста “Работа”. В этом заключается главная особенность подхода авторов к ограничениям, и если нынешняя должность требует от вас качеств, которыми вы не обладаете, то вы получите ориентир, в каком направлении продолжать развитие.

Второй дополнительный тест — тест “Другие” — предложите выполнить другим людям — коллегам, сотрудникам. Таким образом, вы получите более объективную информацию о ваших деловых качествах. Этот тест дает возможность собрать мнения коллег о вашей компетентности как руководителя с помощью тех же критериев (наличия ограничений), по которым вы оценивали себя сами. Наилучший эффект достигается тогда, когда выполнить тест предлагают нескольким сотрудникам, которые хорошо знакомы с вашим стилем управления, а вы затем сравниваете полученные результаты с итогами теста “Вы сами”.

И тест “Вы сами”, и тест “Другие” характеризуют ваши данные как руководителя, однако эти два массива информации часто противоречат друг другу. И это не удивительно — ведь оба теста напоминают две моментальные фотографии, сделанные с разных точек. Расхождения между результатами двух тестов дают пищу для плодотворной дискуссии, анализа, дальнейшей учебы и самосовершенствования.

Завершается работа сравнением данных, полученных из различных анкет об ограничениях. Сгруппируйте все эти результаты таким образом, чтобы получилось как можно более всестороннее и объективное заключение о ваших нынешних потребностях в личном развитии [24].

ТЕСТ 22 Анализ своих ограничений (“Работа”)

Инструкция

Тест включает опросник из одиннадцати частей и резюме. Ценность результатов зависит от того, насколько правдиво вы отвечаете на утверждения, а также от точности в определении требований, предъявляемых к вашей работе. Оцените каждое утверждение по шкале “Совершенно верно”, “Относительно верно”, “Неверно” применительно к вашей нынешней работе. Закончив каждую часть, подсчитайте результаты и только затем двигайтесь дальше. За каждый ответ “Совершенно верно” начисляется два очка, “Относительно верно” — одно очко. За ответ “Неверно” очки не начисляются. После завершения теста прочитайте пояснение к таблице результатов.

№ п/п	Утверждение	Вариант ответа		
		“Совершенно верно”	“Относительно верно”	“Неверно”
Часть I				
1	Мне довольно много приходится работать в одиночку	2	1	0
2	Мне приходится работать в спешке	2	1	0
3	Иногда мне приходится принимать непопулярные решения	2	1	0
4	Я очень благоразумный человек	2	1	0
5	Работа часто мешает моей личной (семейной) жизни	2	1	0
6	Мне приходится работать в сверхурочное время	2	1	0
7	Работа требует от меня, чтобы я либо питался вне дома, либо устраивал приемы	2	1	0
8	Мне приходится принимать важные решения без консультации с кем-либо	2	1	0
9	Мне часто приходится путешествовать или проводить много времени вне дома	2	1	0
10	Работа требует от меня значительных эмоциональных затрат	2	1	0
Общий итог по части I				
Часть II				
1	В принципиальных вопросах я должен занимать четкую позицию	2	1	0
2	Я ни от кого не скрываю своей жизненной философии	2	1	0
3	Мне часто приходится высказывать личное мнение	2	1	0
4	Я должен твердо стоять на принципиальных позициях	2	1	0
5	Я принимаю решения, касающиеся человеческих ценностей	2	1	0
6	Мои ценностные установки часто ставятся под сомнение	2	1	0
7	Я должен казаться другим людям справедливым	2	1	0
8	Я влияю на принятие ключевых, стратегических решений	2	1	0
9	Я вынужден улаживать принципиальные вопросы	2	1	0
10	Мне приходится давать советы и консультировать других людей по личным вопросам	2	1	0
Общий итог по части II				
Часть III				
1	Я ставлю задачи вместе с другими сотрудниками	2	1	0
2	Я не считаю, что моя работа приносит мне удовлетворение	2	1	0
3	Работа часто мешает моей личной жизни	2	1	0
4	У меня не часто появляется возможность увязывать на работе свои проблемы с проблемами других	2	1	0
5	Работа часто поглощает часть моей личной жизни	2	1	0
6	Работа не обеспечивает мне возможностей для личных достижений	2	1	0
7	Мне приходится оценивать результаты работы других	2	1	0
8	Мне нужно более ясно и четко ставить задачи другим	2	1	0
9	Я участвую в перспективном планировании	2	1	0
10	Работа часто приходит в противоречие с моими амбициями	2	1	0
Общий итог по части III				
Часть IV				
1	Работа требует, чтобы я постоянно осваивал новые навыки и умения	2	1	0
2	Я ожидаю, что либо статус моей работы возрастет, либо я перейду на другую работу с более широкими перспективами	2	1	0
3	В будущем работа значительно повысит уровень требований ко мне	2	1	0

4	Скорее всего, моя работа значительно изменится в ближайшие годы	2	1	0
5	Вероятно, меня ожидают технологические нововведения	2	1	0
6	Моя работа не оставляет меня равнодушным	2	1	0
7	Очевидно, работа требует от меня большей продуктивности	2	1	0
8	Я должен развивать отношения доверия с окружающими	2	1	0
9	Я должен быть постоянно открытым и восприимчивым к новым идеям и методам работы	2	1	0
10	В будущем мне станет труднее добиваться успехов	2	1	0
Общий итог по части IV				
Часть V				
1	Решение проблем — важная часть моей работы	2	1	0
2	Мне приходится в значительной мере полагаться на экспертные суждения	2	1	0
3	Установленных для меня формальных порядков немного	2	1	0
4	Мне приходится иметь дело с большим массивом сложной информации	2	1	0
5	В мои обязанности входит составление множества планов	2	1	0
6	Мне приходится постоянно вносить поправки в планы на основании накопленного опыта	2	1	0
7	Мне нужно быстро использовать открывающиеся возможности	2	1	0
8	Многие проблемы мне нужно решать на заседаниях	2	1	0
9	Мне приходится выбирать, каким именно способом решать проблемы	2	1	0
10	Я часто оказываюсь в непредсказуемых или необычных ситуациях	2	1	0
Общий итог по части V				
Часть VI				
1	Мне часто приходится прибегать к новым или непривычным способам решения вопросов	2	1	0
2	Некоторые области моей работы претерпевают постоянные изменения	2	1	0
3	Я должен быть более изобретательным, чем большинство моих коллег	2	1	0
4	Я должен критически относиться к предложениям, сделанным другими	2	1	0
5	Я должен всегда ориентироваться в новом и использовать свежую информацию в работе	2	1	0
6	Найти правильный ответ зачастую бывает непросто	2	1	0
7	Я управляю людьми, не склонными к нововведениям	2	1	0
8	Я должен генерировать или получать новые идеи	2	1	0
9	Мне часто приходится действовать методом проб и ошибок	2	1	0
10	Мне часто приходится делать то, что выходит за рамки традиционного	2	1	0
Общий итог по части VI				
Часть VII				
1	Для достижения успеха я должен знать, что окружающие принимают во внимание мои взгляды	2	1	0
2	Оказывать влияние на других — вот ключ к моему успеху	2	1	0
3	Я должен производить хорошее первое впечатление	2	1	0
4	Мне нужно быть напористым	2	1	0
5	Мне необходимо хорошее взаимопонимание с коллегами	2	1	0
6	Мне нужно часто давать советы и убеждать других	2	1	0
7	Заседания — важная часть моей трудовой жизни	2	1	0
8	Мои доводы должны быть ясны другим	2	1	0
9	Мне следует принимать во внимание взгляды окружающих	2	1	0
10	Важно, чтобы люди серьезно относились к тому, что я говорю	2	1	0
Общий итог по части VII				

Часть VIII				
1	Мне приходится руководить людьми с очень разными способностями	2	1	0
2	Мне нужно открыто обсуждать стиль руководства с другими людьми	2	1	0
3	Я могу внести существенный вклад в улучшение морального климата в моем коллективе	2	1	0
4	Я редко консультирую нижестоящих руководителей по поводу их стиля управления и подходов	2	1	0
5	Моим подчиненным нужны серьезные стимулы	2	1	0
6	От меня требуется, чтобы я следовал “прогрессивному” стилю руководства	2	1	0
7	К каждому из подчиненных я должен иметь индивидуальный подход	2	1	0
8	Я должен помочь становлению более эффективных приемов управления	2	1	0
9	Я должен делегировать другим значительную часть своих полномочий	2	1	0
10	Я должен постоянно анализировать производственные показатели моего подразделения	2	1	0
Общий итог по части VIII				
Часть IX				
1	Мне нужно анализировать и определять функции подчиненных	2	1	0
2	Мне приходится в значительной степени зависеть от своих подчиненных	2	1	0
3	Мне нужно следить за тем, как подчиненные используют свое рабочее время	2	1	0
4	Моя ключевая задача — изо дня в день поддерживать мотивацию подчиненных к работе	2	1	0
5	Я должен широко делегировать свои полномочия	2	1	0
6	От меня во многом зависит вознаграждение, получаемое моими подчиненными	2	1	0
7	Мне приходится руководить некоторыми очень “трудными” людьми	2	1	0
8	Я должен уточнять функции и вклад в работу тех, кем я руковожу	2	1	0
9	Я должен помогать другим сотрудникам повышать трудовые показатели, высказывая им свое мнение (осуществлять обратную связь)	2	1	0
10	Я должен устанавливать для других эффективный порядок работы	2	1	0
Общий итог по части IX				
Часть X				
1	Я должен помогать своим подчиненным в их профессиональном совершенствовании	2	1	0
2	Я должен изыскивать и использовать возможности для обучения тех, кем руковожу	2	1	0
3	Я играю важную роль в развитии карьеры тех, кем руковожу	2	1	0
4	Мне приходится выступать в качестве преподавателя по совместительству	2	1	0
5	Я должен оценивать работу других сотрудников	2	1	0
6	Консультировать других — это часть моей работы	2	1	0
7	Если бы мои подчиненные не обладали необходимой подготовкой, то это серьезно повредило бы успешной работе подразделения, которым я руковожу	2	1	0
8	Я должен уметь выявлять потенциал других сотрудников	2	1	0
9	Я должен давать своим подчиненным конструктивные установки	2	1	0
10	Я отвечаю за рекомендацию сотрудников на курсы повышения квалификации	2	1	0
Общий итог по части X				

Часть XI				
1	Я часто веду заседания	2	1	0
2	Время от времени мне приходится брать на себя руководство различными группами людей	2	1	0
3	Моя должность требует, чтобы я организовывал подчиненных в эффективную команду	2	1	0
4	Важно, чтобы в руководимом мной коллективе поддерживался климат открытости и доверия	2	1	0
5	Моему подразделению нужны хорошие отношения с другими подразделениями	2	1	0
6	Мне приходится работать со смежниками над общими проблемами	2	1	0
7	Я должен оценивать результаты работы коллективов	2	1	0
8	Важно, чтобы мои подчиненные понимали и поддерживали цели нашего подразделения	2	1	0
9	Между людьми, которыми я руковожу, должна существовать взаимозависимость	2	1	0
10	Для выполнения поставленных задач я время от времени должен создавать рабочие группы	2	1	0
Общий итог по части XI				

Впишите в графу Б приведенной таблицы результаты теста. Разделите каждое число в графе Б на 2 и впишите полученные результаты в графу В.

Часть	Ограничение	Б	В
I	Неумение управлять собой		
II	Размытость личных ценностей		
III	Смутные личные цели		
IV	Остановленное саморазвитие		
V	Недостаточность навыков решения проблем		
VI	Недостаток творческого подхода		
VII	Неумение влиять на людей		
VIII	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		
IX	Слабые навыки руководства		
X	Неумение обучать		
XI	Низкая способность формировать коллектив		

Как показано выше, каждая часть теста относится к ограничению под тем же номером. Полученные вами результаты показывают, в какой степени важно быть свободным от каждого из ограничений применительно к вашей нынешней должности. Чем больше число в графе В, тем важнее для вас решить вопросы, связанные с данным ограничением [24].

Сопоставление результатов тестов “Вы сами” и “Работа”

Инструкция

Выполнив тест “Вы сами”, вы получили картину того, как вы сами видите свои личностные ограничения. Тест составлен таким образом, чтобы углубить это знание и оценить значимость соответствующих ограничений для вашей нынешней работы.

Перенесите данные из графы “Обратный ранг” теста “Вы сами” таблицы результатов на странице 732 в графу Б предлагаемой ниже таблицы.

После этого в графу В этой таблицы перенесите результаты по каждому ограничению из теста “Работа”. Каждый раз, когда число в графе В больше числа в графе Б, вычтите Б из В и впишите ответ в графу А, а когда число в графе В меньше числа в графе Б или равно ему, то графу А не заполняйте. С ограничениями, которым соответствует какое-либо число

в графе А, у вас, вероятнее всего, возникнут проблемы на работе в вашей нынешней должности. Чем больше расхождение, тем важнее избавиться от этого ограничения. Однако помните, что это очень субъективный способ, поэтому обсудите и взвесьте ценность результатов до того, как составлять личный план [24].

Ограничение	Расхождение	Итоги теста “Вы сами”	Итоги теста “Работа”
	А	Б	В
Неумение управлять собой			
Размытые личные ценности			
Смутные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыка решения проблем			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
Слабые навыки руководства			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

ТЕСТ 23

Анализ своих ограничений (“Другие”)

Результаты этого теста могут быть в высшей степени нелюбезными. Для его выполнения подберите людей, которые, как вам представляется, в состоянии всесторонне оценить вашу деятельность в качестве менеджера. Помните, что достоверность результатов зависит от того, насколько хорошо эти люди знают вас как начальника, равного по должности сослуживца, подчиненного.

С помощью полученных результатов проверьте точность и достоверность теста “Вы сами”.

Подготовьте инструкции и бланк теста “Другие” для тех, кого вы хотели бы привлечь к выполнению теста. Советуем, чтобы участников было не менее трех [24].

Инструкция

Напишите имя человека, которого вы анализируете.

Ниже приведены 110 утверждений, которые в точности относятся или не относятся к анализируемому вами человеку. Прочитайте каждое утверждение и решите, подходит ли оно для описания этого человека. Если вам кажется, что подходит, отметьте соответствующую номеру утверждения клеточку в таблице ответов в конце теста. Если же вы считаете, что не подходит, либо у вас нет определенной точки зрения, оставьте клеточку чистой. Оценивайте все утверждения максимально объективно. Не стесняйтесь выражать свои субъективные впечатления; на этой основе будут оцениваться результаты. Ваше мнение принесет наибольшую пользу, если вы выскажете его абсолютно честно.

Итак, он (она)...

1. Слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей должности.
2. Не имеет четкой позиции по принципиальным вопросам.
3. Не проявляет достаточной решительности, когда требуется принять важные личные решения.
4. Не прилагает особых усилий к самосовершенствованию.
5. Часто не в состоянии эффективно решать проблемы.
6. Редко экспериментирует или прибегает к новым идеям.
7. Придерживается взглядов, которые коллеги обычно не принимают во внимание.
8. По-видимому, недостаточно разбирается в основах управления.
9. С трудом налаживает эффективную работу подчиненных.
10. Действует так, будто за обучение подчиненных отвечает кто-то другой.
11. Считает, что вести заседания — трудное и неблагоприятное дело.
12. Похоже, обладает слабым физическим здоровьем.
13. Редко просит других людей высказаться по поводу его подхода к жизни и работе.
14. С трудом мог бы ответить на вопрос, чего хочет добиться в жизни.
15. Судя по всему, не обладает большим потенциалом для дальнейшего обучения и роста.

16. Системно подходит к решению проблем.
17. К нему подходит выражение “человек, который не любит перемен”.
18. Зачастую ему бывает трудно успешно влиять на других людей.
19. Вероятно, не задумывается над своим стилем руководства.
20. По-видимому, не пользуется полной поддержкой подчиненных.
21. Прилагает мало усилий к обучению и развитию подчиненных.
22. Ему не хватает умения создавать эффективные рабочие группы.
23. Ему очень не нравится, что он непопулярен.
24. Часто идет по линии наименьшего сопротивления, вместо того чтобы делать то, что необходимо.
25. Часто вынужден менять цели жизни или работы, потому что дела идут неудовлетворительно.
26. Не стремится найти вдохновение в своей трудовой жизни.
27. Редко анализирует цели работы.
28. Обладает меньшими творческими способностями, чем другие менеджеры.
29. Не производит благоприятного первого впечатления.
30. Редко обсуждает и не стремится узнать чужое мнение о своих слабых и сильных сторонах.
31. Ему с трудом удается построить позитивные взаимоотношения с подчиненными.
32. Редко выделяет время на оценку потребностей своих подчиненных в личном развитии.
33. Не обладает реальным опытом формирования коллектива.
34. Не умеет эффективно руководить коллективом.
35. Редко занимает твердую позицию в принципиальных вопросах.
36. По-видимому, необъективно оценивает результаты работы.
37. Редко стремится приобрести новый опыт.
38. Не справляется с потоком информации.
39. Иногда акцентирует внимание на установленных правилах в ущерб экспериментированию.
40. Часто не проявляет должной настойчивости.
41. Исходит из предположения, что невозможно изменить отношение людей к работе.
42. Некоторым из его подчиненных кажется, что он не вносит достаточного вклада в работу организации.
43. Мало доверяет традиционным системам оценки.
44. Не создает атмосферы открытости и доверия.
45. Позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной (семейной) жизни.
46. Иногда ведет себя вразрез с декларируемыми убеждениями.
47. Допускает, чтобы работа слишком глубоко вторглась в его личное время.
48. Редко стремится услышать мнение окружающих о своем поведении или способностях.
49. Не умеет хорошо планировать.
50. Обычно выходит из себя и капитулирует, если решения не лежат на поверхности.
51. С трудом налаживает взаимопонимание с окружающими.
52. Нечетко представляет, что побуждает людей трудиться лучше.
53. Неохотно передает сотрудникам свои полномочия.
54. Обычно избегает высказывать окружающим свое мнение о них.
55. Ему следует улучшить отношения коллектива, которым он руководит, с другими подразделениями организации.
56. На работе часто выглядит усталым.
57. Недостаточно подвергает сомнению свои ценности.
58. Очевидно, работа не приносит ему особого удовлетворения.
59. По всей вероятности, не получает удовольствия от преодоления трудностей.
60. Не проводит трезвого анализа своих достижений и показателей.
61. Слишком самоуверен.
62. С трудом может добиваться, чтобы другие сотрудники действовали как следует.
63. Придерживается устаревших взглядов в вопросах руководства другими.
64. Недостаточно поощряет эффективную работу подчиненных.
65. Редко консультирует подчиненных.
66. Придерживается точки зрения, что руководитель должен быть лидером для подчиненных во всех случаях жизни.
67. Имеет склонность слишком много есть (или пить).
68. Часто бывает непоследовательным.
69. Ему не хватает взаимопонимания с коллегами.
70. Редко задумывается над тем, что мешает совершенствованию его деловых качеств.
71. Не прибегает к помощи других людей при решении проблем.
72. Сталкивается с трудностями, управляя людьми, которым свойствен творческий подход к работе.

73. Неконструктивно ведет заседания.
74. Руководит всеми сотрудниками в одинаковом ключе.
75. Иногда испытывает большие затруднения в общении с подчиненными.
76. Упускает возможности для обучения и развития подчиненных.
77. Не очень старается разъяснить подчиненным, что от них требуется.
78. Не выглядит энергичным и жизнерадостным.
79. Похоже, неосознанно меняет взгляды под влиянием коллектива и начальства.
80. Не имеет определенного плана карьеры, хотя такой план ему отнюдь не повредил бы.
81. Готов быстро сдаться, когда дело принимает крутой оборот.
82. Неуверенно ведет групповые заседания по решению проблем.
83. Выработка идей часто дается ему с трудом.
84. Иногда не следует тому, что проповедует.
85. Не любит, когда люди ставят под сомнение его решения.
86. Не прилагает усилий к определению функций и задач для каждого из подчиненных.
87. Мало способствует профессиональному росту подчиненных, хотя они в этом нуждаются.
88. Не обладает достаточным умением, чтобы организовать эффективный трудовой коллектив.
89. Окружающие знают, как он порой небрежно относится к себе.
90. Колеблется, стоит ли обсуждать с другими свои личные взгляды.
91. Вряд ли когда-либо обсуждает с другими свои цели на будущее.
92. Вряд ли его можно назвать открытым и гибким.
93. Обычно не придерживается методического подхода к решению проблем.
94. Сделав ошибку, становится явно раздраженным или огорченным.
95. Не умеет слушать.
96. Не умеет эффективно делегировать другим свои полномочия.
97. Если бы возникли трудности, то он, вероятно, не получил бы полной поддержки со стороны подчиненных.
98. Исходит из предположения, что консультирование других приносит мало пользы.
99. Не помогает подчиненным повысить отдачу от их труда сверх того, что они делают в настоящее время.
100. Иногда ему трудно справиться со своими эмоциональными трудностями.
101. Его ценности не совпадают с теми, которыми руководствуется организация.
102. Ему не удается осуществить свои личные амбиции.
103. Редко напрягает свои силы.
104. Похоже, сегодня ему труднее, чем год назад.
105. Не ценит юмора в рабочей обстановке.
106. Его часто не принимают всерьез.
107. Руководит с помощью методов, в которые сам не очень верит.
108. Подчиненные невысокого мнения о его способности быть руководителем.
109. Не готовит себе преемника.
110. Не умеет "играть в команде".

Бланк для ответов

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	
Сумма											
Ранг											

В приведенном далее бланке для ответов 110 клеток, пронумерованных в соответствии с утверждениями, из которых состоит тест. Если вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой. Начинайте заполнение с верхней строки, двигаясь слева направо; затем заполните вторую строку и т. д. Постарайтесь не пропустить ни одного утверждения.

Разобравшись с каждым из 110 утверждений, подсуммируйте количество перечеркнутых клеток в каждой графе от А до К и результаты впишите в графу "Сумма". Определите ранги каждой из 11 граф, а затем переходите к таблице результатов.

Перенесите ваши итоговые данные из бланка для ответов в соответствующую строку графы "Сумма" таблицы результатов. Заполните графу "Ранг", присваивая наибольшей сумме номер 1, а наименьшей — 11.

Таблица результатов

Ваш результат по графе	Ограничение	Сумма	Ранг
A	Неумение управлять собой		
B	Размытость личных ценностей		
C	Смутные личные цели		
D	Остановленное саморазвитие		
E	Недостаточность навыков решения проблем		
F	Недостаток творческого подхода		
G	Неумение влиять на людей		
H	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		
I	Слабые навыки руководства		
J	Неумение обучать		
K	Низкая способность формировать коллектив		

После окончательного ранжирования о результатах теста сообщают тестируемому [24].

Как сопоставить результаты тестов “Вы сами” и “Другие”

С помощью приведенной далее таблицы можно сопоставить результаты вашего самоанализа с мнением других людей о вас.

Инструкция

1. Внесите оценки, поставленные вам другими людьми при выполнении теста “Другие”, в таблицу, представленную ниже. (Если отвечавших на вопросы теста было меньше четырех, оставьте часть граф пустыми; если же свое мнение о вас высказали больше четырех человек, сделайте дополнительные колонки.)
2. Подсчитайте все суммы, соответствующие ограничениям по горизонтали, и внесите результаты в графу “Всего”.
3. Для заполнения графы F разделите все элементы графы E на количество участвовавших в опросе и вычитите полученный ответ из числа 10.
4. Впишите оценки из теста “Вы сами” в графу G.
5. Сложите каждый элемент графы E с соответствующим элементом графы G и разделите получившиеся суммы на 2. Впишите результаты в графу H.

Ограничение	A	B	C	D	E	F	G	H
	Оценка по тесту “Другие” по номерам участников				Всего	Средняя оценка	Оценка по тесту “Вы сами”	Средняя оценка
	1	2	3	4				
	Оценки	Оценки	Оценки	Оценки				
Неумение управлять собой								
Размытость личных ценностей								
Смутные личные цели								
Остановленное саморазвитие								
Недостаточность навыков решения проблем								
Недостаток творческого подхода								
Неумение влиять на людей								

Недостаточное понимание особенностей управленческого труда								
Слабые навыки руководства								
Неумение обучать								
Низкая способность формировать коллектив								

Средняя оценка в графе Н — это истинный показатель ваших сильных сторон и ограничений, потому что ваше личное представление скорректировано мнениями других людей. Низкие оценки в этой графе указывают на важные области, которым вы должны уделить внимание в процессе своего развития как менеджер. Возможно, имеет смысл занести ваши результаты в приведенные далее таблицы.

**Мои сильные стороны
как менеджера**

**Ограничения, препятствующие раскрытию
моего потенциала**

Высшие оценки	Способности и навыки

Низшие оценки	Способности и навыки

Как сопоставить результаты тестов “Вы сами”, “Работа” и “Другие”

Заполните предлагаемую ниже таблицу следующим образом: перенесите оценки по тесту “Работа” из графы В таблицы на с. 738 в графу А данной таблицы. В графу Б перенесите суммы из графы Н таблицы на с. 741. Если число в графе А больше, чем в графе Б, то вычтите Б из А и запишите ответ в графу В. Если число в графе А меньше или равно числу в графе Б, то в графу В ничего не заносите. Против некоторых ограничений появятся числовые значения в графе В, именно на них вам придется обратить особое внимание с точки зрения личного роста. Чем больше величина расхождения, тем большую пользу принесет вам избавление от данного ограничения [24].

Ограничение	Оценка по тесту “Работа”	Средняя оценка	Расхождение
	А	Б	В
Неумение управлять собой			
Размытость личных ценностей			
Смутные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыков решения проблем			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
Слабые навыки руководства			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

Использование результатов тестов

Все три теста (21, 22 и 23) обеспечивают обратную связь особого рода, которая может углубить ваше понимание концепции личностных ограничений и ваши знания о себе. Поверхностное понимание вряд ли изменит ваше поведение и улучшит деловые качества. Исследование ограничений предполагает реалистичную оценку сильных и слабых сторон, уяснение личных целей и стимулирование усилий в плане личного роста.

Но следует сделать одно предостережение. Анализируя данные теста на ограничения “Другие”, вы узнаете мнения, которые могут не только отражать ваши недостатки и упущения, но и содержать личные выпады. Всегда бывает нелегко признать полезными откровенно критические оценки и затем использовать их конструктивно. И все же постарайтесь положительно отнестись даже к таким результатам.

Собранная информация может оказаться очень ценной для вас, но лишь в том случае, если вы не сочтете за труд быть открытым к восприятию ее смысла. Тогда, используя результаты всех трех тестов, вы обоснованно и со знанием дела сможете планировать и осуществлять профессиональное обучение, а также строить эффективную деловую карьеру.

Использование тестов в организациях

Тесты были задуманы для того, чтобы помочь отдельным менеджерам выявить свои ограничения. Вместе с тем, как считают авторы [24], их можно использовать и для улучшения работы организаций. Среди возможных дополнительных областей применения могут быть следующие:

- оценка потребностей в обучении;
- установление критериев для набора новых сотрудников;
- планирование кадровых перемещений;
- консультирование по вопросам о выборе профессии;
- консультирование во время аттестационного собеседования;
- определение образовательных потребностей;
- переподготовка руководителей;
- создание коллектива.

12.3

ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА: ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Для планирования карьеры руководителей необходимо определить этапы функциональной и организационной подготовки, поскольку менеджеру нужен разносторонний опыт в разных сферах управления. *Базой планирования карьеры* служит сложившийся опыт продвижения работников по должностным ступеням. Составить представление о профессиональных навыках управления позволяют зафиксированные *должностные инструкции*, содержащие описания круга обязанностей и ответственности по каждой должности. На

многих фирмах и предприятиях практикуется поэтапное продвижение кадров управления в рамках линейных и функциональных служб, увязанное со стажем работы на соответствующем этапе. Работник, не отвечающий требованиям очередного этапа в обусловленный срок, лишается дальнейших возможностей служебного продвижения [142].

Этапы карьеры разрабатываются в следующем порядке:

- изучение реального положения дел, вида и содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения;
- определение новых в практике управления “входных” и “выходных” параметров на каждом этапе;
- подробный анализ требований (образовательный уровень, квалификация, возраст) для вступления в должность на очередном этапе;
- определение делового опыта, необходимого для перехода к более высокому этапу.

Этот порядок, ставший уже традиционным, в настоящее время развивается в более детализированный и гибкий подход. Сегодня к этапам карьеры выдвигаются новые требования: предоставление действительных возможностей для продвижения, не связанных с обязательной выслугой лет и технической специализацией; повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям и различным нуждам управления; гибкая оценка работника с учетом его “компенсирующих” (недостаток в одном компенсируется достоинством в другом); определение специфических познаний и навыков, необходимых на каждой позиции соответствующего этапа (не ограничиваясь формальными требованиями образовательного ценза, возраста, опыта), что устраняет препятствия при продвижении способных и знающих людей.

Установление этапов карьеры на такой основе требует от предприятия перспективной работы с кадрами, систематического накопления и разработки информации в следующих направлениях [142]:

- сбор данных о сложившемся содержании работ на отдельных этапах, их сравнительной характеристике по степени важности, а также затрат времени по каждому виду работ;
- определение на основе анализа этих данных круга знаний, опыта и уровня квалификации для каждого этапа;
- выявление сходных моделей деятельности на различных должностях.

Суммируются требования к знаниям, поведению и способностям менеджеров. В сфере *функций управления* менеджеры должны обладать достаточными знаниями методов анализа, электронных систем обработки данных, средств и способов коммуникации, методов планирования и прогнозирования, организации конторских работ, систем организации заработной платы и мотивации, методов управления, методов исследования операций, статистики, кибернетики, психологии. В *области производства* им необходимо хорошо разбираться в маркетинге, финансировании, технологии, администрировании. Из знаний, относящихся к *непроизводственной сфере*, наибольшее значение имеют основы хозяйствования, экономика, политика, социология, трудовое право и социальное обеспечение.

Планирование деловой карьеры является особенно важным мероприятием в работе с молодыми специалистами. В последнее время за рубежом отмечается увеличение количества фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, а также количества компаний, вкладывающих значительные средства в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают запасом теоретических знаний и потенциально способны занять руководящие посты. Фирмы и консультанты изучают специфические аспекты процесса служебного продвижения:

- мотивацию поведения в зависимости от карьерных амбиций;
- “покровительственные” отношения;
- стремление к материальному благосостоянию;
- особенности служебного роста в зависимости от пола и др.

Существуют критерии, которыми определяется скорость служебных продвижений [142]:

- “стремительный взлет”;
- “медленный, но постоянный рост”;
- “медленное продвижение” и др.

Исследователи предложили формализованную систему текущего учета молодых специалистов, способствующую оптимальному перемещению кадров в структуре рабочих мест и учитывающую потребности производства и желания индивидов. Система текущего учета и управления, основанная на систематическом наблюдении за служебным продвижением, позволяет решить многие проблемы молодых специалистов на производстве.

Проведенный в США анализ публикаций по социально-психологическим вопросам продвижения работников различных организаций за последние 10 лет показал, что карьера работника как объект планирования и управления существенно влияет на стабильность кадров, социализацию новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и к повышению квалификации.

Планирование деловой карьеры может быть общим и конкретным. Общие карьерограммы представляют собой набор нескольких возможных направлений служебного роста специалиста или группы специалистов, а конкретные — четкий график замещения должностей и соответствующего обучения. На основе моделей деловой карьеры специалистов и менеджеров, перспектив развития структур управления, штатных расписаний, анализа динамики роста потребности в управленческих кадрах разрабатываются карты должностного продвижения персонала в пределах фирмы [142].

Планирование профессиональной карьеры в японских компаниях

В табл. 20 приведена типовая карта общего планирования профессиональной карьеры работников японских компаний [61]. Заполнение анализируемой карты, а также регулярное внесение в нее корректив (исходя из результатов оценки деятельности работников) проводят специальные административные службы, ведающие вопросами управления персоналом и обучением работников. Карты заполняются на каждого работника компании (от рабочего до менеджера) и даются ему для ознакомления.

Из представленной карты следует, что планирование карьеры охватывает весь трудовой период работника, т. е. от 22 до 65 лет [61].

Блок 1 — описание жизненного цикла работника — заполняется с целью планирования роста (или снижения) заработной платы работника для покрытия расходов, связанных с важнейшими событиями жизни, а именно: в возрасте до 30 лет планируются расходы на женитьбу и рождение первого ребенка, а следовательно, и повышение заработной платы; в возрасте 40–42 лет планируется увеличение расходов на образование детей и приобретение жилья; в 45 лет предполагается пик расходов, связанных, очевидно, с крупными приобретениями (загородного дома, машины, мебели и т. д.). После 50 лет начинается процесс возможного снижения заработной платы работника в связи с поступлением на работу его детей и т. д.

В **блоке 2** описываются основные этапы профессиональной карьеры работника. Последний из названных этапов требует, на наш взгляд, пояснения, поскольку “вторая карьера” — это типично японский термин, означающий продолжение трудовой деятельности по прежней или новой специальности после выхода на пенсию. К работе по новой специальности работник готовится заранее, проходя специальные курсы обучения в компании, где он работает до пенсионного возраста.

В **блок 3** записываются общие цели трудовой деятельности, которые одинаковы для всех работников.

В **блок 4** включается вся информация о развитии выполняемых работником функций. В блок 4.1 сначала вносятся данные о порядке смены работником рабочих мест, а затем описываются наиболее перспективные направления его деятельности. В блоке 4.2 содержится информация о необходимости прохождения курсов специализированного обучения работника после выбранного на этапе до 30 лет направления его трудовой деятельности. Выбор направления трудовой деятельности и необходимых курсов обучения проводится совместно работ-

Карта планирования профессиональной карьеры

Блок		Возраст, лет		
		22–25	30	35
1. Описание жизненного цикла работника		Окончание школы (18 лет) Окончание университета (22 года)	Женитьба (27–28 лет) Рождение первого ребенка	Рождение последнего ребенка. Определение перспектив материального обеспечения семьи
2. Этапы профессиональной карьеры работника		2.1. Получение общего производственного опыта	2.2. Переход на другую должность или на другую работу в рамках компании	
Требования к профессиональной карьере	3. Общие цели трудовой деятельности работника	3.1. Введение в производственную деятельность	3.2. Выбор направления деятельности	
	4. Развитие выполняемых работником функций	4.1. Нахождение правильного направления деятельности через смену рабочих мест 4.6. Ознакомление с различными базовыми навыками (смена рабочих мест)	4.7. Концентрация усилий на овладение и развитие навыков, относящихся к выбранной карьере (принятие окончательного решения о направлениях производственной деятельности)	4.2. Специализированное обучение после выбора направления деятельности 4.8. Курсы по специализации 4.9. Обучение с целью использования полученных навыков 4.10. Курс по управлению персоналом 4.11. Курс по управлению персоналом
	5. Цели развития работника	5.1. Обеспечение работника необходимыми знаниями и навыками 5.2. Помощь работнику в получении знаний и навыков путем смены рабочих мест	5.3. Поощрение и стимулирование работника к поиску наиболее интересной для него работы и развитию индивидуальных навыков, расширяющих его возможности	5.4. Обучение работника на специализированных курсах для углубления и развития личностных качеств и получения им удовлетворения от работы
	6. Проверка и оценка способностей работника: самооценка, оценка руководства	6.1. Первая проверка (согласуются ли традиции и установленные правила компании с индивидуальностью работника) 6.7. Оценка способностей работника к обучению 6.8. Анализ результатов самооценки работника 6.9. Анализ и регистрация успехов работника	6.2. Вторая проверка (согласуются ли характер и способности работника с выбранным направлением деятельности) 6.10. Оценка саморазвития работника. Анализ результатов самооценки	6.3. Третья проверка (эффективны ли пройденные курсы обучения для развития способностей работника) 6.11. Оценка возможностей и результатов обучения вне компании (с целью назначения на соответствующую должность и направления на длительное обучение)
	7. Консультирование		7.10. Оказание помощи в выборе карьеры 7.11. Оценка способностей работника к управлению	

работников японских компаний

40–42	45	50	55	60–65
Расходы на образование детей, приобретение жилья	Пик расходов	Поступление старшего ребенка на работу	Женитьба старшего ребенка Поступление младшего ребенка на работу Переход на другую работу	Уход на пенсию
2.3. Получение высокой квалификации в выполняемой работе		2.4. Подготовка ко “второй карьере”		
3.3. Утверждение в выбранном направлении деятельности			3.4. Утверждение в новом направлении деятельности	
4.12. Переориентация полученных навыков и переоценка своего будущего 4.13. Временный перевод на другую работу 4.14. Перевод в другую компанию 4.15. Горизонтальные перемещения	4.3. Принятие окончательного решения по будущему направлению деятельности	4.16. Продолжение специализации 4.17. Выполнение более сложной работы 4.18. Изменение компании 4.19. Переход на другую должность	4.4. Выбор новой карьеры на основе полученных навыков после ухода на пенсию 4.20. Применение своих навыков и способностей на другой работе 4.21. Продление срока ухода на пенсию 4.22. Перенаем в старой компании 4.23. Изменение компании 4.24. Ведение самостоятельного дела	4.5. Адаптация к старению, к новой организации и социальным изменениям
5.5. Обучение работника для развития его возможностей анализировать социальные и индивидуальные потребности 5.6. Развитие сильных сторон личности работника и использование их в трудовой деятельности		5.7. Предупреждение возможности появления у работника апатии к выполняемой работе путем повышения его служебной ответственности и развития личной инициативы 5.8. Дальнейшее расширение трудовых возможностей работника путем объединения прежних навыков и новых знаний	5.9. Полное использование возможностей престарелых работников путем периодической проверки уровня их адаптивности	
6.4. Четвертая проверка (необходимы ли изменения в учебных курсах) 6.12. Оценка возможностей получения дополнительного образования для овладения второй специальностью после ухода на пенсию		6.5. Пятая проверка (определение степени адаптивности работника к временному перемещению, смене компании и их влияния на производительность труда) 6.13. Оценка возможностей работника в получении образования для дальнейших перемещений и ведения собственного дела	6.6. Шестая проверка (оценка эффективности дальнейшей работы престарелого работника)	
7.12. Выявление способностей работника к руководящей работе 7.13. Оказание помощи в выборе нового направления деятельности и новой компании 7.14. Переход с высших должностей на низшие 7.15. Выбор необходимых курсов обучения 7.16. Определение возможностей достижения высшего звена управления				7.17. Оказание помощи в выборе новой профессии после 60 лет и необходимых курсов обучения

ником и администрацией компании. Блок 4.3 включает данные по подготовке работника ко “второй карьере” после ухода на пенсию. На этом этапе работник может быть временно переведен на другую работу или даже в другую компанию для определения его возможностей и готовности ко “второй карьере” (блоки 4.13, 4.14).

На этапе выбора новой карьеры (блок 4.4) рассматриваются, в зависимости от желания и возможностей работника, альтернативные варианты продолжения его трудовой деятельности: 4.20 — применение своих навыков и способностей на другой работе (в другой компании по прежней специальности); 4.21 — продление срока ухода на пенсию (продолжение работы в прежней должности); 4.22 — перенаем в старой компании (т. е. изменение должности и специальности); 4.23 — изменение компании, т. е. переход в другую компанию по новой специальности; 4.24 — ведение самостоятельного дела.

Блок 5 включает цели развития работника, его знаний и навыков, а также цели принимаемых администрацией мер по развитию его карьеры:

- в возрасте до 25 лет — обеспечение возможности приобретения работником необходимых знаний и навыков для карьеры путем обучения на различных курсах и смены рабочих мест (блоки 5.1 и 5.2);
- в возрасте до 30 лет — стимулирование работника путем морального и материального поощрения для самостоятельного поиска наиболее интересной работы и развития индивидуальных навыков, расширяющих его возможности (блок 5.3);
- в возрасте до 35 лет — интенсивное обучение работника на специализированных курсах для углубления и развития его личностных качеств и получения им удовлетворения от продвижения по службе и выполняемой работы (блок 5.4);
- в возрасте до 45 лет — обучение работника по более широкому кругу вопросов для развития его возможностей анализировать различные глобальные проблемы, а также развитие сильных сторон личности работника и использование их в трудовой деятельности (блоки 5.5, 5.6);
- в возрасте до 50 лет — предупреждение возможности появления у работника апатии к выполняемой работе путем повышения его служебной ответственности и развития личной инициативы, а также дальнейшее расширение трудовых возможностей работника путем объединения ранее приобретенных навыков в процессе реализации первой карьеры и новых знаний и навыков, получаемых в процессе подготовки для новой карьеры (блоки 5.7 и 5.8);
- в возрасте до 65 лет — полное использование возможностей престарелых работников при периодических проверках уровня их адаптивности.

В **блок 6** заносятся данные о результатах периодических проверок и оценки способностей работника. Методика проверок такова, что регулярно сравниваются результаты самооценки работника и оценки его руководителя. Причем анализ результатов самооценки работника является дополнительным критерием, позволяющим составить на него более полную характеристику. В представленной карте такие оценки и проверки отмечены в каждый возрастной период работника (т. е. в 25, 30, 35, 40 лет и т. д.); в действительности их проводят намного чаще. Например, в корпорации “Мицубиси” оценки работников проводятся ежегодно, а в ряде других компаний даже два раза в год.

В **блок 7** заносятся данные о проведении консультаций старшего управляющего персонала для младшего персонала. За период трудовой деятельности проводятся три основные консультации: для оказания помощи в выборе карьеры (блок 7.10) после работы в компании; для выявления способностей работника к руководящей работе (блок 7.12) после 15–18 лет работы и для оказания помощи в выборе новой профессии в пенсионном возрасте [61].

Долгосрочная программа обучения

Описанная карта планирования профессиональной карьеры все чаще применяется в японских компаниях. В связи с возрастанием роли обучения персонала в дополнение к ней разрабатывается **долгосрочная программа обучения**. Ниже приводится такая программа для Хиросимского банка (табл. 21). Данная программа используется и в практике обучения рабочих и служащих на промышленных предприятиях. При этом общая форма программы сохраняется, а изменяются лишь содержание самого процесса обучения и названия курсов [61].

По рассматриваемой программе обучение персонала ограничивается двенадцатью годами работы служащего в компании, т. е. исходя из карты планирования карьеры до 40 лет или начала этапа подготовки ко “второй карьере”. Анализируемая система обучения персонала объединяет *три программы*: общее образование работников по вопросам деятельности компании; специализированное обучение работников на рабочем месте (и вне его), организуемое компанией; самостоятельное обучение вне рабочего места при моральной и материальной поддержке компании (программа самостоятельного обучения и развития личности).

В представленной системе используется интегрированный принцип совместного обучения вновь принимаемых в компанию работников, имеющих как школьное, так и университетское базовое образование. При этом цикл обучения для достижения конечной цели — получения менеджерского образования — для выпускников университетов составляет 8 лет, для выпускников школ — 12 лет.

На первом году работы в компании независимо от уровня базового образования обучение проводится с целью заинтересовать новых работников в деятельности компании [61].

По программе общего образования для сотрудников фирмы в течение первого года их работы проводятся специальные семинары, на которых они знакомятся с общей характеристикой, кодексом предприятия, установленными на нем правилами, процедурами и т. д.

Целью обучения второго года является максимальное совмещение интересов работников с интересами предприятия. Достижение этой цели обеспечивается путем проведения трехдневных семинаров, отличие которых от семинаров первого года обучения состоит в организации обсуждения (по специально разработанной методике) и обмена полученным за один год работы опытом для определения совместимости работников с выбранным направлением деятельности.

Характерно, что ознакомление работников с организационной структурой предприятия, работой важнейших его подразделений и со структурой управления происходит лишь на третьем году работы. При этом работникам не предлагаются специальные программы обучения, и они самостоятельно повышают свой уровень информативности.

Целью четвертого года является обучение работников (в данном случае служащих в банке) общению с клиентами, что обеспечивается с помощью программы обучения на рабочем месте путем прохождения курсов по искусству общения с клиентами. По программе же общего образования служащие в течение шести дней участвуют в специальных семинарах по экономическому анализу предприятия, по вопросам законодательства, системы налогообложения, подготовки отчетов о результатах выполняемой работы.

На пятом году работы управляющие предприятия ставят цель создать у работников представление о компании или фирме как стабильной системе, а также развить способности работников заслуживать доверие клиентов. На этом этапе по программе общего образования проводится реальное обучение для служащих, имеющих образование университетское (за пределами компании — семинар по управлению реализацией продукции) и школьное (за пределами компании — семинар по вопросам законодательства).

На шестом и седьмом году работы служащие проходят обучение на рабочих местах самостоятельно, и управляющие не предлагают им специальных курсов.

Восьмой год является определяющим для служащих, имеющих высшее образование, для реализации их цели работать на менеджерских должностях. На этом этапе указанная категория служащих проходит интенсивный курс менеджерского образования, где по программе общего образования изучаются вопросы стратегии управления компанией. Если после данного этапа работы служащего не рекомендуют на какой-либо руководящий пост, то для дальнейшего продвижения он уже не имеет никаких шансов.

На этом этапе служащие заканчивают обучение по программе общего образования (естественно, для первой карьеры) и продолжают его лишь по программе саморазвития, проходя вне компании курсы по управлению персоналом и совершенствованию управленческой деятельности.

Служащие, имеющие школьное базовое образование, продолжают обучение по программе общего образования и к двенадцатому году работы в компании выходят на рубежи возможного продвижения на руководящие посты [61].

Долгосрочная программа обучения

	Год работы в компании	Цель предпринимаемого обучения	Общее образование		
			Форма обучения	Продолжительность, дней	Содержание
<p>Для выпускников школ</p> <p>Для выпускников университетов</p>	Первый	Заинтересовать новых работников в деятельности компании	Семинары для новых служащих	10–13	Общая характеристика предприятия с установленными правилами и т. д.
	Второй	Совместить интересы работников с интересами предприятия	Новый семинар для переподготовки работников	3	Повторение программы первого года. Обмен идеями и опытом работы. Оценка работников с целью определения их совместимости с выбранной работой
	Третий	Ознакомить работников с деятельностью предприятия и структурой управления			Возможное участие в обучении на рабочем месте
	Четвертый	Обучить работников общению с клиентами	Переподготовка работников	6	Деловой анализ, анализ предприятий, по вопросам права, налогообложения, подготовки отчетов о результатах работы
	Пятый	Создать у работника представление о предприятии как стабильной системе. Обучить работников, как заслужить доверие клиентов	Для выпускников университетов: за пределами компании — семинар по управлению реализацией продукции; для выпускников школ: за пределами компании — семинар по праву	3 3	
	Шестой	То же, что на пятом году			То же, что на третьем году
	Седьмой				
	Восьмой	Обучить выпускников университетов вести самостоятельные переговоры с клиентами	Для выпускников университетов: за пределами компании — получение менеджерского образования; для выпускников школ: за пределами компании — семинар по управлению реализацией продукции	2 3	Подготовительное образование для менеджеров низшего звена по стратегии управления компанией, управления реализацией, управления прибыльностью и по законодательству
	Девятый	Расширить мировоззрение работников			То же, что на третьем году
	Десятый	Полностью подготовить работников к самостоятельной работе с клиентами			
	Одиннадцатый	Обеспечить широкое образование работников по вопросам, относящимся к работе с клиентами			
	Двенадцатый	Подготовить будущих менеджеров	Для выпускников школ: получение менеджерского образования	2	Подготовительное образование для менеджеров низшего звена по стратегии управления компанией

Таблица 21

персонала в японских компаниях

Обучение на рабочем месте (и вне его)		Ответственный за обучение	Самостоятельное обучение (программа развития личности)	
Содержание			Содержание	
<p>Взносы</p> <p>Вклады (текущие, специальные и т. д.)</p> <p>Приемы и выплаты вкладов</p> <p>Вычисление</p> <p>Искусство общения с клиентами</p> <p>Счет денег</p> <p>Работа по приему клиентов</p> <p>Банковский этикет</p>	<p>Обмен валюты</p> <p>Займы</p> <p>Сбор информации о конкурентах</p>	<p>Канторская работа</p> <p>Основы экономики</p> <p>Искусство общения с клиентами</p> <p>Искусство японского письма</p> <p>Проблемы малых и средних предприятий</p> <p>Получение водительских прав</p>		
	<p>Управление</p> <p>Обращение с клиентами и вкладчиками</p> <p>Торговля</p> <p>Налогообложение</p>	<p>Анализ деятельности предприятий</p> <p>Основы права</p> <p>Гражданское право</p> <p>Коммерческое право</p> <p>Работа со счетами и чеками</p> <p>Основы торговли</p> <p>Искусство общения с клиентами</p> <p>Маркетинг</p> <p>Налогообложение</p> <p>Анализ деятельности предприятий</p>		
<p>Займы</p>	<p>Глава отдела (или лицо по его назначению)</p>	<p>Юридическая практика</p> <p>Проблемы малых и средних предприятий</p> <p>Маркетинг</p> <p>Анализ деятельности предприятий</p> <p>Менеджмент</p> <p>Промышленная психология</p> <p>Управление персоналом</p> <p>Общий курс для опытных служащих</p>		
		<p>Управление персоналом</p> <p>Общепрофессиональные курсы по вопросам, не связанным с профессией</p> <p>Курс для опытных служащих</p>		

Условные обозначения:

- ↔ обучение для выпускников школ и университетов
- ⇔ обучение для выпускников университетов
- ⇐ - - - - обучение для выпускников школ

Программа обучения на рабочем месте (и вне его) разрабатывается, реализуется и финансируется компанией. Служащие проходят специальные курсы в компании под руководством собственных менеджеров или приглашаемых ведущих ученых, специалистов и практиков по определяемому компанией кругу вопросов. Кроме того, служащие направляются на обучение в специализированные организации и институты с отрывом от производства за счет компании.

Программа самостоятельного обучения и развития личности работника разрабатывается компанией, реализуется при финансовой поддержке компании, но в основном — за счет самого работника. Компания оказывает содействие в выборе организации, где служащий проходит обучение, и предоставляет ему (не в обязательном порядке) стипендию.

Например, служащие Хиросимского банка должны в течение 11 лет пройти следующие курсы обучения.

- *Первый год* — конторская работа; основы экономики; искусство общения с клиентами; искусство японского письма; проблемы малых и средних предприятий; для получения водительских прав.
- *Второй год* — конторская работа; искусство общения; для получения водительских прав.
- *Третий год* — анализ деятельности предприятий; основы права.
- *Четвертый год* — анализ деятельности предприятий; гражданское право; коммерческое право; работа со счетами и чеками.
- *Пятый год* — анализ деятельности предприятий; гражданское право; коммерческое право; работа со счетами и чеками; основы торговли; искусство общения с клиентами; маркетинг; налоговая система.
- *Шестой год* — анализ деятельности предприятий; гражданское право; коммерческое право; основы торговли; искусство общения с клиентами; маркетинг; налоговая система.
- *Седьмой год* — гражданское право; юридическая практика.
- *Восьмой год* — гражданское право; юридическая практика; маркетинг; анализ деятельности предприятий; менеджмент; промышленная психология; управление персоналом; общий курс повышения квалификации для опытных служащих.
- *Девятый год* — проблемы малых и средних предприятий; анализ деятельности предприятий; промышленная психология.
- *Десятый год* — анализ деятельности предприятий; промышленная психология; общеобразовательные курсы по вопросам, не связанным с профессией.
- *Одиннадцатый год* — управление персоналом; общеобразовательные курсы по вопросам, не связанным с профессией; курс повышения квалификации для опытных служащих.

Если сравнивать все три программы, входящие в систему обучения персонала в японских компаниях, то становится очевидным, что наибольший объем получаемых знаний приходится на программу самостоятельного обучения. Например, в корпорации “Мицубиси” на эту программу приходится 90 % общего объема времени, затрачиваемого служащими на обучение.

Карта планирования карьеры и долгосрочная программа обучения персонала в японских компаниях на первый взгляд могут создать впечатление, что все работники получают равные возможности в продвижении по служебной лестнице и достижении руководящих постов. Однако реальная жизнь показывает, что лишь немногие служащие, имеющие как среднее, так и высшее образование, достигают желаемой ступеньки служебной лестницы [61].

Планирование конкретной деловой карьеры менеджера по кадрам

Управление персоналом как научно-практическое направление является составной и неотъемлемой частью общей науки управления производством. А изучать управление — значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процесс производства, выявлять законы формирования отношений управления, с тем чтобы на их основе

установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления. Поэтому управление кадрами — многогранный и исключительно важный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их необходимо менеджерам всех уровней, специалистам кадровых и других аналогичных служб для постоянного обеспечения повышения эффективности и улучшения качества работы, повышения производительности труда в организации.

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Различают следующие аспекты в управлении персоналом:

- *технико-технологический* (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);
- *организационно-экономический* (содержит вопросы, связанные с социально-экономическим планированием, определением численности и состава работников, их стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);
- *правовой* (включает вопросы соблюдения действующего законодательства в организации и проведении работы с персоналом);
- *социально-психологический* (отражает уровень социологического и психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социально-психологических процедур в практику кадровой работы);
- *педагогический* (предполагает решение вопросов, связанных с профессиональным обучением, повышением квалификации и воспитанием персонала).

Таким образом, комплексный подход к управлению кадрами предусматривает учет и эффективное использование технико-технологических, организационно-экономических, правовых, социально-психологических и педагогических аспектов управления в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-психологических факторов. Совершенно очевидно, что это требует и соответствующей профессиональной подготовки в названных областях.

В целом к *основным направлениям* по управлению персоналом относятся профориентация, подбор, селекция, расстановка кадров, инструктаж. Кроме того, сюда же входит работа по развитию карьеры: планирование профессионального роста, профобучение, контроль дисциплины, обоснованность вознаграждений, обеспечение здоровья и безопасности, перемещение, увольнение и др. К сфере трудовых отношений относят также ведение переговоров, рассмотрение жалоб, разрешение трудовых споров.

Специалисты по персоналоведению сосредотачиваются в *кадровых службах* (или шире — в службах “человеческих ресурсов”), функции которых, особенно за рубежом, существенно изменяются и расширяются. Статус “кадровиков” там очень высок. Например, вице-президент компании по кадрам является, как правило, вторым лицом в фирме, и все стратегические решения принимаются только с его участием. Кадровые службы ведут активную работу по определению потребности компании в кадрах, разрабатывают политику и принципы работы с резервом, подбора, расстановки, оценки, обучения и перемещения персонала, формируют организационную культуру фирмы, которая играет решающую роль в успехах или неудачах организации.

В общей сложности деятельность кадровых служб охватывает следующие направления: управление кадровой политикой фирмы, планирование штатного расписания, подбор и расстановка кадров, управление персоналом, расчет заработной платы, управление рационализаторской деятельностью, организация обучения и повышения квалификации персонала, решение социальных задач (медицинское и социальное обеспечение на производстве, организация питания, охрана труда и техника безопасности), правовые проблемы.

Управление персоналом в условиях современного производства предполагает интеграцию функций управления трудом, кадрами, подготовкой работников и социальным развитием коллективов на единой организационной основе, в качестве которой и должна выступать сегодняшняя кадровая служба организации. В этой связи управляющему персоналом необходимо хорошо разбираться в особенностях работы отделов по организации труда и заработной платы, кадров, подготовки кадров, социального развития, которые составляют единую кадровую службу.

Проектирование параллельных моделей служебного роста специалистов¹

Рост конкуренции на внешнем и внутреннем рынках побуждает промышленные фирмы опираться в своей деятельности на инновационные процессы. Все больше специалистов считают, что развитие у работников предприимчивости, мастерства и стремления внести в дела фирмы личный вклад является приоритетным в системе формирования стратегической политики организаций.

Система определения размера заработной платы на основе оценки труда, применявшаяся ранее, не отвечает современным условиям. Промышленные компании и организации, ориентированные на развитие технологий, используют на практике один из следующих подходов: рыночный или внутрифирменный.

При *рыночном подходе* заработная плата работников рассматривается как форма компенсации личного вклада в дела фирмы; при этом практически не учитываются сопоставимость смежных профессий организации, взаимосвязь системы заработной платы и иных способов поощрения с решением основных задач организации.

При *внутрифирменном подходе* профессии сопоставляются на основе определенных критериев (таких как степень ответственности за принимаемые решения, наличие системы контроля). Подобные сопоставления практикуются между предприятиями, однако способности организации быстро реагировать на рыночные изменения ограничены. При таком подходе руководители ввиду занимаемого ими высокого уровня в иерархической структуре организации набирают большее количество баллов при оценке сложности работы и вследствие этого имеют более высокую зарплату по сравнению с рядовыми работниками.

Большинство трудностей возникает из-за того, что не все работники хотят быть руководителями. Продвигаясь по служебной лестнице, они могут рассчитывать на большую зарплату только при переходе в аппарат управления.

Для того чтобы закрепить высококвалифицированные кадры, способствующие росту престижа фирмы, многие организации занимаются **проектированием параллельных моделей служебного роста** для руководителей и для рядовых работников.

Параллельные системы служебного роста требуют пересмотра оценочных критериев сложности выполняемой работы.

Американская национальная компания по производству полупроводников разработала программу параллельного служебного роста, которая оказалась настолько эффективной, что ее начали применять в других фирмах.

Основной целью данной программы было стимулирование труда рядовых работников, занятых в области проектирования, сбыта продукции, маркетинга, финансов, кадровых вопросов и др. Руководство компании считает, что разработанная программа должна быть гибкой и периодически пересматриваться с учетом изменений.

Решающее значение при разработке данной программы имела проблема определения сопоставимости уровней ответственности. Однако сопоставление не означает идентичность. Например, совсем не обязательно, чтобы должности, предусмотренной в системе служебного роста руководителя, соответствовала должность в параллельной системе на таком же уровне. Ввиду того, что определенные виды работ различаются по степени сложности, параллельные системы служебного роста разных групп профессий имеют разное количество ступеней. Система служебного роста для финансистов может иметь восемь ступеней, в то время как аналогичная система, например, для работников материально-технического снабжения предусматривает всего три. В связи с этим создание единой программы параллельного роста для всех групп профессий чрезвычайно осложняется. При разработке рассматриваемых программ были задействованы все заинтересованные стороны: рядовые работники, руководители, спе-

¹ Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 9 (177).

специалисты по кадровым вопросам и оплате труда и так называемые спонсоры – руководители в каждой группе смежных профессий, что гарантировало положительное решение вопроса управлением компании.

Основные виды работ

Для разработки программы параллельного служебного роста руководителей и специалистов Американской национальной компании по производству полупроводников потребовалось выполнить следующие виды работ.

1. Выбор критериев оценки труда консультантами по вопросам оплаты труда.

Проанализированы должностные обязанности и инструкции, отчеты, контрольные графики достижения конкретных целей, производственные планы для разработки основных критериев труда.

Данные критерии могут использоваться для оценки служебного роста руководителей и рядовых работников, поскольку целью создания параллельных программ является сопоставление этих групп работников. Подобные критерии должны учитывать квалификацию навыков руководящей работы, способность к анализу проблем, степень риска.

2. Уточнение перечня критериев специалистами по труду.

Рабочая группа, состоящая из руководителей, рядовых работников смежных профессий с сопоставимыми заработками и специалистов по труду, занимается анализом и отбором критериев с целью выработки единого перечня для группы смежных профессий.

3. Определение значимости каждого критерия.

Та же группа занимается детализацией каждого критерия и выделяет характеристики, в соответствии с которыми конкретные виды работ различают по степени сложности и ответственности. В ряде случаев спонсоры высказывают пожелание предусмотреть в программе служебного роста ранее упраздненные управленческие уровни, однако специалисты, разрабатывающие такие программы, считают, что количество ступеней служебной лестницы должно быть минимальным, ибо в таком случае удастся точно выявить критерии, по которым одна ступень строго отличается от другой. На данном этапе подготовки программы спонсоры следят за тем, чтобы оценочные критерии соответствовали стратегии деловой активности фирмы.

4. Составление программ служебного роста с использованием разработанных критериев и структуры должностей.

В составлении программ служебного роста участвуют как рядовые работники, так и руководители. Они распределяют ответственность работников в соответствии с должностной структурой в пределах каждой из групп смежных профессий.

5. Разработка матриц служебного роста.

Две группы матриц, разрабатываемых отдельно для руководителей и для рядовых работников, составляются на основе критериев по горизонтали и на основе уровней – по вертикали. На данном этапе составляются должностные инструкции, хотя должности еще не конкретизируются.

6. Составление квалификационных требований и введение новой структуры должностей.

Этим вопросом занимается отдел оплаты труда. Совместно с руководителями и специалистами по труду составляется пакет квалификационных требований, на основе которого вводятся или пересматриваются должности, а также вырабатываются необходимые условия повышения квалификации и переподготовки по каждой должности. Кроме того, рассматриваются условия перехода с одного уровня на другой (с одной должности на другую). При этом необходимо учитывать тот факт, что специалисты из отдела оплаты труда принимают активное участие в других подготовительных этапах разработки программ служебного роста.

7. Разработка шкалы заработной платы.

Отдел оплаты труда сопоставляет программы служебного роста руководителя и рядового работника и на основе этого разрабатывает две сопоставимые шкалы заработной платы, учитывая результаты труда, знания и умения работников.

8. Перегруппировка.

Результаты внедрения программы

В соответствии с разработанными и внедренными программами параллельного служебного роста (рис. 23) некоторые сотрудники были переведены на должности руководителей, хотя в прошлом никогда не выполняли административных функций. Произошло перераспределение обязанностей и должностей, причем никто не лишился работы и не потерял в зарплатке. Даже работники, которые ранее находились на максимальном по оплате уровне, имели право на дальнейшее повышение по службе по результатам своего труда.

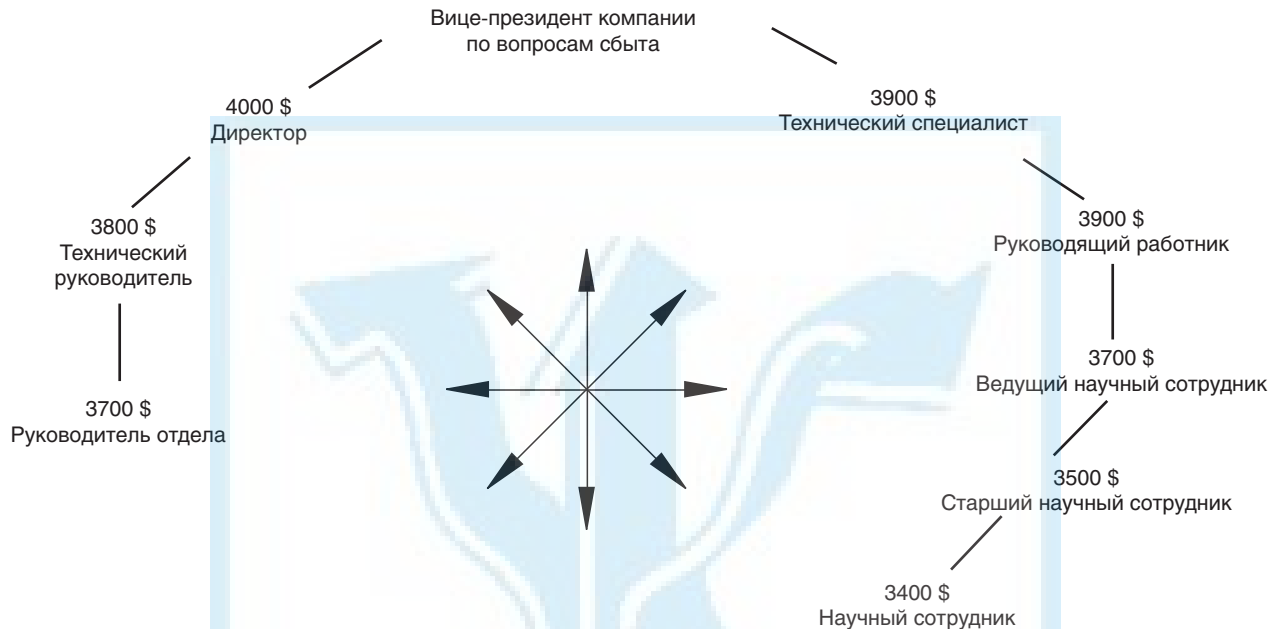


Рис. 23. Программа параллельного служебного роста

Внедрение программ параллельного служебного роста требует интенсивной обратной связи. Работники компании должны иметь право высказывать замечания, обращаться за разъяснениями к администрации. Считается целесообразным разработать программу коммуникаций и обмена информацией, включая видеофильмы и печатные материалы, с целью доведения до работников сути параллельных систем служебного роста. Разработанные квалификационные матрицы должны быть представлены сотрудникам для ознакомления; кроме того, целесообразно использовать их в системе должностного продвижения и взаимоотношений подчиненных и начальников.

Каждый сотрудник компании должен иметь четкое представление о наличии и взаимодействии двух систем служебного роста.

Разработка программы параллельного служебного роста для групп смежных профессий учитывает тот факт, что разные функции, знания и навыки имеют различное применение. Надбавки и премии выплачиваются сотрудникам по единой схеме, привязанной к системе параллельного служебного роста. Так, если руководителям для обеспечения дальнейшего служебного роста предоставляется возможность посещать курсы повышения квалификации и переподготовки, то научным работникам и инженерам сопоставимого уровня также должна быть предоставлена возможность повышать свой деловой уровень — например, заниматься исследовательской деятельностью при университетах. Гонорары за патенты, издания, а также выплаты за выдающиеся заслуги как руководителям, так и рядовым работникам должны быть сопоставимы.

Немаловажным представляется вопрос подбора специалистов, занимающихся разработкой программ параллельного служебного роста. Необходимым критерием здесь должна быть независимость экспертов от чужого мнения.

Как избежать катастрофы и добиться успеха: практические рекомендации

Как “вырастает” преуспевающий руководитель? На этот вопрос попытались ответить профессор Ч. Маргерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) в результате опроса 700 руководителей компаний различных отраслей¹.

Руководителям было предложено проанализировать по степени важности *ключевые факторы*, которые определили развитие их карьеры. Оказалось, что продвижению на высший уровень руководства прежде всего способствуют:

- личное желание занять высокий пост. Человек, который не ставит перед собой высоких целей, естественно, и не предпринимает особых усилий к самосовершенствованию, повышению своей квалификации, продвижению по служебной лестнице;
- умение работать с людьми;
- готовность рисковать и брать на себя ответственность за риск.

Таковы три главных фактора. Далее следуют: приобретение широкого опыта руководящей работы и выполнение разнообразных функций до 35-летнего возраста, способность генерировать больше идей по сравнению с коллегами, умение при необходимости легко менять стиль управления, хорошая профессиональная подготовка, семейная поддержка и др.

Опрос показал, что становление управляющих высшего ранга происходит, как правило, в относительно короткий срок — за 6–7 лет, т. е. к 35–37 годам. Это связано, в частности, с интенсивным накоплением опыта.

Свои личные знания и виды деятельности руководители ранжировали по *степени важности* так: принятие решений, самодисциплина, аналитические способности, гибкое поведение, умение хорошо распределять свое время, знание дела.

Управлять — значит побуждать других работать. Учиться этому сложному делу желательно уже на ранних стадиях карьеры, в возрасте до 30 лет. Работникам с высоким потенциалом нужно целенаправленно давать трудные, но посильные задания, требующие коллективных усилий. Дать им такую возможность — одна из важнейших задач *системы повышения квалификации*. Каждой организации желательно иметь специальные должности для кандидатов в менеджеры, предполагающие выполнение сложной работы, полную ответственность за прибыль и убытки, за отдельный участок и группу людей. Для этого структура организации должна быть не слишком централизованной, чтобы при необходимости можно было создать соответствующие подразделения.

Слишком долго задерживать на одном и том же посту перспективных управляющих нецелесообразно (срок определяется конкретно с учетом специфики должности, организации, личности). Для организации данного процесса в каждом учреждении нужен план повышения квалификации работников. Опрошенные менеджеры при этом отдают предпочтение кратким, насыщенным, емким курсам (по 1–3 недели один раз в год). Возможны разные формы: краткосрочные программы по общему управлению, программы для вечерних занятий, семинары и даже долгосрочные программы. Но обязательно выполнение *общего требования* — любая подготовка должна быть ориентирована на настоящее и будущее положение управляющего, нужды организации в целом и каждого ее работника.

Делегирование полномочий как фактор эффективного менеджмента

На основании опроса менеджеров исследователи сделали **вывод**: нельзя ждать профессионального успеха без высокой коммуникабельности, умения управлять людьми и делегировать полномочия. По мнению большинства респондентов, это наиболее существенные аспекты деятельности руководителя [67].

При этом менеджеры отмечают, что **делегирование** руководителем заданий своим подчиненным связано с рядом психологических и технических трудностей. Исходя из характера данных трудностей разрабатываются методы и формы делегирования.

¹ Приводится по: Бойко Т., Котий Г. “Секреты” преуспевающего руководителя // ЭКО. — 1986. — № 8.

Делегирование ответственности¹

С помощью приведенных ниже вопросов руководитель может сам определить уровень делегирования, свойственный его стилю управления, и наметить пути совершенствования. На поставленные вопросы предусмотрены четыре варианта ответов: “Всегда”, “Часто”, “Иногда”, “Никогда”.

1. Могут ли сотрудники заменить вас в случае вашего отсутствия?
2. Откладываете ли вы важную работу, чтобы взяться за другую?
3. Отступаете ли вы иногда от намеченного плана?
4. Трудно ли вам найти сотрудника, способного помочь, когда вы перегружены работой?
5. Считаете ли вы, что легче самому выполнить задание, чем тратить время на объяснение сотрудникам, как его нужно сделать?
6. Работаете ли вы сверх положенного времени?
7. Бывают ли у вас колебания при выборе исполнителя среди нескольких сотрудников?
8. Будучи перегружены работой, находите ли вы время для разъяснения сотрудникам, чего именно вы от них ждете?
9. Если ваши задачи очень сложны, испытываете ли вы сомнения, поручая эти задачи своим сотрудникам?
10. При делегировании заданий возникает ли у вас чувство недоверия к сотрудникам?
11. Считаете ли вы, что делегирование способствует потере власти?
12. Считаете ли вы необходимым пересмотреть оплату труда подчиненных в связи с делегированием?
13. Сомневаетесь ли вы в возможности осуществления эффективного контроля за делегированием?
14. Относится ли отрицательно к делегированию заданий подчиненным ваш вышестоящий руководитель?
15. Делегируете ли вы небольшие или “неблагодарные” виды работ второстепенного характера?
16. Беспокоят ли вас просьбы об уточнении задания в первые дни после того, как вы отдали приказ?
17. Находите ли вы недостатки в выполнении подчиненными данных им поручений?
18. Трудно ли вашим сотрудникам определить пределы делегируемого задания?
19. Считаете ли вы возможным увеличить объем делегируемых заданий?
20. Считаете ли вы, что делегирование заданий и ответственности может оставить вас без работы?

Если 15 из полученных ответов — “Иногда” и “Никогда”, то вы относитесь к категории руководителей, овладевших техникой делегирования. Если их меньше, то для вас будут полезны приведенные ниже **рекомендации**.

Как правило, делегирование предполагает временное поручение подчиненному той задачи, которая не входит в круг его прямых обязанностей. Продуманное делегирование повышает результативность работы подразделения, мотивацию исполнителя и руководителя. Задания необходимо делегировать, предусматривая конкретные сроки. В обязанности руководителя входят определение цели задания и контроль за его выполнением. Рекомендуется делегировать планируемые и повторяющиеся операции, выполнение которых позволит обеспечить высокое качество принимаемых решений. Делегирование направлено на повышение эффективности управления, поскольку позволяет руководителю наибольшее внимание обращать на приоритетные задачи. Предпочтение следует отдавать делегированию тех вопросов, в которых подчиненные разбираются не менее компетентно, чем руководители, а также заданий, выполнение которых связано со значительными затратами времени.

Искусство делегирования состоит в умелом сочетании специфических методов и знания психологии людей; особую роль играет фактор взаимного доверия.

Процесс делегирования ответственности включает несколько этапов.

1. Анализ выполняемой руководителем функции (личные и профессиональные цели, ожидаемые результаты и изменения).
2. Выбор делегируемого задания (определение повторяющихся заданий; заданий, на выполнение которых тратится много времени и которые могут быть квалифицированно выполнены другими сотрудниками; повышение их мотивации).
3. Определение условий делегирования (объем и время выполнения поручения, оценочные показатели (качество, производительность), методы контроля).
4. Выбор исполнителя (анализ мотивации и компетенции, влияние выполнения поручения на функционирование всего подразделения).

¹ Приводится по: Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 7 (175).

5. Выполнение делегируемого задания (необходимая подготовка исполнителя, предоставление ему требуемой информации, определение вместе с ним этапов выполнения).
6. Контроль за результатами (строгое соблюдение действующих правил, планирование этапов контроля, их оценка).

Приведенные ниже рекомендации руководителям способствуют успешному делегированию поручений и ответственности.

- Не считайте себя незаменимым; окружайте себя надежными и квалифицированными работниками. Развитие ваших знаний и умений связано с повышением компетенции сотрудников, которые должны научиться брать на себя ответственность.
- Умейте правильно выбирать время распределения поручений, осуществлять их отбор, определять методы выполнения.
- Не экономьте время и средства на подготовку персонала к выполнению поручений, не входящих в круг их обязанностей.
- Умейте сделать правильный выбор исполнителя, ознакомьте его с вашими правилами контроля и оценки выполнения задания.
- Поручая задания, оказывайте доверие подчиненному.
- Оценивайте результаты выполненной работы, а не применяемые методы, оставляя исполнителю определенную свободу действий и право на инициативу.
- Поощряйте успешное выполнение поручения, в этом — один из факторов успеха. Делегирование также предполагает право на ошибку, последовательное улучшение результатов.
- При распределении поручений между исполнителями следует учитывать их характер. Различают четыре уровня участия: реализация задания согласно определенным условиям; обеспечение помощи в случае необходимости (отсутствие или увеличение рабочей нагрузки); координация (постоянное наблюдение за ходом выполнения задания, анализ полученных результатов с целью их корректировки в случае необходимости); контроль за исполнением по установленному графику.

Тактика преобразований действующих организаций и подбор кадров для начинающих

В современных условиях особенно актуальными становятся **проблемы нововведений**. Однако сделать этот процесс безболезненным для организаций и работающих в них людей довольно непросто. Дело в том, что социальные настроения в любой организации таковы, что они изначально вступают в противоречие с любыми переменами и преобразованиями [47].

Но существует несколько “заповедей”, советов, которым должны следовать лидеры, осуществляя преобразования, если они хотят избежать катастроф и потрясений [47].

1. Будьте предельно честны, “вербуя” соратников и пополняя ряды сторонников. Когда ожидания слишком велики и обещания чересчур заманчивы, разочарование от иллюзий становится неизбежным.
2. Обеспечьте себе поддержку среди людей, думающих так же, как вы, независимо от того, собираетесь ли вы привлекать их на свою сторону.
3. План любых изменений в организации должен всегда базироваться на солидной концептуальной основе. Нужно иметь абсолютно четкое и ясное представление о том, что и как менять.
4. Никогда не находитесь в плену собственной риторики. Руководитель, который всецело захвачен риторическими упражнениями, почти неизбежно упускает из виду куда более важную задачу — поддержание и упрочение уже проделанных изменений и осуществление новых.
5. Не разрешайте тем, кто противостоит переменам, присвоить себе право на основополагающие принципы, поскольку такие люди не только имеют какую-то внутреннюю побуждающую силу к борьбе с переменами, но на их стороне, как правило, традиции и история, и они будут призывать к верности этому культурному наследию.

6. Знайте свою “территорию, поле борьбы, местность”, где предстоит вести “боевые действия”. Руководитель, который стремится успешно осуществить перемены, должен знать все необходимое в своей организации.
7. Нужно знать, понимать и ценить факторы организационной среды. Неважно, сколь прибыльными, громкими и вдохновляющими являются те перемены, которые вы пытаетесь осуществить, но если они порождают все больше неудобств и дискомфорта в организации, то, по всей вероятности, обречены на неудачу.
8. Избегайте “шока будущего”. Когда руководитель чересчур вовлечен в планирование, слишком устремлен в будущее, к достижению новых рубежей, он часто забывает прошлое и пренебрегает настоящим.
9. Помните, что изменения наиболее успешны тогда, когда те, на кого они направлены, кого непосредственно затрагивают, изначально привлечены к процессу планирования.

Большое значение в любой организации должно придаваться **подбору кадров**. Это особенно важно для новых, начинающих предприятий. Для создания эффективной команды управляющих и специалистов на новом предприятии придерживайтесь следующих правил [47]:

- 1) нанимайте только людей, имеющих опыт работы;
- 2) подбирайте только самых квалифицированных работников, особенно в тех случаях, когда им самим придется впоследствии принимать на работу других людей;
- 3) постарайтесь выяснить, соответствует ли подготовка принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценностей вашей фирмы;
- 4) постарайтесь отыскать людей, с которыми вы уже работали в прошлом;
- 5) старайтесь, чтобы ваша управленческая команда была как можно меньше;
- 6) лучше считайте деньги, ведь прибыль — цель любого предприятия.

В связи с последним приведенным правилом каждому менеджеру и предпринимателю целесообразно самостоятельно взвесить и оценить собственные **шансы стать миллионером**.

Об этом позаботилась венская газета “Курир”, опубликовавшая соответствующий тест из 12 вопросов.

ТЕСТ 25

Ваши шансы стать миллионером

Выберите из трех предложенных вариантов ответов на каждый вопрос только один, в наибольшей степени соответствующий вам. Номер вопроса и буквенное обозначение выбранного варианта ответа запишите на отдельном листе бумаги.

1. **Каким способом легче всего делать деньги?**
 - а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и, конечно же, вкладывать имеющиеся деньги в дело;
 - б) надеяться на “дядюшкино” наследство, попытать счастья в лотерее;
 - в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступени вплоть до руководящей, или же заняться политикой.
2. **Какой персонаж Уолта Диснея вызывает у вас самую большую симпатию?**
 - а) Дональд Дак;
 - б) Густав Ганс;
 - в) Догоберт Дак.
3. **Какой размер прибыли может, по вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?**
 - а) от полумиллиона до миллиона;
 - б) до десяти миллионов;
 - в) десятки миллионов и больше.
4. **С каким высказыванием вы согласны?**
 - а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
 - б) деньги означают власть;
 - в) деньги вызывают много зависти.
5. **Известна ли вам так называемая игра по письму? Вы кладете в конверт небольшую сумму, ищете жертву, которая поступит так же, и в конечном счете ваше капиталовложение возвращается к вам в многократном размере. Какую роль вы готовы играть при этом?**
 - а) не участвовать;
 - б) участвовать и одновременно зарабатывать;
 - в) быть инициатором игры.

6. Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас упоминали в разделе “Светская жизнь” в различных газетах?
 а) я был бы очень этому рад;
 б) нет;
 в) обо мне и так часто пишут.
7. Как, по вашему мнению, можно выигрывать на скачках?
 а) рисковать высокими ставками;
 б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
 в) купить лошадь-победителя.
8. Кто, по вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богачом?
 а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
 б) адвокат, врач, маклер, политик;
 в) глава фирмы, издатель.
9. Как вы относитесь к бизнесу между приятелями?
 а) я готов ссужать своих приятелей деньгами. Когда-нибудь и они дадут мне займы;
 б) деньги и дружба несовместимы;
 в) я готов брать займы у друзей, но не давать.
10. Будьте откровенны. Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?
 а) разумеется, я бы наслаждался этим;
 б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока;
 в) нет.
11. Куда вложили бы вы свои миллионы?
 а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;
 б) в акции и другие ценные бумаги;
 в) я сделаю так, как решит моя жена (муж).
12. Если у вас уже есть 2 миллиона, будете ли вы стремиться заработать еще?
 а) не обязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;
 б) конечно;
 в) нет, поскольку мне хватает.

Оцените свои ответы по приведенному ключу.
 Просуммируйте набранные вами очки.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
а	6	3	0	6	3	0	0	0	0	0	3	3
б	0	0	3	3	0	6	3	3	3	3	6	6
в	3	6	6	0	6	3	6	6	6	6	0	0

Результаты

От 0 до 23 очков. Лучший способ разбогатеть для вас лично — либо удачно жениться, либо стать наследником, либо, наконец, играть в лотерею.

От 24 до 48 очков. Богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше всего делайте карьеру и займите кресло шефа. Даже если это не принесет вам желаемых миллионов, ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте.

От 49 до 72 очков. У вас самые лучшие шансы когда-нибудь стать миллионером (если вы еще таковым не являетесь). У вас коммерческий склад ума, вы разграничиваете бизнес и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

В заключение приводим наиболее **типичные ошибки менеджеров**, мешающие им достичь профессионального успеха и, в конечном итоге, миллионного состояния (сформулированы американскими специалистами Э. Щварцом и А. Макензи).

1. Оставляя двери кабинета открытыми в надежде улучшить общение с сотрудниками, менеджеры, как правило, достигают обратного результата: их часто отвлекают от решения наиболее насущных задач.
2. Зачастую менеджеры не планируют свою деятельность, мотивируя это нехваткой времени. Они не понимают, что именно эффективное планирование экономит время, позволяя получать лучшие результаты.
3. Менеджеры склонны реагировать прежде всего на спешные, а не на важные дела. Следовательно, они пренебрегают приоритетными, что влечет за собой авралы в будущем.

4. Ожидая опоздавших и не открывая совещания, мы наказываем пришедших вовремя и поощряем тех, кто опоздал. Не исключено, что пришедшие сегодня вовремя в следующий раз опоздают, а опоздавшие придут еще позднее...
5. Менеджеры не склонны передоверять свои полномочия и ответственность неопытным подчиненным. Но ведь подчиненные могут заслужить доверие руководителя, только набираясь опыта, а это возможно лишь при самостоятельном выполнении ответственных заданий.
6. Менеджеры оставляют бумаги на своих столах, чтобы не забыть о них. Потом бумаги либо теряются, либо перестают привлекать к себе внимание и лишь мешают работе, которую нужно выполнить в данный момент.
7. Чем дольше менеджер задерживается на работе, тем больше он устает и тем больше у него появляется неотложных дел. В результате приходится задерживаться еще дольше.
8. Менеджеры обычно смешивают понятия эффективности и оперативности. Их больше заботит правильное выполнение работы, чем выполнение правильной работы.

Резюме

В результате изучения части “Как делать карьеру” (разделы 11, 12) настоящего научно-практического пособия работающий или только готовящийся к управленческой деятельности менеджер решает ряд взаимосвязанных задач по эффективному профессиональному выбору, специальной подготовке, планированию и реализации успешной деловой карьеры на основе самооценки личностных качеств и профессиональной направленности, общих и специальных способностей, изучения требований к личности и квалификации современного менеджера, анализа ограничений собственной управленческой деятельности, разработки и реального выполнения карьерограммы.

Логика организации самоменеджмента содержит последовательно взаимосвязанные этапы работы по самооценке и саморазвитию личностных и деловых качеств менеджера, а также постоянному повышению его профессионально-квалификационного уровня. Графически этапы указанной деятельности отражены на рис. 24.

Следовательно, **главной задачей первого этапа** работы является составление социально-психологического портрета личности, основанного на результатах самооценки. Итогом *второго этапа* является составление обобщенного профессионально-квалификационного портрета менеджера, основанного на разработке моделей профессиональной деятельности, специальной подготовки и личности менеджера. В рамках *третьего этапа* происходит “наложение” реальной модели личности на идеальную модель менеджера, “несовпадения” которых и являются основой для планирования и реализации успешной деловой карьеры.

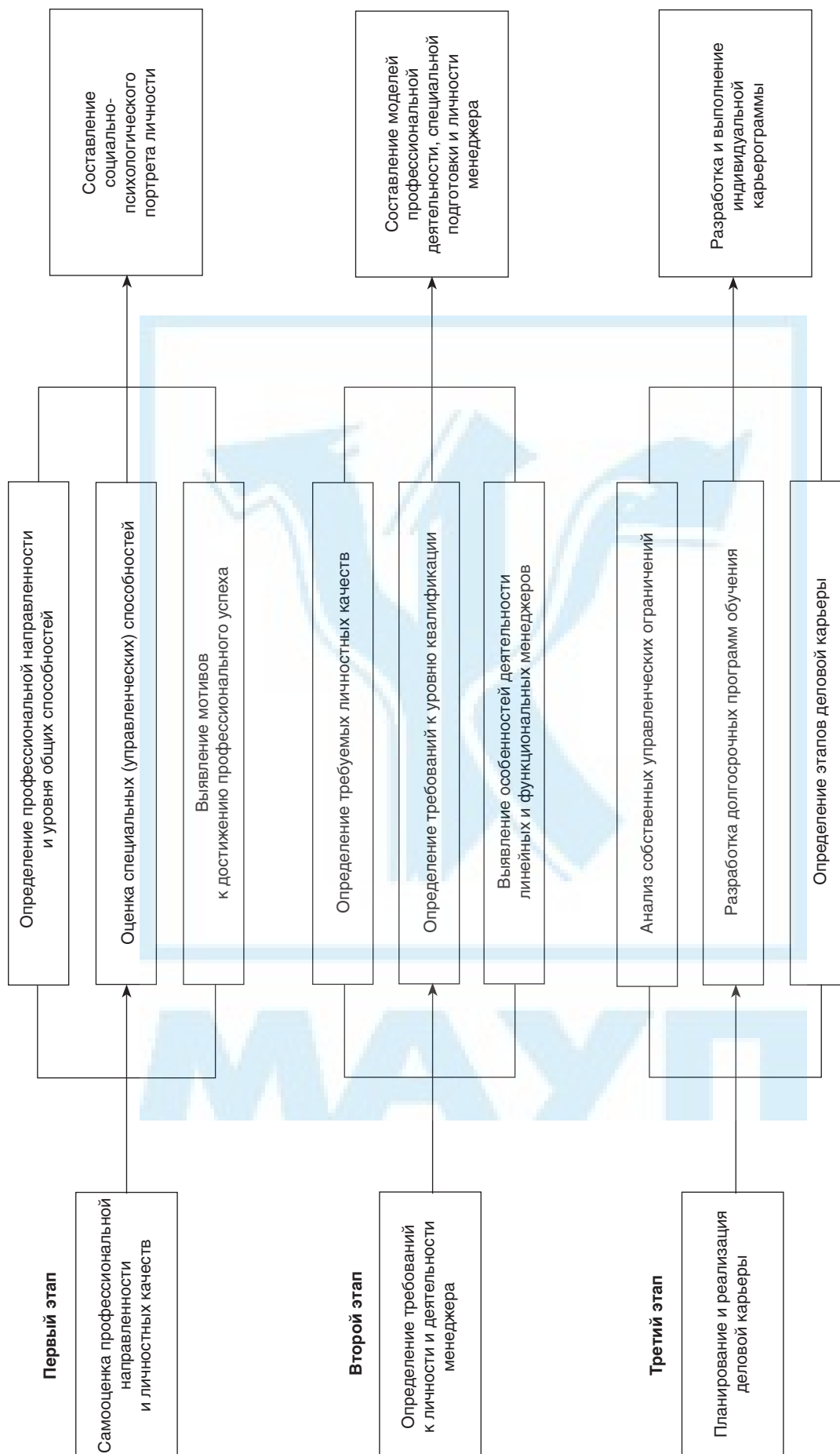


Рис. 24. Этапы организации самоменеджмента

Как создавать организацию

МАХУП



Раздел 13

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА



Искусство руководителя-творца — это искусство создания организации, перестройки человеческого и технического материала, чтобы сформировать организм, который бы воплощал в себе новые и вечные ценности.

Ф. Селзник

Целью этого раздела является ознакомление с основными концепциями организации и принципами управления, особенностями нового управленческого мышления, организацией менеджмента и оплаты труда в современных условиях, различными типами руководства и диагностикой разнопорядковых систем управления, а также с принципами и методами психологического анализа стилей руководства, мотивации труда, развития персонала.

Многочисленные прогнозные исследования, проведенные западными специалистами, однозначно подтверждают, что в ближайшее десятилетие более или менее устойчивые позиции на рынке смогут занять только те компании, производственно-управленческий персонал которых позволит им согласованно решать задачи, ранее считавшиеся практически взаимоисключающими [13; 50; 62]. Это предопределяет необходимость формирования *новых подходов к управлению производством*, поскольку традиционные (с ориентацией на валовые показатели массового производства, не обеспечивающие эффективного взаимодействия участников по горизонтали, не уделяющие достаточного внимания конечному потребителю и развитию собственного персонала) себя не оправдывают. Поэтому в настоящее время идет беспрецедентная ломка существующих стереотипов управленческого мышления.

В деловом мире приходят к пониманию того, что в период резкого обострения конкуренции на мировых рынках, в условиях расширения масштабов и частоты технологических, организационных и кадровых нововведений преимущества получают фирмы, руководство которых быстрее других способно критически оценить состояние дел, преодолеть стереотипы эффективного в прошлом управления и разработать стратегию преобразования своих организаций [10; 13; 159; 161].

Стратегия развития любого предприятия в странах с развитой и развивающейся рыночной экономикой нацелена на повышение производительности (объема и качества производимой продукции или услуг относительно затрат на их создание) путем эффективного использования ресурсов — материальных, финансовых и прежде всего человеческих [11]. Анализ зарубежного опыта позволяет получить перспективное видение проблемы *активизации человеческих ресурсов* и прогнозировать развитие *кадровой политики* в русле прогрессивных мировых тенденций.

Исходной теоретической посылкой концепции развития человеческих ресурсов стало представление о **кадровом потенциале предприятия** как ключевом факторе успеха производственной деятельности. Способности работников, их профессионализм, опыт и квалификация, ориентация на конечные результаты, стремление внести вклад в достижение целей организации, заинтересованность в профессиональном росте и преданность фирме в совокупности

определяют ценность персонала. Использование человеческих ресурсов высокого качества позволяет добиться определяющих преимуществ в конкурентной борьбе. Поэтому кадровая политика фирм и компаний в настоящее время направлена на всестороннюю активизацию кадрового потенциала посредством мотивации, обеспечения наиболее полной реализации способностей и их развития в процессе обучения и деловой карьеры [11].

13.1

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

По мнению американских ученых – представителей современного междисциплинарного направления теории и практики управления, в новом информационном обществе денежный капитал как стратегический ресурс, от которого зависит прибыль, вытесняется человеческим. По сути, это означает наступление нового этапа развития менеджмента, а каждый новый этап начинается сменой организационной и управленческой парадигм. Суть современного этапа заключается в том, что перестройка организации подчиняется максиме: от людей – к организации, к ее структурам и механизмам (в отличие от существовавшей до сих пор парадигмы, которая требовала от человека приспосабливаться к организационным нововведениям) [11; 69; 160].

Основные теории менеджмента

Эволюция термина “менеджмент” предопределила многообразие понятий, выражаемых этим словом. Менеджмент – это управление каким-либо социальным объектом, владение мастерством управления, высокий профессионализм, позволяющий соединить в одном лице предпринимателя и организатора производства [13]. Поэтому в международной практике менеджмент – синоним управления социально-экономическими процессами в условиях функционирования предпринимательской корпорации или акционерной компании.

Менеджмент имеет различные профессиональные модификации. С точки зрения экономиста, менеджмент – это фактор производства наряду с трудом и капиталом, а с точки зрения администратора – система власти и организации, регулирующая взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Социолог же рассматривает менеджмент как элемент структуры общества и системы социальных статусов. По нашему мнению, задача менеджмента – находить и использовать стимулы, имманентно присущие каждому участнику структуры управления, для системного использования их в управлении, что наибольшей степени отвечает целям и содержанию психологии кадрового менеджмента [13].

Эволюция теории менеджмента

Базовыми теориями менеджмента являются концепции Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Д. Мак-Грегора, Л. Урвика, Ф. Герцберга, Э. Мэйо, А. Маслоу, Дж. Гелбрейта, Р. Лайкерта, Р. Блейка, Дж. Мутона, П. Дракера, Л. Алена, Г. Хикса, Р. Джулета, Э. Дейла и др.

О концепциях американского инженера *Фредерика Тейлора* и французского предпринимателя и инженера *Анри Файоля* мы уже говорили на с. 469–470 в первой части этого пособия.

Базовые теории менеджмента предлагают конкретные меры по его совершенствованию на основе массовых форм привлечения работников к участию в управлении. Так, *Д. Мак-Грегор*

выдвинул “теорию X” и “теорию Y”, характеризующие различные представления управляющих об отношении работников к труду [13].

- “Теория X” утверждает, что средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому его необходимо постоянно понукать, принуждать, контролировать, направлять, угрожать ему наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы. Он предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно не честолюбив и более всего беспокоится о своей безопасности.
- “Теория Y” исходит из того, что средний индивидуум при соответствующих подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Усилия, прилагаемые работниками для достижения поставленных целей, пропорциональны ожидаемым вознаграждениям. Способность проявлять фантазию, изобретательность и творческий подход к решению проблем фирмы свойственны скорее широкому (чем узкому) кругу людей.

Одной из базовых теорий менеджмента является *теория мотивационной гигиены* Ф. Герцберга. В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека. В соответствии с этой теорией такие факторы, как трудовые успехи, признание заслуг, собственно процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост, усиливают позитивные мотивы поведения человека, поскольку повышают уровень его удовлетворенности своей работой. Однако мотивация труда может быть и негативной, т. е. могут действовать факторы, которые препятствуют удовлетворенности работника трудом (отсутствие гарантий сохранения работы, недостаточно высокий социальный статус, неэффективная трудовая политика администрации, неблагоприятные условия труда, неудовлетворительные межличностные отношения и др.). Неудовлетворительное качество продукции, низкая производительность труда, текучесть кадров связаны с этими факторами и во многом могут объясняться именно теорией мотивационной гигиены [67; 83; 100; 117].

Создатель *теории иерархии потребностей* А. Маслоу классифицирует цели индивидуума по степени значимости, что дает возможность объяснить характер влияния внешних и внутренних факторов на поведение человека. Им выделены пять видов потребностей: физиологические потребности → потребность в безопасности → потребность в принадлежности к социальной группе → потребность в уважении к себе → потребность в самоутверждении. Все они могут проявляться одновременно, но удовлетворение последующих видов потребностей возможно только при удовлетворении предыдущих (начиная с физиологических).

Создатель *теории организационных модельных систем* Р. Лайкерт считает, что ценность человека можно измерить и человеком можно управлять так же, как “физическими капиталами”. Автор *теории группового обучения* С. Арджирис утверждает: обучение в психологической обстановке, максимально приближенной к профессиональной деятельности, наиболее эффективно. Эта теория широко распространена в американских университетах и школах бизнеса. Авторы *теории стрессового баланса* Р. Блейк и Дж. Мутон особое внимание уделяют балансу между производственными и социальными потребностями [13].

Таким образом, теории Ф. Тейлора, А. Файоля и других зачинателей научного менеджмента относятся к *классическим теориям* организации управления. *Неоклассические теории* исходят из возрастающей **роли человека** в процессе производства и в жизни общества. Эти теории характеризуются следующими основными моментами: мотивы, неформальная организация, коммуникация и участие. В основе современных теорий организации, вытекающих из теории систем, лежат четыре функциональных принципа: функция достижения цели, приспособление системы к окружению, интеграция всех частей системы и регулирование внутреннего напряжения в системе. Наиболее полно современная теория организации управления представлена у Г. Хикса и Р. Джулета, которые предложили следующие основные характеристики: системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

Новое управленческое мышление

Роль фактора управления, управленческой культуры, управленческой философии в условиях современного промышленного производства многократно возросла, поскольку усиление позиций в конкурентной борьбе сегодня зависит от качества управления [31; 39; 42; 47; 99; 129 и др.]. Поэтому совершенствование управления необходимо рассматривать как один из главных факторов повышения эффективности производства. В чем же выражается **новое управленческое мышление**?

Это, прежде всего, постоянная борьба со всеми видами потерь на производстве, постоянный поиск методов и форм совершенствования его организации, путей прогресса в области повышения производительности, гибкости и оперативности управления производством, улучшения качества продукции, уровня обслуживания потребителей. Для этого необходимо:

- постоянно искать и находить источники снижения потерь;
- постоянно привлекать работников всех уровней, включая рядовых рабочих и служащих, к управлению, к процессу выявления проблем и принятия решений;
- осуществлять постоянные инвестиции в “человеческий капитал”, в обучение и переподготовку рабочих, подтягивание их мышления до уровня специалиста, воспитание в них качеств работников умственного труда;
- постоянно развивать и всячески поощрять рационализаторскую активность рабочих и служащих;
- сочетать единообразное вознаграждение с участием работников в прибыли, получаемой предприятием в целом (помните: если значительная часть заработной платы работника — примерно 50 % — приходится на полугодовые или годовые премии, то уже одно это обстоятельство обеспечивает снижение текучести и стабильность кадров).

Современные менеджеры должны знать, что в рамках нового управленческого мышления *любая производственная система рассматривается как социотехническая*, поскольку в сегодняшнем промышленном производстве постоянно взаимодействуют две подсистемы: а) техническая, включающая не только машины, станки, оборудование, все виды технологий и т. п., но и управленческие знания, организационные структуры, методы производственного планирования, разработки рабочих мест, технические приемы и навыки работы, уровень квалификации и подготовки рабочей силы, ее профессиональный состав; б) социальная, включающая все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие рабочих и служащих в процессе принятия решений, возможности карьеры и продвижения по службе, организационную культуру и др.

Западные исследователи выделяют **шесть характеристик социотехнической системы**, которые, являясь ключевыми для успеха в конкурентной борьбе в современных условиях, в то же время характеризуют уровень развития нового управленческого мышления [47]:

организационная философия, базирующаяся на понимании работниками компаний своих целей и предназначения всего предприятия, их постоянной готовности разделить с администрацией всю полноту ответственности за результаты хозяйственной деятельности;

организационная структура управления, обеспечивающая рядовым рабочим и служащим реальные права на участие в управлении;

новый подход к разработке рабочих мест и роли исполнителя в процессе принятия решений (наряду с узкой специализацией работника на эффективном выполнении какой-то одной отдельной операции, что предполагает глубокое технологическое разделение труда, существует спрос на работников, способных выполнять широкий круг производственных операций или функций);

новая схема размещения оборудования, отвечающая потребностям командно-бригадной формы организации труда и обеспечивающая ускорение материальных потоков на производстве; она основана на ячеечной форме взамен цехов и линий как при традиционном подходе;

новые формы и методы подготовки и переподготовки кадров, более гибкая кадровая политика, направленная на гарантирование занятости. Обучение должно основываться на овладении широким кругом профессий, а также знаниями, дающими работникам возможность выполнять множество функций, разбираться не только в чисто производственных, но и в ор-

ганизационных, экономических и других аспектах своей работы, овладевать смежными специальностями и осваивать так называемые профессии будущего;

новые критерии в оценке экономической эффективности использования современных технологий и осуществления капиталовложений в развитие производства (помните: направлять средства на то, чтобы поддержать или усовершенствовать систему производства при неэффективном управлении, — пустая трата денег).

Таким образом, новая организация современного промышленного производства должна соответствовать определенным *параметрам*, т. е. иметь: небольшие организационные подразделения с небольшим количеством работников, но с гораздо более высоким, чем прежде, квалификационным и образовательным уровнем; небольшое количество уровней управленческой иерархии с почти полным упразднением организационной пирамиды; бригадные (или командные) организационные структуры; ориентацию производства на обслуживание потребителя; гибкий, быстроменяющийся ассортимент продукции; минимум запасов и гибкие производственные системы; более высокий уровень производства и более низкие его издержки.

Основные заповеди менеджмента

Новая организация производства должна строиться на следующих принципах:

- нельзя подстраивать организацию к способностям занятых в ней работников: нужно строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;
- ни одно лицо не должно отчитываться более чем перед одним начальником и должно получать приказы только от этого же начальника — *принцип единоначалия*;
- все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределить между работниками аппарата и не дублировать их — *принцип специализации в сфере управления*;
- подчиненных должно быть 6–12 человек — *принцип диапазона управления*;
- постоянно ограничивать количество иерархических ступеней в структуре организации (чем больше предприятие, тем сложнее им управлять);
- руководитель никогда не должен делать того, что может сделать его подчиненный, — *принцип делегирования полномочий*.

Роберт Хеллер в книге “Заветная мечта менеджера” приводит достаточно простой набор практических советов, которые, по его мнению, полезны не только менеджерам, но и всем людям, поскольку менеджмент есть общечеловеческая деятельность, где лучшими путеводителями служат не учебники по теории управления, а история, социология и психология.

Десять заповедей менеджмента

1. Думай, прежде чем действовать: деньги не твои.
2. Хорошее управление есть следствие хорошей идеи.
3. Менеджер не доказывает собственной неправоты.
4. Доход должен превышать расход.
5. Возможности менеджмента всегда ниже требуемых.
6. Менеджер либо может выполнять свою работу, либо не может.
7. Не предпринимай действий, которые требуют сложных расчетов.
8. Если цель ложна, то и путь к ней ложен.
9. Если ты пытаешься сделать невозможное, то тебе не миновать провала.
10. Самый легкий способ делать деньги — перестать их терять.

Базовые концепции организации

Современные справочники дают следующие определения понятия “**организация**”:

- приведение системы в состояние целостности, упорядочение составных частей некоторого духовного или материального объекта;

- соотношение частей в некоторой целостности, связь между ними и их функциональная соподчиненность;
- наиболее позднее определение связано с созданием сложных социотехнических систем и техноструктур, деятельность которых невозможна без централизованного управления, и систем, именуемых институтами, что в конечном итоге и получило обобщенное название “организация” (учреждение, предприятие) [46].

Концепция М. Вебера

Автор теории бюрократии М. Вебер понимает организацию как инструмент для достижения групповых целей. Его модель организации — это структура управляемых частей. Структуры рассматриваются как орудия, специально созданные в интересах эффективного осуществления групповых намерений и плановых преобразований. Предполагается четкое распределение труда, что обеспечивает высокую квалификацию и специализацию персонала. Работники должны строго соответствовать производственным требованиям. Позиции и должности организованы в строгую иерархическую структуру власти, которая четко обозначена. Решения и действия регламентируются инструкциями, обеспечивающими единообразие деятельности, ее непрерывность и стабильность независимо от штатных изменений. Организация включает специальный административный штат, который обеспечивает функционирование структуры, особенно каналов коммуникации. Отношения сотрудников на всех уровнях безличны, эмоционально нейтральны. На это направлена разработанная система социальных дистанций, которая обеспечивает необходимую рациональность суждений при выполнении обязанностей, исключая чувства и настроения. Должностные лица назначаются.

После прохождения проверки работники вступают в должность на длительный срок и подлежат защите от произвольного увольнения. Таким образом, жестко спланированные структуры позволяют осуществлять планируемую ротацию и рациональное манипулирование кадрами [46].

Концепция Т. Парсонса, Ф. Селznика, Ч. Перроу

В данной концепции организация предстает как естественное целое, как функциональная гомеостатическая система. Модель естественной системы — это институционально-политическая субструктура, совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых частей. Организационные структуры — системы открытые. Они активно используют механизмы обратной связи, что обеспечивает возможность саморегулирования, коррекцию отклонений от состояния равновесия и устойчивости, способность достигать одного и того же конечного состояния независимо от начальных условий. Организация развивается по своим “естественным законам”, а не по планам отдельных лиц; ее структуры поддерживаются стихийно и гомеостатически. “Позитивная интеграция” — необходимое условие существования организации; она предполагает взаимную поддержку и содействие составляющих социальной системы. Негативные факторы внешней среды могут нарушить равновесие и обусловить возникновение защитных механизмов, в создании которых участвуют организационные ценности и самопроизвольно формирующиеся нормативно-санкционированные структуры организации. Интеграция понимается как структура; ее составляющие — процессы, посредством которых отношения между частями социальной системы (людьми, играющими определенные роли, коллективами и компонентами нормативных стандартов) упорядочиваются так, что обеспечивается их гармоничное функционирование. Интеграция может иметь негативный аспект в том случае, когда снижается возможность социального действия. Интеграция системы нарушается из-за взаимных помех и противоборств. Плотность социально-психологического пространства создает климат борьбы за свое место и статус либо ведет к дифференциации структуры через конфликт.

Таким образом, организация имеет свои законы, но, будучи включенной в структуру общества, отражает свойства общественной системы. Организация обладает комплексом приспособительных функций. Последствия действий интеграции независимы от намерений участвующих в ней единиц. Организация как целое всегда больше суммы составляющих ее систем. Это система непрерывно изменяющаяся, но стремящаяся к внутреннему равновесию (гомеостазису). Для познания этого процесса необходимо проанализировать функции, которые отобра-

жают состояние элементов и системы в целом. Выделяют пять ведущих функций: управление напряженностью, сохранение формы, интеграция, адаптация и достижение цели [46].

Концепция Р. Аркоффа и Ф. Эмери

В данной концепции организация — это социальная система, в которой состояние любой ее части можно определить, зная состояние всей системы. При этом основными понятиями анализа являются разделение труда, распределение ответственности и распределение власти. Социальная система и ее элементы соотносятся так:

- 1) если элементы служат инструментом для всей системы, то она будет уменьшать свое разнообразие; диапазон целеустремленного поведения при этом будет ограничен, поведение сводится к низким уровням — многонаправленному и однонаправленному;
- 2) если система служит инструментом для составляющих ее элементов, это придает ей потенциал для динамического разнообразия, диапазон целеустремленного поведения расширяется, уровень поведения поднимается до стремления к идеалу. Удовлетворение приносит само продвижение, которое называется авторами концепции прогрессом, а конечное состояние (достичь которого невозможно) — идеалом.

Психодинамика социальной группы влияет на параметры выбора ее членов и может увеличить или уменьшить число вариантов, доступных для выбора. Это отражается на особенностях организационных воздействий, что характеризуется такими показателями:

вероятность выбора — в какой мере членам социальной группы свойственно выбирать одинаковые способы действия при продуцировании инструментов организации. Чем больше эта мера, тем легче налаживается сотрудничество. Этот показатель составляет основу коллективизма;

эффективность выбора — насколько эффективны способы действия, возможные при данных психологических особенностях, технических средствах и услугах, которые предоставляет социальная группа, и для какого количества ее членов;

возможные результаты — сколько возможных результатов у различных членов группы и как предпочитаемые способы действия соотносятся с их эффективностью;

удельная ценность — какова для членов социальной группы удельная ценность совместно достигаемых результатов. Соотношение трех последних показателей составляет основу факторов социальной защиты, справедливости и социальной причастности, которые опосредует организация.

Таким образом, социальные группы — это целеустремленные системы, состоящие из взаимосвязанных элементов. Между ними существуют отношения инструментальности. Взаимное влияние частей всегда опосредовано состоянием (общим или ситуативным) всей системы. В организации существует постоянная тенденция к увеличению разнообразия в диапазоне и уровне поведения элементов. Увеличение или уменьшение разнообразия определяет уровень организованности группы, общности, коллектива [46].

Концепция Я. Щепаньского

Автор этой концепции под организацией понимает: а) объединение людей, стремящихся к реализации цели организованным способом; б) способы руководства и координации, гармонизацию задач и направление результатов их решения на достижение цели; в) функционирование общностей как системы способов (образцов) деятельности, средств социального контроля, социальных ролей и систем ценностей, что обеспечивает порядок и бесконфликтность социальной жизни.

Основу социального порядка составляет реализация объема ожиданий индивида в удовлетворении его потребностей в рамках, определенных системой институтов, санкций и ценностей. Порядок нарушается, если ожидания не исполняются или нарушается функционирование институтов и систем социального контроля, организация входит в полосу радикальных перемен. Иными словами, устойчивость социальной организации обеспечивает удовлетворение социальных потребностей, а неустойчивость порождает социальную дезорганизацию.

Автор выделяет четыре механизма разрешения противоречий и обеспечения внутренней сплоченности социальных организаций:

- 1) создание управленческого ядра и придание ему властных полномочий, создание системы санкций. Наделенная властью подструктура должна обеспечить единство действий путем контроля за выполнением обязанностей всеми членами группы;
- 2) создание социальных механизмов для выработки компромиссов между антагонистами (индивидами или группами) в целях достижения формального согласия и формального единства действий;
- 3) обращение к голосованию общего собрания, когда дискуссия не приводит к взаимопониманию;
- 4) достижение интеграции на основе дискуссии, которая приводит к общему согласию.

Таким образом, организация отлична от структуры. Структура — упорядочение составных элементов какого-либо целого в соответствии с определенным принципом, делающее возможным функционирование целого. Следовательно, структура — это строение целого, а организация — его функционирование [46].

Концепция А. И. Пригожина

А. И. Пригожин в понятии “организация” различает: а) стационарный объект — искусственные объединения институционального характера с очерченными функциями и статусом; б) процесс — деятельность по распределению функций, налаживание связей, координация; в) степень упорядоченности — структуру, строение, тип связей как специфический способ соединения частей, т. е. свойство целого.

Обобщенная модель организации реализуется в соотношении признаков и свойств. Типология строится на основе характеристик, которые отражают место организации в системе общественных отношений и социальной функции: административные, общественные, научные и т. д. Определяющий признак организации — коллективное целеобразование и целедостижение, включающее:

- цели, отражающие внешнее назначение организации как общественного инструмента;
- цели как интересы сотрудников, реализуемые через организацию;
- цели системы как условие функционирования организации (равновесие, стабильность, целостность).

Производными определяющего признака являются иерархия структуры и социальное управление. Иерархия структуры — это принцип строения организации, который рассматривают как разноуровневое распределение элементов целого по степени общности целей. Строится на трех основаниях: а) централизация — функция консолидации совместной деятельности; б) односторонняя личностная зависимость — функция статусов и социального неравенства; в) власть — функция нормативного регулирования намерений и интересов работников. Социальное управление основывается на целенаправленном воздействии, организационном порядке и самоорганизации.

Таким образом, в качестве системообразующих факторов необходимо рассматривать три группы свойств организации: общественный инструмент; человеческая общность; безличная (объективизированная) структура. Свойства и признаки взаимопересекаются, все признаки распределяются в соответствии со свойствами и, наоборот, каждое свойство отражается в любом из признаков [46].

Непреходящее значение для развития теории организации имеют идеи ведущих исследователей в области управления — Л. Бергаланфи, А. Богданова, Т. Котарбинского, П. Сорокина и др. Несмотря на обилие различных концепций социальной организации, думающие менеджеры и предприниматели всегда найдут для себя полезное в каждой из них. При этом необходимо помнить, что главным элементом любой организации и всей системы управления являются кадры. Движение кадров, т. е. элементов этой системы, связано с поиском их резерва (профорией), оценкой их потенциальной пригодности (отбором и подготовкой), включением их в структуру организации (социальной и профессиональной адаптацией) и применением их способностей (рациональным использованием). Все это позволяет сделать вывод, что предмет психологии кадрового менеджмента представляет собой концептуальную систему социально-психологического знания, разнообразие всех его отраслей, обеспечивая синтез социально-психологических подходов к проектированию деятельности производственных организаций, где главный вопрос — это проектирование коллектива, “человеческой части” организации как совокупности субъектов труда [39; 46].

Управленческие тесты

В практике менеджмента развитых стран Запада тесты используются уже несколько десятилетий, и им свойственно количественное выражение результатов. В Японии, где этот метод оценки сравнительно нов, по итогам тестов стараются главным образом составить общее представление о кандидате на должность менеджера.

Далее приводится 14 примеров подобного рода тестов. Их построение, содержание постановочной части и комментария дают наглядное представление о специфике тестовой практики в японских компаниях. Тесты заимствованы из книги Томодзи Утида. В приводимом варианте это тесты-задачи для тренировочных занятий, которые могут быть использованы при отборе и подготовке менеджеров, а также для их самооценки и самообразования¹.

ТЕСТ 26

Управление организацией

Нынешний этап исторического развития называют периодом сложных политических, социальных и экономических перемен. Происходящие изменения вовлекают управление не только в сферу окружающей среды, техники и экономики, но и в область социального и политического развития. В такой ситуации исключительно важное значение приобретает умелый и своевременный учет высшим эшелоном управления этих изменений и принятие руководителями адекватных и эффективных мер.

Какое, по вашему мнению, из указанных ниже мероприятий целесообразно осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

- А.** Прежде всего оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность организации, а также методы управления ею.
- Б.** В случае изменений всегда принимаются поспешные, нецелесообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. Как следствие, организация работает неравномерно. Поэтому нужно срочно выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.
- В.** Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации. Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

Комментарий

Безусловно, в управлении организацией необходимо устранить всякие сбои, неравномерность в работе, не допускать ненужных затрат усилий, различного рода несообразностей. Если возникают перемены в обстановке, то это всегда сказывается на деятельности организации, на методах управления. В результате возникают трудности, приводящие к напрасным затратам усилий. А поскольку в складывающейся обстановке нежелательные изменения происходят и в структуре знаний и навыков, которые требуются от сотрудников организации, то будет совершенно правильным принять меры к тому, чтобы устранять указанные негативные моменты в управлении, развивать инициативу у работников, осуществлять их соответствующую переподготовку.

Тем не менее принятие контрмер, которые соответствуют переменам современного этапа, называемого “эпохой потрясений”, будет недостаточным. Наступило такое время, когда невозможно выжить, если своевременно не осуществить структурную перестройку и не поставить перед организацией новые цели для того, чтобы, к примеру, текстильные компании стали выпускать строительные материалы, кондитерские фирмы начали производить медикаменты, а предприятия по производству кино- и фотоаппаратуры приступили к выпуску канцелярского оборудования.

Если резко повышаются цены на нефть и не хватает рабочих рук, необходимы эффективные меры для выхода из такого положения и, очевидно, нужно сократить потребление дорогостоящей нефти, а также разработать соответствующие мероприятия в области найма. Именно благодаря более умелому и гибкому управлению можно добиться того, чтобы экономика страны продолжала успешно развиваться.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 27

Навыки управляющего

Навыки, которые требуются от управляющего, можно в целом подразделить на три вида: технологические, связанные с конкретной профессией; коммуникативные, связанные с умением управлять людьми; концептуальные, связанные с умением принимать ответственные решения, осуществлять комплексный подход к проблемам.

Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих вы считаете правильным?

- А.** Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно возрастает значимость концептуальных навыков.

¹ Приводятся по: *Пронников В. А., Ладанов И. Д.* Управление персоналом в Японии: Очерки. — М., 1989.

- Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.
- В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

Комментарий

Степень важности коммуникативных навыков примерно одинакова у менеджеров, принадлежащих к различным эшелонам: низшему, среднему или высшему. Степень важности концептуальных навыков повышается по мере движения от низшего эшелона к высшему. Степень же важности технологических навыков обратно пропорциональна высоте той ступени, на которой находится менеджер. Относительно слабая зависимость управляющих высшего звена от технических навыков объясняется тем, что всю конкретную работу на “переднем крае” производства они могут переложить на плечи руководителей низшего звена. В то же время значимость концептуальных навыков для руководителей высокого ранга связана с их ответственностью за обеспечение нормального функционирования всей организации, в том числе и в экстремальных условиях.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 28
Стиль управления

Применение менеджером демократических методов руководства имеет много достоинств и преимуществ с точки зрения управления производством. Однако эти методы имеют и ряд недостатков. В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть эти недостатки?

- А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.
- Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, им придется тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В этой связи может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.
- В. Если управляющие будут слишком часто выслушивать мнения подчиненных, то последним это постепенно надоест и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми “удобнее”, чем общение с начальством.

Комментарий

Применение управляющими демократических методов руководства приводит к тому, что приходится выслушивать мнения подчиненных, давать в каждом случае советы. Выслушав мнение подчиненного, нужно принимать или отвергать его. При этом необходимо всегда объяснять причину своих действий. На все это требуется время. Вот почему демократический стиль руководства становится нецелесообразным и неподходящим, особенно в обстановке, требующей от руководителя немедленных действий. В таких обстоятельствах наиболее приемлем авторитарный стиль управления.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

ТЕСТ 29
Навыки управляющего

В таблице приводится часть результатов исследования, на основании которых навыки разбиты на три группы: для руководителей низшего, среднего и высшего звена. При этом соблюдается определенная иерархия этих навыков по их значимости. Укажите, какие из групп навыков требуются от руководителей звена соответственно низшего, среднего и высшего.

Степень значимости	Вариант ответа		
	А	Б	В
1	Умение спланировать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение спланировать подчиненных	Умение спланировать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать нужные решения

Комментарий

Данное исследование было осуществлено исследовательским отделом промышленного обучения Японской ассоциации управления. На основании полученных результатов специалисты пришли к выводу, что для руководителей низшего ранга самыми важными являются технологические навыки. Если говорить об управляющих среднего ранга, то эти навыки занимают у них по степени значимости третье место. Что же касается управляющих высшего эшелона, то для них нет необходимости обладать такими навыками.

В работе менеджеров среднего ранга главенствующее положение занимают навыки, связанные с умением спланировать подчиненных. Для управляющих высшего ранга особое значение приобретают навыки, связанные с умением предвидеть.

Примечание: правильное решение — вариант “А” для управляющих среднего звена; “Б” — для управляющих низшего звена; “В” — для управляющих высшего звена.

ТЕСТ 30

Управленческие действия

Круг служебных обязанностей управляющего достаточно широк. В него, в частности, входит исполнение указаний, исходящих от вышестоящих инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных, как осуществить взаимодействие со смежными организациями и т. д. Однако бывают случаи, когда от вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели.

Как должен действовать управляющий в таких случаях? Если вы — управляющий, то какой из приведенных ниже вариантов действий вы считаете наиболее предпочтительным?

- А.** Нужно выйти с предложением в вышестоящую инстанцию и запросить необходимые указания.
- Б.** Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение этих задач.
- В.** Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

Комментарий

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей является обязанностью высшего управленческого эшелона. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий вышние управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции, определить оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях, при отсутствии каких-либо инструкций (указаний) сверху, нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет всю ответственность за принятые меры на себя.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

ТЕСТ 31

Управленческие действия

На предприятие, где вы осуществляете управленческие функции, запланировано завезти новые станки. Вы собрали ответственных за производственный сектор и обсуждаете с ними вопрос о том, какие поставить станки — те, что предлагает компания “К”, или те, что предлагает компания “С”. В ходе дискуссии обнаружились два противоположных мнения: одни считают, что лучше поставить станки, производимые компанией “К”, а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить станки фирмы “С”. Поскольку и в том, и в другом мнении есть резон, то не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит вам. Какую из предлагаемых ниже позиций вы займете как управляющий?

- А.** Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести его так, чтобы у них сложилось окончательное решение.
- Б.** Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуются, следует убедить несогласных.
- В.** Нужно глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять решение.

Комментарий

Какое же принять решение? Нужно ли полагаться на мнения подчиненных? Может быть, запросить указание вышестоящей инстанции? Все это зависит от каждого конкретного случая. Но вопрос о том, на каких станках остановить выбор, должен решать сам управляющий. Следует иметь в виду, что когда мнения подчиненных расходятся, то у большинства из них появляется желание, чтобы окончательное суждение высказал вышестоящий. В связи с этим необходимо, чтобы управляющий разъяснил подчиненным свою точку зрения и объявил о своем решении поступить именно так, как он предлагает.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

ТЕСТ 32

Трудолюбие

Стимулирование интереса к работе является весьма важным фактором усиления трудовой мотивации. Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три наиболее эффективные меры, которые пробуждали бы интерес к выполняемой работе. При этом особые случаи исключаются.

- А.** Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.

- Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.
- В. Если требуется заставить людей выполнять работу, нужно объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.
- Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и добиться, чтобы она была выполнена без срывов.
- Д. Работу, которую нужно выполнить, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.
- Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

Комментарий

Знание сути работы, а также соответствующий интерес к ней являются решающими факторами успеха. Наряду с этим важно иметь собственный взгляд на вещи. Допустим, вы хорошо знаете правила игры в гольф или шахматы. Совершенно очевидно, что интерес к этим играм возрастет, если взять за правило углублять свои знания о них. И еще одно обстоятельство: очень важным оказывается для нас предвосхищение положительного результата деятельности.

Примечание: правильное решение — варианты “А”, “Д”, “Е”.

ТЕСТ 33

Отношение к труду

В каком из приводимых ниже случаев проявляется сознательное отношение людей к труду?

- А. В сложных условиях жизни любой будет трудиться с энтузиазмом. Однако как только появляются свободное время и жизненный комфорт, возникает тяга не к работе, а к развлечениям.
- Б. Когда человек достигает определенного уровня жизни, у него появляется свободное время, и работа для него становится не только источником дохода, но и средством удовлетворения духовных и интеллектуальных запросов.
- В. Когда появляется достаток и достигается определенный уровень комфорта, человек ищет развлечений, удовольствий. В этом случае он теряет всякий интерес к работе и тем более стремится избежать трудностей.

Комментарий

Исследования проблемы потребностей показывают, что когда у человека хорошо устроена жизнь и, следовательно, есть много свободного времени, у него появляется сильное желание удовлетворить свои духовные и интеллектуальные потребности. В этой связи работа для него становится фактором, с помощью которого можно реализовать эти потребности. Если же у человека нет интереса к работе, у него возникает желание добиваться реализации своих потребностей через развлечения.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

ТЕСТ 34

Чувство принадлежности к предприятию

Культивирование у сотрудников сильного чувства принадлежности к предприятию или месту работы является не только эффективным “закрепляющим” фактором, но и очень важным с точки зрения стимулирования трудолюбия. Какой из приводимых ниже примеров является в этой связи наиболее приемлемым для стимулирования трудолюбия?

- А. При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов нужно стремиться к тому, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свое мнение.
- Б. Не следует, насколько это возможно, заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или делать им замечания. Нужно проявлять постоянную заботу о каждом подчиненном.
- В. Следует установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо заставлять подчиненных соблюдать установленный порядок и не допускать самовольных действий.

Комментарий

Чувство принадлежности к предприятию может усиливаться у работников в основном тогда, когда они заинтересованы в успехах своей организации и осознают притягательность ее целей; относятся друг к другу как к личностям, играющим важную роль в организации; относятся друг к другу с уважением и заботой; занимают достаточно высокое положение внутри организации или располагают большими возможностями занять высокое положение.

Когда человеку предоставляется возможность активно участвовать в деятельности своей организации, когда у него есть возможность для продвижения, когда внутри организации налажены хорошие межличностные отношения, а также если он всегда может рассчитывать на помощь и сотрудничество, чувство принадлежности к организации у него усиливается.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 35

Удовлетворенность работой

Один из подчиненных заявил: “Я не испытываю удовлетворения от своей работы. Она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное”.

Работа, за которую отвечает этот подчиненный, заключается в том, что он подбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Ее может выполнять даже выпускник средней школы. Однако поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющему английским языком. Но он, видимо, хотел бы выполнять работу, сходную с деятельностью бизнесмена или менеджера.

Каким образом вы как управляющий должны отреагировать на подобное заявление подчиненного?

- А.** Следует точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, постараться как можно скорее предоставить ее взамен прежней.
- Б.** Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако предоставить такого рода работу всем работникам фирмы невозможно. В этой связи нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.
- В.** Нужно разъяснить работнику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относятся и как ее выполняют. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Комментарий

Удовлетворенность трудом — это ощущение того, что вы полностью отдаете ему свои силы и раскрываете способности и что ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Это ощущение усиливается, когда вы чувствуете, что на вас возлагают большие надежды и ваша работа идет на благо общества. Иными словами, удовлетворенность работой не приходит сама собой, а достигается в том случае, когда удовлетворяется ваша потребность в самовыражении, когда у вас укрепляется чувство собственного достоинства.

Одна и та же работа может порождать и удовлетворенность, и разочарованность — все зависит от того, как Вы относитесь к ней. Возьмем, к примеру, учителя школы. Многие испытывают полное удовлетворение от учительского труда, но есть немало и тех, кто этим трудом тяготится.

Если подчиненный будет переведен на желаемую для него работу, но его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте вряд ли сохранится надолго.

Следует иметь в виду, что перемена работы не всегда идет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

Примечание: правильный ответ — вариант “В”.

ТЕСТ 36

Определение целей и задач деятельности

Поручая подчиненным какую-то работу, необходимо четко разъяснить им цели деятельности. Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении этих целей.

- А.** Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют для достижения целей организации.
- Б.** По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнений подчиненных.
- В.** Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.
- Г.** Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их несмотря на все старания.
- Д.** Можно достичь любых целей, если учитывать способности подчиненных.
- Е.** При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.
- Ж.** Добиваться понимания того, что достижение поставленных целей является для подчиненных их долгом, обязанностью, делом, за которое они несут ответственность.

Комментарий

Если говорить о целях деятельности, то суть вопроса сводится к двум сторонам проблемы. Во-первых, это достижение целей, а во-вторых — возможность их достижения. Цели не рождаются из пустых раздумий, они вытекают из объективной действительности. В этой связи работники сами должны принимать участие в определении целей деятельности. Это мобилизует силы и волю на их достижение.

Более того, возможность достижения поставленных целей без напряжения сил работников — дело бесперспективное. Поэтому лучше, если достижение целей будет сопровождаться преодолением трудностей.

Примечание: правильное решение — варианты “А”, “Б”, “Е”.

ТЕСТ 37

Слаженность группы

В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключаются в том, чтобы формировать в коллективе атмосферу взаимовыручки, взаимодействия. Какие из приведенных ниже мер, по вашему мнению, наиболее эффективны для культивирования такой атмосферы?

- А.** Будь то сфера производства или торговли, на предприятии следует создавать атмосферу соперничества между рабочими группами.
- Б.** Нужно определять объем работы в рамках предприятия, распределять ее между подчиненными так, чтобы каждый не выходил за пределы своей компетенции. Наряду с этим надо осуществлять руководство так, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и согласованность действий всех.

- В.** Следует проводить неофициальные мероприятия, например дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы непринужденно общаться. Наряду с этим с помощью собраний и других мероприятий нужно способствовать тому, чтобы работники стали лучше понимать характер работы друг друга.

Комментарий

Для создания в коллективе атмосферы взаимовыручки и сотрудничества нужно следовать таким основным правилам: углублять взаимопонимание членов организации; устранять элементы антагонизма, столкновения интересов членов организации и одновременно добиваться согласованности, совпадения этих интересов путем постановки общей цели. Исходя из этих правил можно получить эффект и от проведения встреч и собраний. Когда культивируется чувство здорового соперничества между группами на предприятии и со всеми подчиненными рабочими группами обсуждаются пути завоевания первенства, то не только сближаются интересы всех членов рабочей группы, но и усиливается взаимопонимание между ними. В таких условиях складывается атмосфера товарищества, обостряется чувство коллегиальности. В результате достигается нужный социально-психологический эффект.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 38

Сработанность группы

Управляющие хорошо знают, что в малочисленной рабочей группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Почему? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

- А.** Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малочисленной группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малочисленной группе интенсивнее, чем в большой.
- Б.** Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.
- В.** В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленна, то, естественно, и меньше таких людей, поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на уговоры.

Комментарий

Мнения людей могут различаться, и это естественно. Однако данный факт отнюдь не означает, что невозможно найти единую точку соприкосновения. Если каждый хорошо узнает мнение другого и постарается согласиться с ним, то появится перспектива достижения согласованности, единства. Стремление достичь единства с коллегой порождает чувство доверия к нему, усиливает дух корпоративности, приводит к интенсификации взаимных коммуникаций.

Различие в численности группы существенно влияет на масштабы и интенсивность коммуникаций. Например, если в группе из пяти человек все обратятся друг к другу по одному разу, то общее число коммуникативных связей будет только 10; в группе из 10 человек — 45; из 15 человек — 105. Следовательно, в многочисленной группе значительно труднее добиться взаимопонимания, что негативно сказывается на ее единстве.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 39

Соревнование

Чтобы повысить коэффициент полезного действия работников, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

- А.** Поскольку считается, что человек стремится одержать верх над другим, его следует вовлекать в соревнование.
- Б.** Соревнования нередко повышают коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не видящий перспективы победить в соревнованиях, постепенно отказывается от них. Длительные по времени соревнования не только не повышают, а наоборот, понижают коэффициент полезного действия работников.
- В.** В соревновании только часть работников напрягает силы, вкладывая душу в работу. Большинство же не меняют привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициент полезного действия работников.

Комментарий

Людам в большей или меньшей степени свойствен дух соперничества. Поэтому когда устраиваются соревнования, люди прилагают усилия к тому, чтобы не потерпеть поражения. Однако большие усилия прилагают только те, кто непременно хочет добиться определенных результатов. Если человек не видит перспективы победить в соревновании, его коэффициент полезного действия снижается. Кроме того, человек не может длительное время проявлять соревновательное рвение. Коэффициент полезного действия работников можно повысить только в процессе кратковременных соревнований, очерченных конкретными целями и задачами.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Быстрые темпы внедрения информационных технологий, автоматизации и роботизации производственной сферы — одно из главных проявлений современного научно-технического прогресса. Реализация потенциальных возможностей основных средств производства (как вновь вводимых, так и действующих) дает наибольший эффект лишь в том случае, если она максимально сочетается с наиболее современными принципами организации структур управления, организации и оплаты труда, мобилизации и развития кадрового потенциала менеджмента [13].

Теорию современного менеджмента нельзя рассматривать вне организационных отношений, поскольку менеджмент — не только совокупность систематических знаний, но и важный элемент организационной структуры любой социотехнической системы. Поэтому любая совместная деятельность людей, усложнение социально-экономических процессов обуславливают поиск все более эффективных алгоритмов согласованных действий, что требует разработки и внедрения оптимальных организационных структур управления [13].

Изменение технического уровня производства, внедрение новых видов технологий обуславливают необходимость реорганизовать сам труд. Характер труда и управление им изменяются, приводя к возникновению новых профессий и обуславливая необходимость переобучения персонала, что создает предпосылки для реализации творческого потенциала работников. Система организации труда, которая “втискивает” работников в узкие рамки жестко определенного круга обязанностей, не позволяет в современных условиях в полной мере использовать возросший кадровый потенциал, сдерживает эффективное развитие производства и персонала. Она не только не экономична, но и не рациональна с социально-психологической точки зрения. Американские специалисты склонны видеть в устаревших формах организации и оплаты труда, стиле и методах управления персоналом, вызывающих отрицательное отношение к производству и предприятию в целом, источник социально-психологических конфликтов между администрацией и работниками.

Важнейшей проблемой организации менеджмента является формирование “элитных групп” управленческого персонала, создание эффективных механизмов его регулярной “прополки”, обновления и развития. Кадровая стратегия организации должна строиться таким образом, чтобы “элитные группы” управления подбирались под цели организации и были способны обеспечить их достижение, а остальной персонал подбирался под конкретные “элитные группы” и был способен эффективно реализовывать их решения в повседневной производственной деятельности.

Организационные структуры управления

В странах с рыночной экономикой предприятие как организационное формирование утвердилось еще в период промышленной революции. Для него характерны:

Многозвенность структур. Классической является трехзвенная структура, включающая производственное звено типа цеха или участка, средний управленческий персонал и управляющих высшего ранга в лице руководителя предприятия и его заместителей.

Статичность организационных форм. Независимо от того, идет ли речь о цехе или о функциональных отделах, их формы задаются еще при проектировании предприятия и остаются неизменными. Нововведения, как правило, носят эпизодический характер.

Организационные отношения строго иерархического типа. Иерархия однонаправленная — сверху вниз; решения и распоряжения носят императивный характер. Точность и автома-

тизм в исполнении административных команд являются критерием оценки качества труда исполнителей [13].

Структурное направление в управленческой деятельности допускало известное расширение круга участвующих в принятии решений, не делая при этом особого упора на их индивидуальное творчество и не позволяя уклониться от уже принятого решения даже при изменившихся обстоятельствах. **Новая корпоративная теория менеджмента** ориентирована на изменение указанных характеристик: вместо многозвенных структур выдвигается идея *двухзвенной*; статичным структурам противопоставляются *гибкие формы*; как альтернатива “высокой” организационной пирамиды выдвигаются “плоские” организационные структуры с широким делегированием ответственности и расширением участия работников компании в управлении. Новая организационная структура социотехнических систем, таким образом, создает конструкции, сочетающие достоинства децентрализации и интеграции. Ниже приводится описание нескольких структур такого типа [13].

Матричная организация

Идея организации этого типа, предложенная Дж. Гелбрейтом, основана на его информационной модели. С системных позиций она является отражением концепции “достаточного многообразия”: сложность организационной структуры должна соответствовать сложности окружающей среды. Матричные организации впервые сформировались в авиакосмической промышленности с ее постоянными модификациями продукции, сложными взаимосвязями поставщиков и потребителей. В этих организациях взаимодействовали *руководители проектов*, которые решали, что производить, когда и по какой цене, и *функциональные руководители*, в компетенцию которых входило решение вопросов о том, как и где производить. Недостатками матричной организации являются ее сложность, затрудняющая внедрение, и необходимость постоянного обучения персонала работе в изменяющихся условиях [13].

Временные организационные структуры

Руководитель может противостоять жесткости традиционных организационных структур путем создания временных рабочих групп. Работа исполнителей в таких группах должна несколько отличаться от их основной работы. Элемент новизны, необходимость овладения новыми знаниями, создание оптимального напряжения стимулируют творческую активность сотрудников. При такой организации младшему и среднему персоналу управления разрешено ставить любые проблемы, а также предлагать их решения. Эти рекомендации рассматриваются руководством компании, и в результате она получает значительные выгоды от реализации предложенных идей. В ряде случаев временные организационные структуры могут оказаться полезнее, чем такие более формализованные параллельные структуры, как, например, матричная. Однако они же часто оказываются первыми жертвами утраты интереса руководства, его нежелания делегировать полномочия или опасения утратить контроль. Поэтому в некоторых структурах предусматривается разделение руководящих работников на менеджеров, ответственных за формирование идей развития организации, и менеджеров, воплощающих нововведения в жизнь [13].

Дивизиональная структура

Дивизиональная организационная структура строится по продуктовому или региональному принципу (материнская и дочерние компании). *Основными элементами* и в продуктовом, и в региональном варианте корпорации служат отделения. Они обладают самостоятельностью в оперативном управлении, вступают в договорные отношения друг с другом, получают прибыль и осуществляют самофинансирование. Высшее руководство корпорации оставляет за собой право на принятие стратегических решений, определяющих развитие организации на длительную перспективу. К ним относятся постановка долгосрочных целей, модернизация и расширение производства, выпуск новой продукции, преобразование организационной структуры корпорации, разработка кадровой политики. При дивизиональной структуре издержки на административную координацию снижаются, коммуникации становятся насыщеннее, а стратегические команды — своевременнее. В целом внедрение таких организационных структур позволяет добиться большей гибкости в условиях изменяющихся технологий и рынков [13].

Программно-целевая структура управления

При данной структуре решение возникающих перед компанией задач возлагается на специально создаваемые *целевые или проектные группы* (подразделения). Со временем такие группы могут быть преобразованы в так называемые *внутренние фирмы* (независимые хозяйственные единицы), обладающие еще большей самостоятельностью, чем подразделения основной оргструктуры. Зачастую программно-целевой подход не просто дополняет дивизиональную структуру, но и определяет ее, поэтому такую организационную структуру можно охарактеризовать как постоянно обновляющуюся дивизиональную, построенную и развивающуюся по программно-целевому принципу.

Итак, эффективность в управлении зависит от структуры организации, которая опирается на принцип комбинирования взаимодействующих и взаимодополняющих видов деятельности, осуществляемой таким образом, чтобы открыть все пути для всестороннего развития персонала и реализации целей организации [13; 71].

Механизм внутрифирменного хозяйствования

Множественность теорий менеджмента, нестандартность путей развития организаций вызвали к жизни ряд концепций, на которых базируется **внутрифирменное развитие**. Каждая из них опирается на развитие определенного элемента систем управления фирмой [13; 14].

Концепция организационного развития

Данная концепция предусматривает совершенствование формальной структуры организации, координацию в принятии решений, повышение квалификации, оптимизацию межличностных и межгрупповых отношений, планирование деловой карьеры. Процесс внедрения организационных изменений включает следующие основные этапы: диагностику системы управления, выявление проблем организации, выработку концепции реорганизации, разработку новой системы управления, планирование процесса реорганизации, реализацию намеченных мероприятий, контроль. При этом решение организационных задач осуществляется последовательно: от высших уровней управления к низшим.

Методы организационных изменений предусматривают прямое воздействие на поведение людей, групп и организаций в целом, охват как формальных, так и неформальных сторон деятельности организаций. Специалисты по организационному развитию осуществляют технологические, структурные и кадровые преобразования. Организационно-управленческие преобразования могут быть направлены на разные объекты, т. е. в зависимости от проблемы могут ориентироваться на работу с отдельными управляющими, группами управляющих либо с организацией в целом. Переподготовка и повышение квалификации работников всех уровней — обязательный элемент всех управленческих нововведений [13; 70].

Концепция партисипативного управления

Успех организационных изменений во многом определяется степенью участия сотрудников в инновационном процессе. В этой связи все большее распространение получает концепция партисипативного управления, или концепция участия в управлении, основанная на привлечении персонала к решению проблемы повышения эффективности и дальнейшего развития фирмы. Партисипативный подход на практике реализуется в двух направлениях: привлечение к принятию решений работников в рамках отношений “начальник — подчиненный”; привлечение к принятию решений представителей различных групп сотрудников организации. Формы вовлечения персонала в управление разнообразны (представительство работников в совете директоров, создание кружков качества, автономных или самоуправляемых рабочих групп) и зависят от размера организации, вида производства, состояния деловой конъюнктуры, уровня развития персонала, национальных особенностей.

Одной из форм привлечения персонала к совершенствованию организационно-управленческой деятельности являются программы повышения “качества трудовой жизни”. Они осу-

ществляются путем вовлечения работников в разработку долгосрочной стратегии компании, активизации их участия в процессе принятия решений, создания проблемных рабочих групп, предоставления персоналу большей свободы в организации своей деятельности. Такой подход позволяет совершенствовать взаимоотношения руководителей и подчиненных, интегрировать цели руководства и коллектива, формальной и неформальной структур управления [13; 28; 75; 79].

Концепция гуманизации труда

Данная концепция основана на более полном использовании человеческих ресурсов, особенно интеллектуальных и морально-психологических резервов кадрового состава. Концепцию характеризуют четыре основных принципа: безопасность, справедливость, демократия, развитие личности. Реорганизация труда в крупных фирмах позволяет разнообразить используемые методы – предоставлять большую самостоятельность работникам, увеличивать количество трудовых операций осуществлять планомерную ротацию кадров, проводить специальную подготовку работников к реализации нововведений (тренинг-группы, формирование команд, инструментальное обучение и т. д.).

Исследование эффективного менеджмента по совершенствованию внутрифирменного хозяйствования, независимо от выбора той или иной концепции организационно-управленческого развития, требует принятия во внимание трех важнейших факторов, определяющих и формирующих методы управления организациями. К ним относятся [13; 107; 134]:

- фундаментальные принципы управления;
- механизмы, способы и правила, посредством которых эти принципы воплощаются в жизнь;
- социальная и культурная специфика страны, исторические традиции, состояние общественного сознания, национальный характер.

Механизм реализации принципов управления

Современная модель механизмов реализации фундаментальных принципов управления, по мнению японских исследователей, включает в себя следующие основные элементы.

1. Наем и условия труда. На работу принимаются главным образом выпускники вузов и специальных технических школ, которые, как предполагается, будут работать в фирме долго, в идеале – всю трудовую жизнь. Организация обеспечивает служащим жилье, оплату медицинского обслуживания, транспортные расходы, организацию коллективного отдыха, спортивные мероприятия.

2. Обучение и карьера. Обучение и подготовка персонала, как правило, осуществляются внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производственной деятельности. Это позволяет выработать у персонала необходимые именно данной фирме навыки и способности, умение выполнять большое количество производственных операций, квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, возможность досконально изучить систему предприятия, формальные и неформальные связи.

Широко внедряется практика регулярных ротаций работников между различными подразделениями фирмы или звеньями производственного процесса. Продвижение по службе проводится поэтапно, с учетом опыта и заслуг, по определенной системе критериев и при широких неформализованных консультациях с работниками фирмы. Управляющие, в том числе высшего звена, являются в основном работниками данной фирмы, прошедшими все или большинство ступеней внутрифирменной иерархии. Большинство членов правления возглавляют определенные производственно-управленческие службы.

3. Организация труда. Отсутствует жесткая классификация должностей с фиксированными ставками. Поощряется выполнение работы при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации без распределения и закрепления обязанностей “от сих до сих”. Заработок определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по определенным критериям (например, личный трудовой вклад, успехи в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе), а также увязывается со стажем работы в данной организации. Большое значение при этом имеет оценка работы непосредственным руководителем.

4. Стимулирование групповой работы и кооперации. Создаются всевозможные рабочие группы, поощряется появление небольших, естественным образом возникающих неформальных объединений работников, деятельность которых нацелена на совершенствование производства и управления. Вводится фирменная рабочая одежда, оборудуются автостоянки, столовые, комнаты отдыха общего пользования. Большое внимание уделяется организации работы конторских служащих в больших офисах, где руководители и подчиненные находятся в постоянном и непосредственном контакте друг с другом.

5. Управление и контроль над производственным процессом. Первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на участке, в отделе. Особое внимание уделяется тому, чтобы знания, опыт, идеи производителей постоянно передавались в функциональные подразделения, занимающиеся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами. Ноу-хау, накапливаемые в цехах, существенно влияют на производственно-технологическую стратегию фирмы, в том числе на выбор конкретных видов оборудования, технологических систем, форм и методов обучения персонала.

Анализ деятельности предприятия

ТЕСТ 40

Как развивается ваше предприятие?¹

Из ответов на небольшой тест каждому читателю станет ясно, в какой мере его предприятие или подразделение нуждается в организационном развитии.

Ответьте на 21 вопрос, проставляя “+” в соответствующей графе: “Нет”, “Скорее нет”, “Скорее да”, “Да”. В конце подсчитайте количество “+” по графам. Чем выше полученная вами сумма в первых графах, тем лучше и выше степень зрелости вашего предприятия.

Максимальное число “+” в первой графе — 21. Это — суперрезультат. Чем больше “+” в последующих графах, тем выше вероятность того, что дела у вас идут не лучшим образом.

Анализ деятельности организации² состоит из девяти этапов и предназначен для выработки программы повышения качества управления, что обуславливает улучшение качества продукции или услуг. Выбор стратегии и тактики управления обеспечивает высокий уровень эффективности совершенствования, рентабельность и качество обслуживания потребителя. **Аудирование** как осведомленность и информация по вопросам внутренней деятельности требует комплексного подхода. При этом следует учитывать ряд положений: *во-первых*, проблемы не существуют вне связи с человеком; *во-вторых*, люди по-разному оценивают происходящее; *в-третьих*, обратная связь невозможна без целостного исследования и выделения узловых моментов; *в-четвертых*, разблокирование сложных ситуаций требует широкого вовлечения сотрудников, проведения консультаций и переговоров.

№ п/п	Гипотетическая ситуация	Вариант ответа			
		“Нет”	“Скорее нет”	“Скорее да”	“Да”
1	2	3	4	5	6
1	В случае срывов, неудач, брака, нарушений в процессе производства всегда идет активный поиск виновных				
2	Многие сотрудники на линейных или штабных постах стремятся к тому, чтобы обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг				
3	Доступ к информации определяется положением сотрудника, а не его функциями				
4	Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (институт, отдел, подразделение). Многим работникам эти цели неизвестны				
5	Если работник допустил ошибку, об этом узнает не он, а его начальник или коллега				
6	Господствует “эгоизм отдела”				

¹ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.

² Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 13 (181).

1	2	3	4	5	6
7	Сотрудники редко ожидают благоприятных для себя решений. Скорее, они воспринимают любые решения не как "свои", а как направленные против них: "Наверху разве не видят, к чему все это ведет?"				
8	Спокойно и планомерно заняться своей работой удастся только после окончания рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное				
9	Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают "ясную" систему "приказ — подчиненные"				
10	Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителях, обычно употребляется определение: "Эти там, наверху"				
11	Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей				
12	Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно. На них не решаются основные вопросы, вместо этого происходит борьба самолюбий				
13	Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд				
14	Трудно и почти бесперспективно выдвигать и "пробовать" новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов				
15	Энтузиазм в работе — редкость				
16	В принципе, есть два вида работников: "старики" (люди "первого призыва", "пионеры"), которые уже были на предприятии, когда оно только начиналось, и новички				
17	Многие работники "окапываются", используя коллективный договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны только в отношении своих прав				
18	Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и более или менее поверхностных наблюдений				
19	Многие работники задаются вопросом, зачем они так долго учились тому, чего не могут применить. Они не могут показать, на что способны				
20	Осознание того, что напрасные траты времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия и, в конечном счете, рабочим местам, не часто находит проявление				
21	Работники в общем-то не хотят коллективного управления. Они хотят четко знать направление развития, получать поручения и не переживать, если решения оказались неверными				

Ниже рассматриваются девять основных этапов анализа.

1. Выработка консенсуса. В общей концепции повышения качества управления немаловажен уровень организационной культуры фирмы. В этой связи целесообразно проанализировать на начальном этапе аудирования общие аспекты деятельности предприятия, разграничив индивидуальные задания и задачи секторов и отделов.

2. Определение целей и задач. При проведении аудирования может оказаться, что в зависимости от занимаемой должности эксперты по-разному оценивают ситуацию и зачастую преследуют разные цели. Так, для заведующего складом задача заключается в том, чтобы обеспечить наиболее эффективное обслуживание заказчиков, в то время как бухгалтер будет стремиться изыскать способы приобретения материалов по наиболее низким ценам.

В соответствии с этим существуют различные методы оценки степени эффективности функционирования организации — от количественных характеристик до сугубо качественных. Аудирование проводится под руководством специально назначенного для этой цели сотрудника с привлечением всех заинтересованных лиц для выработки основных задач. Руководителю предоставляется право прервать процесс в любое время. Прежде чем будут разработаны факторы оценки производительности и установлены оптимальные значения критериев, необходимо добиться согласия между руководителем и теми, чья деятельность является объектом изучения.

3. Выработка критериев оценки. После того как уяснена установка проводимого мероприятия, необходимо разработать критерии оценки эффективности. Для этого можно исполь-

зовать ответы на вопросы: “Что, на ваш взгляд, является результатом или негативным проявлением допущенных во время работы ошибок?” Из полученных ответов выбирают достаточное количество оценочных критериев.

4. Определение оптимальных значений. Из-за отсутствия в справочных пособиях готовых ключей, по которым можно было бы сравнивать степень расхождения полученных результатов с нормативами, очень трудно установить их в начале разработки программы аудирования. Целесообразно приступить к формированию оптимальных уровней оценки эффективности после проведения мониторинга.

5. Поиск и контроль. На этом этапе группируют отобранные критерии и начинают отслеживать поступающую информацию. Вполне вероятно, что уже существующая в организации служба мониторинга не будет соответствовать возложенным на нее задачам и не сможет обеспечить сбор необходимой информации. В этой связи желательно разработать и внедрить параллельную систему, которая даст возможность получать информацию, удовлетворяющую требованиям общего аудирования или анализа конкретных аспектов деятельности организации. Продолжительность выполнения заданий может отслеживаться на основе бланков и накладных, в которых проставляется дата заказа, обработки и т. д. Однако оценка других факторов, связанных с уровнем обслуживания, затрудняется. Выйти из этой ситуации можно, предоставив клиентам возможность оценить качество обслуживания по балльной системе. Данный вопрос необходимо обсудить в начале выработки программы аудирования.

6. Сопоставление. В случае, если оптимальные значения критериев установлены руководителем программы аудирования, сравнение полученных результатов проводится по принципу факт – возможности. Однако вследствие того, что разработка критериев не имела аналогов в прошлом, более правильным, возможно, было бы сравнение по принципу факт – предыдущие показатели. Категории “лучше” – “хуже” могут быть применимы для сравнения частных показателей, сумма которых даст общий балл деятельности организации.

7. Оценка полученных результатов. При сопоставлении результатов деятельности с выработанными критериями могут быть получены следующие ответы: а) хуже, чем предполагалось; б) лучше, чем предполагалось; в) на том же уровне.

Каждый показатель требует дифференцированного подхода. Если получен показатель в), то цель внутреннего аудирования может считаться достигнутой и основным вопросом дальнейшей работы считается определение степени эффективности работы.

8. Изучение результатов. В случае получения показателей а) или б) необходимо тщательно изучить вопрос.

9. Итоги аудирования. Вся поступающая информация должна находиться в распоряжении руководителя программы аудирования. Наиболее удобной формой подачи информации может служить отчет о результатах анализа, в котором отражены вопросы определения целей, задач, этапов аудирования, показатели внутренней деятельности организации в сопоставлении с критериями развития, а также мотивы преобразований.

Описанная выше процедура аудирования носит аналитический характер и предназначена для выработки рекомендаций с целью осуществления преобразований, хотя часто они начинаются уже в процессе аудирования.

Анализ производственной ситуации методом анкетирования¹

Метод анкетирования уже давно получил широкое распространение в практике западных фирм и хорошо зарекомендовал себя при осуществлении различных мероприятий кадровой политики, разработке новых оргструктур, проведении в жизнь инноваций.

Одним из примеров применения метода анкетирования в целях анализа производственной ситуации и выработки на его основе стратегии деятельности может служить опыт фирмы ZEDA в г. Вуппертале (Германия), специализирующейся на производстве и сбыте программного обеспечения. Новый управляющий фирмы предложил использовать данный метод исследования для анализа существующих проблем. Метод позволил ему получить информацию, которая по формальным каналам, как правило, не поступает.

¹ Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 12 (180).

Для проведения опроса 180 работников фирмы был привлечен специальный инструктор. Одним из условий участия в анкетировании была добровольность.

Опрос проводился в течение 4 дней. Следует подчеркнуть, что опрос — это как бы первый этап работы, на котором основывается групповая дискуссия. Для организации и проведения ее опрашиваемые разбивались на группы из 10–15 человек по сферам деятельности. Руководитель участвовал в опросе отдельно от своих подчиненных, инструктор мог провести опрос четырех, а иногда пяти групп в день.

Анкетирование включало два вопроса. Первый был сформулирован так: *“Насколько значительными кажутся вам изменения на производстве?”* Предлагались следующие варианты ответа:

- изменения очень важны;
- необходимы частичные изменения;
- изменения не являются важными.

Второй вопрос: *“В какой сфере вашей производственной деятельности необходимы изменения?”* Предполагаемые варианты ответа:

- производственная среда на рабочем месте;
- система организации;
- взаимоотношения с вышестоящим руководителем;
- процесс труда;
- микроклимат в группе.

При ответе на второй вопрос участники могли подчеркнуть несколько вариантов ответа. В таком случае им предлагалось обосновать тот или иной вариант. На этой основе и развертывалась дискуссия, которая длилась, как правило, около часа. В завершение дискуссии в сформированных группах проводилась работа, в ходе которой формулировались и уточнялись предложения и пожелания по ликвидации “узких мест” на производстве. В течение 10–20 минут проводилось обсуждение, по каждому из отмеченных предложений составлялся протокол, который являлся юридическим документом.

К инструктору, проводившему опрос, предъявлялись следующие требования: открытость; контактность; высокая степень концентрации внимания; умение длительное время слушать и записывать, воспринимать проблемы участников опроса и излагать их в письменной форме.

Рассматриваемый метод анализа производственной ситуации — центральный составляющий элемент общей инновационной стратегии — дает ответы на важные для каждой фирмы вопросы (в частности: *“Как можно привлечь работников к систематическому осуществлению инноваций?”*), которые сведены в общем перечне вопросов *“Факторы производственной среды”*.

Производственная среда

- Соответствует ли освещение вашего рабочего места основным требованиям?
- Каковы шумовая нагрузка, воздействие температур?

Производственная деятельность

- Что необходимо изменить для более полного использования знаний и навыков?
- Что необходимо изменить, чтобы большее число ваших предложений учитывалось (имеется в виду система организации и взаимоотношений с руководством)?
- Всегда ли ваше руководство четко формулирует задачи, цели и степень вашего участия?
- Соблюдается ли принцип непрерывности производственного процесса?
- Какие производственные процессы могут быть усовершенствованы (предложение: как?)?

Взаимоотношения с руководством

- Как ваш руководитель содействует развитию работы в группах?
- Что необходимо вашему руководителю для улучшения контакта с вами?
- Какие действия со стороны вашего руководителя могут способствовать повышению вашей мотивации?
- Какое содействие вашего руководителя необходимо вам в решении производственных проблем?
- Как осуществляет руководитель функции контроля?

- Что необходимо сделать для того, чтобы вы действовали в производственной ситуации более уверенно?
- Как вы оцениваете стиль руководства на более высоких уровнях?
- Какие изменения необходимо осуществить в практике принятия решений вашим руководителем? Принимает ли он вообще решения?

Микроклимат в группе, на предприятии

- Каким образом можно улучшить сотрудничество в группе (подразделении)?
- Каким образом можно совершенствовать коммуникативные связи между группами (подразделениями)?

Организация

- Как можно совершенствовать организацию производственного процесса?
- Какие методы, приемы, оборудование необходимо использовать?
- Какие средства труда планируется использовать?
- Какой вам видится новая организация рабочего места?
- Достаточно ли информация об инновационной деятельности предприятия в целом?
- Какие, на ваш взгляд, изменения в системе информирования сотрудников предприятия необходимы?
- Какой вид информации наиболее предпочтителен?
- Необходимо ли, на ваш взгляд, расширять систему повышения квалификации или она приемлема?
- Каким образом можно совершенствовать систему повышения квалификации?
- Как вы оцениваете собственные возможности повышения квалификации?

При анализе и количественной оценке результатов были выявлены проблемы, требующие первоочередного решения. Как выяснилось, работники прежде всего заинтересованы в изменениях в сферах организации и производственной среды, взаимоотношений с руководством; меньшее значение придавалось проблеме психологического микроклимата и собственной производственной деятельности.

Под “организацией” понимался широкий круг вопросов. Это – совершенствование системы повышения квалификации кадров, внутрифирменной системы продвижения по службе, улучшение коммуникативных связей между подразделениями. В рамках вопроса “производственная среда” участники анкетирования обратили особое внимание на необходимость оснащения рабочих мест приборами и оборудованием с меньшим уровнем излучения.

Одним из преимуществ метода является оперативность подведения итогов. Оценка результатов опроса и представление их модераторам, а также подготовка отчета по итогам потребовали всего 10 дней.

Данная документация служит основой для планирования инновационных мероприятий. В дальнейшем определяются сроки реализации этих мероприятий:

- мероприятие может быть реализовано сразу;
- мероприятие со среднестатистической перспективой реализации (до конца текущего года);
- долгосрочная реализация (до конца следующего года);
- мероприятие не может быть реализовано.

Следует отметить несколько наиболее важных преимуществ рассмотренного метода анализа производственной ситуации:

- низкие затраты на проведение мероприятия;
- быстрое получение результатов;
- большая информативность и высокое качество результатов;
- высокая степень готовности персонала участвовать в решении производственных проблем;
- более оперативное осуществление мероприятий внутри фирмы;
- совершенствование процесса коммуникации.

Жизнь организаций: как спасти фирму от “вымирания”

В последнее время на Западе получила распространение теория выживания организации в условиях “структурного сдвига”. В ее основе лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом “смертность” предприятий падает.

Авторы данной теории считают, что в любой организации происходит борьба между силами, заинтересованными в повышении эффективности ее деятельности и в ее выживании. В первые годы после создания организации эффективность играет главенствующую роль, но рано или поздно организация входит в период “тревог”, когда с наибольшей силой проявляются антагонистические интересы различных групп внутри и вне ее. Акционеры выступают за глубокие преобразования, которые позволили бы предприятию повысить рентабельность; персонал, который видит в преобразованиях угрозу своему положению, стремится блокировать любые глубокие изменения. Примером структурного срыва является покупка предприятия рабочими. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится именно к срыву, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководителям удастся противостоять силам, заинтересованным в выживании без повышения эффективности, с помощью организационных инноваций, экстернализации занятости, слияний и приобретений [146].

Проблемам выживания предприятий посвящено много работ различных специалистов. Представляет интерес “биологический подход”, отраженный в работах А. Эрели и Ж. Моно. Он ставит перед собой цель ответить на вопрос, существует ли жизненный цикл предприятий, аналогичный жизненному циклу биологических объектов. Современные исследования позволили сделать следующие выводы.

- Предприятия стареют, как и живые существа, что проявляется в снижении восприимчивости предприятия ко всему выходящему за формализованные рамки. Такая формализация превращает организации в закрытые системы.
- Полностью закрытая система, т. е. такая, которая не может интегрировать новую информацию, становится застывшей, а следовательно, мертвой. Она перестает развиваться, теряет способность к адаптации. Предприятия могут продолжать существовать, но похожи на умирающих, жизнь которых поддерживается с помощью сложного оборудования.
- В рамках “биологического подхода”, с одной стороны, роль руководителя предприятия состоит в поддержании системы в состоянии открытости, а с другой — он должен ориентировать ресурсы организации на инновации, которые обеспечат выживание предприятия, его адаптацию к изменяющемуся окружению.
- Управление организацией в данном режиме содержит определенный риск, связанный с нарушением функционирования предприятия или с необходимостью изменения существующих руководящих структур (это может пойти на пользу предприятию, но представляет угрозу для руководителей). Поддержание открытости системы обходится дороже в плане финансов, времени, стрессов, чем управление на принципах планирования, но является основным фактором выживания предприятия в современных условиях.

Обзор различных теорий организации и управления позволяет сделать **общий вывод**: выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.

Законы Паркинсона

С проблемами выживания организаций непосредственно связаны законы бюрократизации, открытые и сформулированные английским историком, политологом, экономистом и публицистом-сатириком С. Н. Паркинсоном [90]. Законы Паркинсона сводятся к следующему.

Закон 1. “Растущая пирамида”

1. Чиновник множит подчиненных, но не соперников.
2. Чиновники работают друг на друга. Средний прирост штатов в бюрократической организации составляет 5,75 % в год.

Закон 2. “Коэффициент бесполезности”

Комиссия, кабинеты, президиумы и подобные им органы теряют реальную власть, когда число их членов больше 21. В среднем “коэффициент бесполезности” кабинетов — 19–22 члена.

Закон 3. “Новое здание”

Административное здание может достичь совершенства только к тому времени, когда учреждение приходит в упадок. Совершенное устройство здания — симптом упадка. Пока работа кипит, всем не до того. Об идеальном расположении комнат начинают думать позже, когда главное уже сделано. Совершенство — это завершенность, а завершенность — это смерть.

Закон 4. “Непризавит, или Болезнь Паркинсона”

Симптоматика болезни: *первый признак* опасности состоит в том, что среди сотрудников появляется человек, в котором сочетаются полная непригодность к своему делу и зависть к чужим успехам (отсюда — “непризавит”). *Вторая стадия* болезни наступает тогда, когда носитель “заразы” хотя бы в какой-то степени прорывается к власти. Его легко опознать по упорству, с которым он выживает тех, кто способнее его, и не дает продвинуться тем, кто может оказаться способнее в будущем. *Третья стадия* наступает, когда во всем учреждении, снизу доверху, не встретишь ни одного умного человека. На этой стадии “больное” учреждение излечить себя не может, любое лечение должно исходить извне. На второй стадии следует применять “хирургическое” вмешательство (эффективен метод “прополки” при регулярной аттестации кадров). На первой стадии возможны “уколы” и “пилюли”: нетерпимость, вышучивание, выговор.

Закон 5. “Пора отставки”

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста человека, о чьей отставке идет речь (лица X), а из возраста его преемника (лица Y). Как известно, на своем служебном пути X проходит следующие фазы: 1 — пора готовности Γ ; 2 — благоразумия $B = \Gamma + 3$; 3 — выдвижения $B = B + 7$; 4 — ответственности $O = B + 5$; 5 — авторитета $A = O + 3$; 6 — достижений $D = A + 7$; 7 — наград $H = D + 9$; 8 — важности $B = H + 6$; 9 — мудрости $M = B + 3$; 10 — пора тупика $T = M + 7$.

Вся шкала определяется числовым значением Γ . Это возраст, в котором данное лицо начинает свой профессиональный путь после длительного периода обучения. При $\Gamma = 22$ лицо X достигает T лишь к 72 годам. Но дело, как мы знаем, не в нем, а в лице Y, его преемнике. Как соотносятся их возрастные показатели?

С. Паркинсон пришел к выводу, что возрастная разница между X и Y равна 15 годам (таким образом, сын редко бывает прямым преемником отца). Если исходить из этой цифры, при $\Gamma = 22$ Y достигает D (пору достижений) к 47 годам, когда X еще только 62. Именно тут и происходит перелом: Y, “зажимаемый” X, вместо фаз 6–10, проходит иные, новые фазы, как-то: 6 — краха $K = A + 7$; 7 — зависти $Z = K + 9$; 9 — смирения $C = Z + 4$.

Иными словами, когда X исполняется 72, 57-летний Y входит в пору смирения. Если X уйдет, он не сможет его заменить, так как смирился (отзавидовав свое) с жалкой участью. Случай опоздал ровно на 10 лет. Человек, не ставший руководителем к 45–47 годам, вряд ли станет им впоследствии.

Таким образом, необходимо устранить X к 60 годам, когда он еще прекрасно работает. Поначалу будет хуже, но, если этого не сделать, его некем будет заменить, когда наступит истинная пенсионная пора. Если X не уйдет вовремя, учреждение сильно пострадает [90].

Черты хорошего и слабого руководителя¹

Мы решили предложить вашему вниманию список отличительных черт, которые, на наш взгляд, присущи преуспевающему руководителю. Этот список не является полным, и его не следует воспринимать слишком буквально. Он предназначен главным образом для лиц, работающих на руководящих постах и желающих осуществить самооценку своей деятельности.

¹ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.

Итак, руководитель:

1. Положительно относится к новшествам и активно поощряет руководимую им организацию к целенаправленному изучению необходимости проведения преобразований и к совершенствованию в соответствии с целями и задачами проводимых обновлений.
2. Заботится о том, чтобы руководимая им организация использовала все новейшие достижения в своей области.
3. Побуждает персонал к откровенности и поощряет проведение эффективных групповых дискуссий.
4. Дает четкие задания: что делать, когда и как.
5. Поощряет персонал за хорошую работу и критикует только тогда, когда это действительно необходимо.
6. Всегда оказывает помощь тем, кто в ней нуждается.
7. Придерживается своей целенаправленной линии даже в кризисных ситуациях, не бросается из одной крайности в другую.
8. Неукоснительно соблюдает правила, принятые организацией.
9. Принимает решения и действует.
10. Требователен к себе и другим, не обрушивается на работников без достаточных на то оснований и критикует конструктивно, чтобы улучшить работу.
11. Поощряет персонал к высказыванию своего мнения и стремится использовать его для эффективного сотрудничества.
12. Не боится риска.
13. Умеет внимательно и заинтересованно слушать.
14. Определяет проблемы, связанные с использованием времени в организации, располагает их в порядке важности и принимает целенаправленные меры к их решению.
15. Не откладывает дела, а решает их вовремя, устанавливая для себя жесткие нормы времени.
16. Стремится во всем к совершенству.
17. Человечен.

Эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных. Ниже приводятся *факторы, снижающие эффективность работы руководителя* и зависящие от него самого. Опираясь на свой личный опыт, вы можете дополнить предлагаемый перечень.

Итак, руководитель:

1. Не планирует ни свою работу, ни работу своего участка.
2. Выполняет сначала приятную и знакомую работу.
3. Не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам, поскольку это, по его мнению, быстрее.
4. Слишком основателен и не умеет использовать в интересах работы своих подчиненных.
5. Направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление.
6. Принимает слишком много решений за своих подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках. На самом же деле тормозит развитие своих подчиненных в вопросах принятия решений и перегружает себя работой.
7. Не знает своих подчиненных и не интересуется ни их работой, ни их личными планами на будущее.
8. Не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными.
9. Не верит в способности подчиненных.

ТИП МЕНЕДЖМЕНТА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Теория и практика управления: от стиля лидерства к лидерству стиля

Как отмечалось, многие исследователи проблем управления персоналом считают, что **поведение руководителя** должно быть направлено на создание наиболее позитивного отношения подчиненных, идентифицирующих свои личные цели с целями организации. В частности, по мнению К. Вернера, *первым условием* такого поведения является убежденность руководителя в необходимости поставленных целей. При его внутреннем несогласии с ними эффект коммуникации будет снижен, а самая веская аргументация ослаблена. *Второе условие* – взаимопонимание и доверие между руководителем и подчиненным. При этом ставится вопрос о возможности количественного критерия оценки поведения руководителя, определяющего данное взаимопонимание [144; 146].

Как известно, психология управления различает два противоположных **стиля руководства**: авторитарный и либеральный. **Авторитарный стиль** в своем крайнем выражении характеризуется особо жесткой постановкой цели и нежеланием отступить от составленного мнения. Черты этого стиля – неподатливость, нетерпимость, доходящая до грубости, строгость, прямолинейность – чаще всего наблюдаются у людей, обнаруживающих неуверенность в своих профессиональных или личных возможностях и прикрывающих ее авторитетными распоряжениями. **Либеральный стиль** характеризуется особой уступчивостью руководителя (вплоть до потери цели в процессе коммуникации), предоставляющего партнеру инициативу в формулировке цели и готового принять ее без возражений. Такое поведение указывает (хотя и не всегда) на особую психическую уступчивость людей, независимых в своих суждениях, полностью уверенных в собственной правоте и поэтому готовых “потакать” наклонностям и пожеланиям собеседников при убежденности в неизбежной победе своего единственно правильного взгляда.

Описанные стили поведения в их крайнем выражении приводят к отрицательным результатам руководства, ослабляя его эффективность: авторитарный стиль может обусловить агрессивное противодействие (открытое или скрытое) подчиненного, чувствующего себя обезличенным, отождествляющего цель с выражающим ее “диктатором” и поэтому настроенного на ее неприятие. В случае крайне либерального подхода руководителя может произойти “хаотическая реакция”, в особенности при наличии нескольких сотрудников и невозможности координировать многообразные наклонности и пожелания. Поэтому в качестве оптимального варианта поведения руководителя предлагается аналитически взвешенное соотношение элементов руководства на основе такой формулы:

$$\frac{\text{Сумма либеральных элементов поведения}}{\text{Сумма авторитарных элементов поведения}} = \frac{E_{\text{л}}}{E_{\text{а}}} = \text{ЛАК (либерально-авторитарный коэффициент)}.$$

С целью определения и количественной оценки встречающихся форм либерального и авторитарного поведения К. Вернер предлагает схему, включающую три формы авторитарного и две формы либерального поведения, придавая каждой условные, выведенные из опыта оценки в баллах. Наиболее радикальная форма *авторитарного поведения* – тенденция к утверждению своего мнения с помощью приказа и угрозы наказания. Эта форма обозначается $D_{\text{д}}$ и оценивается в три балла (относится в знаменатель формулы). Более умеренная форма

того же стиля — без угрозы наказания, однако при нежелании выслушивать возражения. Она обозначается D_n и оценивается в два балла (относится в знаменатель). Наиболее мягкая форма авторитарного стиля (“Позволю себе предложить” и т. п.) сопровождается рядом аргументов, создающих впечатление предварительного учета всех мнений (обозначается D_1 , оценивается в один балл и относится в знаменатель). Варианты *либерального поведения*: H_n — ограниченное согласие с пожеланиями и наклонностями сотрудников, оценивается в один балл и относится в числитель; H_1 — неограниченное и спонтанное согласие с высказанным мнением собеседника (“Совершенно верно”, “Вполне с вами согласен” и т. п.), оценивается в два балла и относится в числитель.

Результат деления суммы баллов в числителе на сумму баллов в знаменателе дает ЛАК. Оптимальное значение ЛАК можно получить только сравнением результатов сочетаний элементов поведения в конкретных управленческих ситуациях. Оптимальное значение ЛАК — наибольшая убедительность подхода и аргументации руководителя, приводящая к бесконфликтному и всесторонне оптимальному достижению поставленной цели. Исследования наиболее эффективного сочетания различных элементов стиля руководства в разных ситуациях показали, что чаще всего наилучшие результаты при ЛАК, равном 1,9 (это означает, что для получения эффективных результатов работы подчиненных руководитель должен применять почти вдвое больше элементов убеждения, чем элементов принуждения).

Последующие исследования позволили выявить дополнительные зависимости ЛАК от ряда условий [144; 146]:

- времени рабочего дня (оптимального значения ЛАК можно добиться в утренние часы при наименьшей усталости);
- уровня интеллигентности собеседника (по мере его повышения увеличивается ЛАК, однако особо высокая интеллигентность собеседника, побуждающая руководителя к излишне уступчивому или, наоборот, авторитарному подходу, может дать отрицательный эффект);
- численности руководимой группы (оптимально — до 10 человек, максимально — 24 человека);
- возраста (особенно трудно управлять людьми в возрасте до 22 и 45–55 лет);
- пола (более низкий ЛАК у женщин, управляющих женщинами, чем у мужчин, руководящих мужчинами; наибольший ЛАК у руководителей смешанных групп, где не менее двух представителей противоположного пола).

Определение основных стилей управления

Итак, стиль руководства — это способ принятия решения и передачи заданий сотрудникам. Лучшим является тот стиль, который обеспечивает эффективность работы организации как социотехнической системы. Из всех возможных на первый план выходят авторитарный и демократический (кооперативный) стили руководства.

При **авторитарном стиле** (на Западе он считается неэффективным и в чистом виде практически уже не встречается) решения принимаются одним лицом, а распоряжения поступают в виде приказов (“делай, как я сказал”). Приказы не обсуждаются и сомнениям не подвергаются. Авторитарный стиль имеет разные формы.

Патриархальный: все “члены семьи” обязаны повиноваться руководителю, а он считает подчиненных “недорослыми” до принятия решений. Это его “дети”, о которых он, однако, должен заботиться.

Харизматический (харизма — милость Бога): за лидером признаются выдающиеся, единственные в своем роде качества, а посему он может пожелать любой жертвы от подчиненных и не обязан о них заботиться.

Автократический: более присущ институтам (таким как государство, предприятие), чем отдельным лицам. Руководство осуществляется аппаратом через подчиненные инстанции, которые косвенно проводят решения автократа (“самодержца”), но остаются подчиненными ему.

Бюрократический: произвол высшей силы исключается, доминирует деперсонализация. Руководители всех уровней занимают свое место в структуре инстанций и имеют право на соблюдение данных им полномочий. Системе регулирования подчиняются и руководство, и подчиненные (предметная компетентность) [37].

При **кооперативном стиле** руководства в решении проблем принимают участие все члены организации. Разделение на вышестоящих и остальных сотрудников менее строгое, руководство осуществляется в сотрудничестве, а работники получают полномочия для принятия решений. При этом они стремятся использовать свои знания и умения, их добросовестность признается, они не являются “придатками исполнительного органа”. Такой стиль повышает мотивацию персонала. В практике менеджмента ныне распространена комбинация авторитарного и кооперативного стилей руководства с преобладанием последнего.

Противоположность авторитарности — либеральность, но еще дальше в этом направлении идет **стиль невмешательства**, или **анархичности** (“делай, как считаешь нужным”). Здесь важно то, что ответственность за результат в любом случае ложится на руководителя, и при нормальной деятельности организации снять ее с себя невозможно.

Итак, нет плохих стилей — суть в том, какие полномочия руководитель берет на себя и в какой степени сотрудники могут влиять на его решения.

Стиль деятельности связан с самобытностью и целостностью личности руководителя, поэтому подлинный стиль укрепляет авторитет, а псевдостиль, основанный на манипуляциях, приводит к тому, что усилия тратятся в основном на борьбу с угрозой авторитету.

На практике большое значение приобретает умение гибко маневрировать между авторитарностью и анархичностью. В одних случаях необходимо решать самому, но учитывать при этом мнения сотрудников, консультироваться с ними, не притворяясь, однако, что окончательное решение — за ними. В других — участвовать в принятии решения на равных правах, даже если общее решение расходится с мнением руководителя. Главное — не смешивать стили, избегать разных в одном эпизоде. Иначе это может быть расценено как манипуляция, “игра в демократию”, что подрывает доверие и ведет к одиночеству “деспота” [37].

Ниже приводится опросник, выявляющий ориентацию руководителей на задание и на людей. Интерпретация результатов опросника позволяет определить преобладающий стиль руководства в управленческой практике: директивный (авторитарный) или кооперативный (демократический).

ТЕСТ 41

Опросник, выявляющий ориентацию руководителей на задание и на людей¹

Приведенные ниже утверждения отображают различные формы поведения руководителя. Ответьте по каждому пункту так, как вы, вероятнее всего, действовали бы, если бы были руководителем рабочей группы. Отметьте тот вариант, который вы предпочли бы в указанной ситуации: (В) — “Всегда”, (Ч) — “Часто”, (И) — “Иногда”, (Р) — “Редко”, (Н) — “Никогда”.

№ п/п	Утверждение	В	Ч	И	Р	Н
1	2	3	4	5	6	7
1	Вероятнее всего, был бы лидером группы					
2	Решился бы на сверхурочную работу					
3	Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе					
4	Поддерживал бы одинаковые способы деятельности					
5	Разрешил бы членам группы использовать при решении проблем их способность критически мыслить					
6	Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие					
7	Выступал бы как представитель своей группы					
8	Побуждал бы членов группы к большему старанию					
9	Испытывал бы свои идеи в группе					
10	Разрешил бы членам группы работать таким способом, который им представляется наилучшим					
11	Много работал бы в надежде на повышение					

¹ Приводится по: *Управление по результатам*: Пер. с финск. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993.

1	2	3	4	5	6	7
12	Терпел бы отяжки и неуверенность					
13	В присутствии посетителей говорил бы от имени группы					
14	Хотел бы поддерживать быстрый темп работы					
15	Давал бы возможность подчиненным работать с “развязанными руками”					
16	В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник					
17	“Утопал” бы в деталях					
18	Представлял бы группу в ее отношениях с “внешним миром”					
19	Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий					
20	Решал бы, что и как делать					
21	Побуждал бы к расширению производства					
22	Делегировал бы каким-то членам группы полномочия, которые мог бы оставить себе					
23	Обычно дела шли бы так, как я и предсказывал					
24	Разрешал бы группе выдвигать инициативы					
25	Давал бы членам группы определенные задания					
26	Высказывал бы собственное мнение в присутствии начальника своего начальника					
27	Просил бы членов группы работать интенсивнее					
28	Доверился бы тому, что члены группы хорошо используют способность критически мыслить					
29	Составил бы график работы					
30	Отказался бы объяснять свои действия					
31	Убеждал бы других в том, что мои идеи пошли бы им на благо					
32	Разрешал бы группе самостоятельно определять темпы работы					
33	Призвал бы группу превзойти достигнутые показатели					
34	Действовал бы, не советуясь с группой					
35	Предполагал бы, что все члены группы соблюдают определенные инструкции					

Ориентация на дело (задание) _____

Ориентация на человека (людей) _____

Обработка результатов

1. Обведите кружком такие номера утверждений: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 и 35.
2. Напишите цифру “1” перед номерами обведенных утверждений, на которые вы ответили “Редко” (Р) или “Никогда” (Н).
3. Напишите также цифру “1” перед номерами обведенных утверждений, на которые вы ответили “Всегда” (В) или “Часто” (Ч).
4. Обведите кружком цифру “1”, стоящую перед утверждениями 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Просуммируйте количество обведенных кружком цифр “1”. Сумма показывает степень вашей *направленности на людей*. Отметьте полученное число на оси, отражающей ориентацию на человека (рис. 25).
6. Подсчитайте количество не обведенных кружком цифр “1”. Сумма отражает степень вашей *направленности на дело*. Отметьте полученное число на оси, отражающей ориентацию на задание.

Чтобы определить свой стиль руководства, соедините прямой линией точки, полученные на левой и правой осях. Полученное число в точке пересечения оси ориентации на результат показывает присущую вам степень сбалансированности ориентации на задание и на человека.

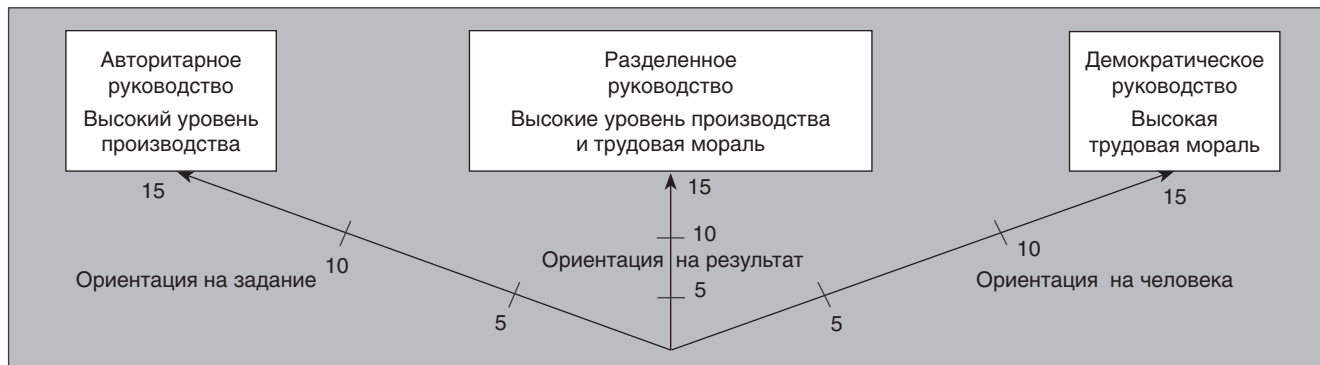


Рис. 25. Стили руководства

Наиболее характерные отличия моделей авторитарного и демократического руководства приведены в таблице.

Сравнительная таблица двух моделей руководства

Операция	Директивная модель (авторитарный стиль руководства)	Кооперативная модель (демократический стиль руководства)
Информация	Руководитель собирает информацию для личного пользования	Руководитель информирует подчиненных и получает информацию от них
Оценка	Руководитель оценивает сам или прибегает к помощи экспертов	Руководитель узнает мнение подчиненных и обменивается с ними точками зрения
Решение	Руководитель вырабатывает решение один или с помощью своего начальства	Руководитель вырабатывает решение совместно с подчиненными
Ясность	Приказы или распоряжения ясные, четкие, краткие	Приказы или распоряжения обсуждаются, при этом разрешается делать замечания. Ясность является результатом общего обсуждения
Принятие решений	Применение санкций, авторитет, компетентность, пример руководителя, убеждение	Информация, консультации и обсуждение решений, как и принятие решений, обеспечиваются участием всего коллектива
Взаимодействие	Разделение труда. Общий план имеется только у руководителя. Арбитраж пограничных конфликтов	Общая цель. Каждый знает свою работу и работу других
Контроль	Непрерывное наблюдение	Контроль решения и результата. Самоконтроль группы в ходе выполнения задания

Теория ситуативного управления

В настоящее время теория стилей руководства получила дальнейшее развитие. Так, **теория ситуативного управления**, разработанная специалистом в управлении американского бизнеса П. Хэрси, основывается на объеме непосредственного управления (*задачецентрическое поведение*) и социоэмоциональной поддержки (*антропоцентрическое поведение*), который используется руководителем в каждой конкретной ситуации и основывается на *степени зрелости* подчиненных или группы в целом.

Задачецентрическое (или управляющее) **поведение** определяется тем, в какой мере руководитель использует одностороннюю коммуникацию и углубляется в нее, объясняя, что каждый подчиненный обязан сделать и как необходимо решить задачу. **Антропоцентрическое поведение** (или поведение, оказывающее поддержку) определяется тем, в какой мере начальник использует двустороннюю коммуникацию и углубляется в нее при оказании социоэмоциональной поддержки, использовании психологических стимулов, а также при оказании поддержки и содействия в работе других.

Исследования последних десятилетий, отмечает П. Хэрси, несомненно подтверждают, что не существует “наилучшего” стиля управления. Следовательно, любой из основных стилей может быть, в зависимости от ситуации, эффективным или неэффективным. Теория ситуативного управления основывается на взаимодействии следующих *факторов*:

- объема применяемого руководителем задачецентрического управленческого поведения;
- объема применяемого руководителем антропоцентрического управленческого поведения;
- степени зрелости, демонстрируемой подчиненными в отношении определенной задачи, функции или тех целей, которых руководитель намерен достичь при помощи подчиненных.

В теории ситуативного управления степень зрелости определяется способностью ставить высокие, но достижимые цели (мотивация достижения), желанием и способностью брать обязательства и обучением либо опытом группы или индивида. Эти переменные факторы рассматриваются в соотношении с выполняемой задачей. Это означает, что индивид или группа не могут быть зрелыми или незрелыми ни в каком общем смысле. Степень зрелости работника варьирует в зависимости от определенной задачи, которую руководитель намерен решить при помощи подчиненных (рис. 26).



Рис. 26. Теория ситуативного управления

Исходной посылкой теории ситуативного управления является то, что при работе с людьми, у которых для выполнения определенной задачи уровень зрелости низкий (G_1), успеха можно достичь применением стиля управления с высокой задачецентричностью и низкой антропоцентричностью (C_1). Соответственно при работе с людьми с уровнем зрелости от низкого до среднего (G_2) наиболее оптимальным является стиль управления с умеренным обращением внимания на задачу и людей (C_2). Если люди имеют уровень зрелости от среднего до высокого (G_3), наибольшего успеха можно достичь, применяя стиль управления с высокой антропоцентричностью и низкой задачецентричностью (C_3). Применение стиля поведения с низкими антропоцентричностью и задачецентричностью (C_4) приведет к вероятному успеху в случае работы с людьми с высоким уровнем зрелости (G_4).

Стиль управления C_1 называется “приказывающим”, поскольку ему свойственна односторонняя коммуникация, причем руководитель определяет роли подчиненных и говорит им, что, как, когда и где должно выполняться при решении разных задач.

Стиль управления C_2 называется “продающим”, так как в этом случае руководитель выработывает большинство указаний. Он стремится путем двусторонней связи и социоэмоциональной поддержки заставить подчиненных психологически “закупать” те решения, которые должны быть выполнены.

Стиль управления C_3 называется “участвующим”, поскольку в этом случае руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двустороннюю коммуникацию и оказание помощи (поддержку, поощрение и т. д.). Подчиненные обладают способностью и знаниями для выполнения задачи.

Стиль управления C_4 называется “делегирующим”, так как в этом случае подчиненные могут работать по своему усмотрению. Руководитель делегирует свои полномочия, поскольку уровень зрелости подчиненных достаточно высокий и они готовы и способны принимать ответственность за свою деятельность.

Подведем итоги: эффективные руководители должны достаточно хорошо знать свои кадры, чтобы разбираться в их постоянно изменяющихся способностях и требованиях. Следует помнить, что по истечении определенного времени подчиненные как индивидуально, так и в группах развивают свой способ поведения и действия (например, нормы, обычаи, формы поведения). Хотя начальник может использовать определенный стиль при работе с группой, но при работе с отдельными подчиненными ему довольно часто приходится использовать другой стиль, поскольку подчиненные находятся на разных уровнях зрелости. В обоих случаях

независимо от того, работает ли руководитель с индивидуумом или с группой, изменения стиля управления от C_1 к C_2 , C_3 и C_4 должны происходить постепенно. Этот процесс по характеру не может быть резким, революционным, а должен быть эволюционным, что предполагает постепенные изменения в развитии, достижении результатов планируемого роста, обоюдного доверия и уважения.

Типология менеджеров

В последнее время все большее значение придается проблемам изучения *влияния управленческого стиля на качество работы организации*. Так, в США проведено исследование влияния стиля работы менеджеров, поиска новых перспектив, эффективности принятия стратегических решений на повышение качества работы предприятия. Подтвердилось, что многое зависит от типа поведения менеджера, который может быть *антрепренером* (видит преимущества изменений в организации и берется за их реализацию), *распределителем* ресурсов и работ (осуществляет оптимальную расстановку приоритетов, определяет сроки выполнения заданий, их последовательность), а также выступать в роли *монитора*, т. е. связующего звена между менеджерами своей организации и представителями других фирм и внешних организаций. Некоторые гипотезы относятся к личностным чертам менеджеров, где в качестве базовых используются типы личностей, предложенные известным психологом К. Г. Юнгом.

Согласно теории К. Юнга, различают следующие **четыре типа личности** в зависимости от способов восприятия информации и процесса принятия решения: *сознательно мыслящие* (СМ); *интуитивно мыслящие* (ИМ); *сознательно чувствующие* (СЧ); *интуитивно чувствующие* (ИЧ). В различных ситуациях люди могут проявлять какие-либо из этих черт, однако стиль поведения определяют преобладающие черты, присущие данному типу личности.

Сделана попытка охарактеризовать типы личности применительно к руководителям.

1. СМ любят порядок, четкость и контроль. Они предпочитают краткосрочные программы и принимают стандартные решения, как правило, ничем не рискуя. Процесс принятия ими решений представляет собой логическую цепочку причин и следствий.
2. ИМ предпочитают долгосрочное планирование и проявляют склонность к инновациям, открытиям, охотно идут на риск.
3. СЧ, так же как и СМ, концентрируются на краткосрочных программах, но их больше привлекает человеческий фактор.
4. ИЧ полагаются на интуицию, избегают правил, не любят действовать прямолинейно. Их привлекают долгосрочные цели и проблемы, требующие нестандартных решений.

Различия в типах руководителей обуславливают различные стили управления, которые проявляются в отборе и обобщении информации и выборе альтернатив. На основе теории К. Юнга были разработаны тесты, которые применяются более чем в 40 % американских корпораций. Исследованиями, проведенными с помощью этих тестов, выявлено, что в 1022 корпорациях 46 % руководителей относятся к типу СМ и 37 % – к типу ИМ [145; 150].

Вместе с тем современные исследователи проблем менеджмента обращают внимание на появление *нового типа менеджеров*, способствующих росту *бюрократии*, которая свойственна большим и сверхбольшим организациям. Главная задача таких менеджеров – создавать менеджменту имидж. Деятельность этих менеджеров весьма далека от их реальных функций, но несмотря на свою некомпетентность они держатся с подчеркнутым превосходством, играя роль важных руководителей.

Были проведены опросы 55 работников, из которых 15 были отнесены к названному типу менеджера, 34 находились у них в подчинении, а 6 были их начальниками. Было установлено, что **менеджеры бюрократического типа** (МБТ) неуверенно чувствуют себя один на один с непосредственными подчиненными, но их связи с организацией за счет участия в различных комитетах обширны и глубоки. Они большую часть рабочего времени тратят на поддержание своих связей с помощью телефона, электронной почты и других средств связи. МБТ редко

придерживаются правил субординации и формальных отношений, сводя все к неформальному общению и используя в своем поведении благоприятные обстоятельства. Они стараются избегать коллективного взаимодействия с подчиненными (собраний), где возможен интенсивный обмен информацией. Действуя от имени различных комитетов, они стремятся снять с себя ответственность за неудачи.

Все МБТ предпочитают заниматься глобальными проблемами, стратегическими задачами, уверяя, что для решения текущих вопросов и выполнения своих непосредственных функций у них просто нет времени. Такие менеджеры слабы в новых областях деятельности и чувствуют дискомфорт в тех ситуациях, когда им приходится расстаться со своим положением. Они всегда создают у своих руководителей впечатление чрезвычайной занятости, проявляют активность в выдвижении различных идей и предложений. Главный вред, наносимый МБТ, заключается в подрыве доверия к руководству и снижении уровня мотивации к добросовестной работе среди квалифицированных работников данной организации. Они способствуют возникновению напряженности у работников, поскольку создают неопределенность в процессе реализации решений, не доводя их своевременно до подчиненных.

Для того чтобы отнести менеджера к МБТ, нужно оценить его личные качества, определить, соответствует ли его квалификация и опыт работы тому, что он делает, какими глобальными проблемами он занимается, как долго занят телефонными переговорами, незапланированными разговорами со случайно зашедшими к нему подчиненными, часто ли избегает встреч с руководимым им коллективом. Ограничить деятельность данного типа менеджеров можно использованием превентивных мер по привлечению внимания их непосредственных начальников к несостоятельности планов и идей этих менеджеров, оказанию группового давления со стороны подчиненных и созданию в организации таких условий, которые не позволяли бы МБТ проводить свою политику; кроме того, следует проверять результативность их деятельности.

Представляют интерес также исследования западных специалистов по изучению предпочтений типа поведения в конфликтной ситуации. Проведенные эмпирические исследования позволили выявить *пять типов поведения* в конфликтах: *конкурирующий, сотрудничающий, компромиссный, избегающий, приспособливающийся*. Они интерпретируются в терминах двух когнитивно-эффективных факторов: сотрудничества, направленного на интересы другого человека, и уверенности в себе, направленной на удовлетворение собственных интересов. Компромиссный тип поведения определяется как промежуточный по факторам сотрудничества и уверенности в себе. В исследованиях проводится сравнительное изучение восприятия компромисса двумя группами менеджеров: с выраженными конкурентными ориентациями и избегающими конкуренции в конфликтной ситуации. Различия особенно заметны в оценках компромисса при определении “сильного — слабого”: руководители, склонные к конкурентному стилю, чаще рассматривают компромисс как слабость и проявляют меньшую готовность идти на компромисс в ситуации конфликта. Следовательно, восприятие компромисса и склонность к соответствующему типу поведения в конфликте тесно связаны со стремлением к сотрудничеству в противовес конкурентным тенденциям [145; 150].

Диагностика стиля руководства

Для определения стиля руководства применяют опросник А. Л. Журавлева [38]. Этот опросник представляет собой 27 групп утверждений, позволяющих определить стиль руководства по трем компонентам: директивному, коллегиальному и либеральному (Д-К-Л). Эксперты, оценивающие руководителя, должны из каждой группы утверждений выбрать одно, характерное для руководителя. Выбрав утверждение, нужно поставить знак “+” в бланке для ответов в тех клетках, которые соответствуют по горизонтали номеру группы утверждений, а по вертикали — выбранному варианту ответа. Количественная обработка заключается в сопоставлении вариантов ответов с ключом. Ключ для расшифровки и интерпретации полу-

ченных данных включает в себя колонку чисел от 1 до 27, обозначающих номера групп утверждений, и расположенные напротив колонки буквы Д, К, Л с цифрами 1, 2, 3. Эти цифры — оценки в баллах выбранных экспертами утверждений, которые они фиксируют и заносят, проставляя знаки “+” в бланке для ответов. Для каждого руководителя баллы подсчитываются по всем трем компонентам.

ТЕСТ 42

Методика определения стиля руководства

Из 27 групп утверждений, описывающих различные стороны руководства, выберите утверждения, которые характерны, на ваш взгляд, для оцениваемого вами руководителя. Нужно выбрать не менее одного утверждения из каждой группы.

1.

- а) централизует руководство: требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему;
- б) пассивен в выполнении управленческих функций;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2.

- а) в критических ситуациях, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
- в) в критических ситуациях не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- г) сталкиваясь с трудностями, начинает более тесно взаимодействовать с другими руководителями;
- д) в критических ситуациях плохо справляется со своими обязанностями.

3.

- а) недостаточно общителен, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, информирует их о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с другими руководителями, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности;
- д) общается в основном с активом коллектива.

4.

- а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает производительности, если руководитель временно покидает его;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе они могли бы сделать больше;
- г) производительность труда повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5.

- а) сам обращается за советами к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы подчиненные давали ему советы и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6.

- а) контролирует работу от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7.

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8.

- а) приказы отдает в такой форме, что хочется выполнять их;
- б) приказывать не умеет;

- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) его приказы вызывают у подчиненных недовольство;
- д) приказы отдаются в виде просьбы.

9.

- а) на критику обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.

10.

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;
- в) не стремится восполнить недостаток в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11.

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) часто перекладывает ответственность на подчиненных.

12.

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто его заместитель (помощник);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом высококвалифицированных специалистов.

13.

- а) исполнители довольны, когда руководитель отсутствует: они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому его возвращения ожидают;
- в) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а затем начинают скучать за ним;
- г) отсутствие руководителя исполнители не замечают;
- д) сначала отсутствие руководителя исполнители замечают, но затем быстро забывают о нем.

14.

- а) руководителю нередко приходится уговаривать подчиненных выполнить ту или иную работу;
- б) всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

15.

- а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
- в) в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.

16.

- а) привлекает к управлению рядовых членов коллектива;
- б) нередко перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически выполняет не руководитель, а другие члены коллектива;
- д) часто избегает выполнения управленческих функций.

17.

- а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18.

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) начав разговор с подчиненными о деле, спрашивает и о личном, о семье;

- в) часто общается с подчиненными по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит обычно от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко его трудно понять в процессе общения.

19.

- а) единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, чаще всего уходит от этого;
- в) старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые возникают спонтанно, не старается заранее предусмотреть их решение;
- д) берется за решение в основном второстепенных вопросов.

20.

- а) в руководимом им коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимодоверие;
- б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров; люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнители постоянно находятся в напряжении.

21.

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель не навязывает своего мнения, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указанию руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены сами себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22.

- а) регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается ко мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23.

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше и спросят);
- в) поддерживает инициативу подчиненных;
- г) не может действовать сам, а ждет "подталкивания" со стороны;
- д) инициативы не проявляет ни сам, ни подчиненные.

24.

- а) самый любимый лозунг руководителя: "Давай, давай!";
- б) требователен, но справедлив;
- в) можно сказать, что он бывает слишком строг и даже придирчив;
- г) пожалуй, он не очень требователен;
- д) требователен и к себе, и к другим.

25.

- а) наверное, консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо него.

26.

- а) широко опирается на общественное мнение;
- б) многие вопросы решаются коллективно на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив;
- д) способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27.

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым;
- г) увлеченно занимается делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) излишне критичен к исполнителям.

Бланк для ответов

Ф. И. О. эксперта _____

Ф. И. О. руководителя _____

Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа				
	а	б	в	г	д		а	б	в	г	д		а	б	в	г	д
1						10						19					
2						11						20					
3						12						21					
4						13						22					
5						14						23					
6						15						24					
7						16						25					
8						17						26					
9						18						27					

Ключ к опроснику

Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа				
	а	б	в	г	д		а	б	в	г	д		а	б	в	г	д
1	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	К-2	10	Д-2	К-2	Л-1	Д-2 К-2	К-1 Л-2	19	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	Л-3
2	Д-3	К-2	Л-1	К-3	Л-3	11	Л-2	К-2	Д-2	Д-1 Л-2	Д-2 Л-1	20	Д-1	К-1	Л-1	К-2	Д-2
3	Л-1	К-2	Д-2	К-1 Л-2	К-2	12	К-1	Д-1	Л-1	Д-2	Д-3	21	К-2	Д-2	Д-2	Л-2	Д-2
4	Д-1	К-2	Л-2	Л-1	К-2	13	Д-2	К-2	Л-2	К-1	Д-1 Л-2	22	К-2	Д-1 К-2	Д-2 К-1	К-2	Д-2
5	К-3	Д-2	Л-2	Л-2 К-1	К-2	14	Л-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3	23	Д-2	Л-2	К-2	Л-2	Л-3
6	Л-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2	15	К-2	Д-2	Л-2	Д-2	Д-2	24	Д-3	К-3	Д-2	Л-3	К-2
7	Д-1	К-1	Л-2	Л-1 К-1	К-1	16	К-2	Д-1 Л-1	Д-1 Л-2	Л-3	Л-2	25	Л-1	К-1	Д-1	К-2	Л-2
8	К-3	Л-3	Д-2	Л-2	Д-3	17	Д-2	Л-2	К-2	Д-2	Л-3	26	К-2	К-3	Л-3	Д-3	К-3
9	К-2	Л-2	Д-2	Д-2 Л-2	Л-2	18	Д-3	К-3	Л-2 К-1	Л-2 Д-1	Л-1	27	Л-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3

Д = _____
(сумма)

К = _____
(сумма)

Л = _____
(сумма)

Дата заполнения _____

Существуют и другие методики определения стиля руководства, одна из которых предлагается ниже.

Методика оценки стиля управления¹

Предлагается объективно оценить утверждения, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей, и обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не попадали в некоторые из приведенных ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

1. Предпочитаю, чтобы подчиненные беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми идеями, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю прежде всего о других.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то слишком инициативен.
7. Я очень напряженно работаю, поскольку не могу положиться на помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценивать подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться с помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошее, ни плохое.
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 своего авторитета, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Для эффективной работы мне часто не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь ответить так, чтобы не вызывать 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 выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо 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. В состоянии возбуждения я часто теряю контроль над собой, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю безразличие и 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.
38. Самое трудное для меня — 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 проблемы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

¹ Приводится по: *Подольяк Я. В.* Коллектив и личность // Психология военного управления. — М., 1989.

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 коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться.
51. Для более эффективного руководства следует 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. Нарушителей 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 считаюсь 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.

Точно оценить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав сумму утвердительных ответов с помощью ключа, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

Ключ к тесту

Стиль управления	Номера ответов	Сумма утвердительных 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	
Единолично-демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученной суммы утвердительных ответов степень выраженности стиля управления будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13) и высокой (14–20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, предпочтительнее сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает деловой стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего его совершенствования можно использовать приведенные далее характеристики.

Характеристики индивидуальных стилей управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
1	2
Авторитарно-единоличный	
0–7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, в неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8–13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание учитывать предложения заместителей
14–20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественного мнения

1	2
Пассивно-попустительский	
0–7	<i>Минимальная:</i> проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, в неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности
8–13	<i>Средняя:</i> отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость постороннему влиянию и страх перед необходимостью принимать решения самостоятельно, чрезмерную мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14–20	<i>Высокая:</i> 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, панибратство
Единолично-демократический	
0–7	<i>Минимальная:</i> свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, о попытках направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах
8–13	<i>Средняя:</i> 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 наказание, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение
14–20	<i>Высокая:</i> 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 в коллективе, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе

13.4

МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Стратегия заработной платы в современных условиях¹

Существующие формы распределения прибыли зачастую не учитывают того, что производительность труда работников даже в пределах одного коллектива различна. В этой связи целесообразно ввести такую систему начисления заработной платы, в основе которой лежала бы оценка знаний и профессиональных навыков работника.

При таком подходе обеспечивается взаимосвязь ставок и опыта работы, в то время как при традиционном подходе пытаются увязать заработную плату с занимаемой должностью или конкретной работой.

Различают два основных вида начисления заработной платы, учитывающих квалификацию. Первый, *односторонний*, вид учитывает знания и опыт работника применительно к его узкой специализации и конкретной работе, которую он регулярно выполняет. Вторым, *многосторонним*, вид прогрессивнее, однако не очень распространен. Он учитывает потенциально возможное количество видов работ (профессий), которые работник мог бы выполнять (совместить) в пределах одной организации. Применение такого вида оплаты позволяет существенно повысить производительность труда.

¹ Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 3 (171).

Главные достоинства системы начисления заработной платы, в основе которой лежит оценка квалификации:

- удается достичь большей гибкости при выборе работниками видов работы, которой они хотели бы заниматься;
- появляется возможность сократить штат сотрудников за счет привлечения к работе людей, способных выполнять поручения, требующие широкой квалификации; такие работники более восприимчивы к требованиям перемен и более прагматичны;
- улучшается обратная связь работника с результатами своего труда и появляется чувство удовлетворенности работой.

Недостатки системы начисления заработной платы, учитывающей квалификацию, заключаются в том, что ее внедрение сопряжено с увеличением затрат в трех производственных сферах — управлении, найме и переподготовке кадров.

Стадии внедрения системы начисления заработной платы за квалификацию

Подготовительная работа: сбор достаточного количества методического материала, содержащего описание существующих систем начисления заработной платы с учетом квалификации работников.

Анализ осуществимости: тщательное изучение целесообразности перехода на новую систему начисления заработной платы до решения конкретных вопросов разработки методики расчетов. Для этого необходимо создать рабочую группу, в состав которой вошли бы старший менеджер, глава учетного аппарата компании, директор или заведующий по кадрам и три лица, ответственных за выработку принципов оплаты труда на своем предприятии (в фирме, организации).

Разработка и внедрение системы: подготовка рабочей группой документа, в котором в сжатой форме перечислены основные моменты функционирования данной системы. После одобрения органом, предусмотренным уставными требованиями, новая система начисления заработной платы с изложением положений, касающихся концепции и принципов ее функционирования, должна быть доведена до всех работников компании.

Оценка: важно, чтобы процесс контроля и оценки функционирования системы имел необратимый характер.

Многие компании считают, что действующие системы начисления заработной платы не отвечают современным производственным отношениям. При выработке стратегии в области оплаты труда необходимо четко представлять, в каком объеме и в какой форме — наличными, акциями, отсроченными платежами — осуществлять выплаты заработной платы. Стратегию начисления заработной платы следует рассматривать в строгом соответствии с целями, ресурсами, потребностями и уровнем корпоративной культуры фирмы (компании). Существует несколько **направлений выработки стратегии начисления заработной платы**.

“Самоокупаемый” метод используется рядом частных компаний и организаций и довольно редко встречается в государственном секторе. Характерной его особенностью является то, что он не предусматривает ни премий, ни распределения прибыли. Сотрудники всех уровней в одинаковой степени подпадают под действие инструкций.

Традиционный метод распространяется обычно на работников низшего административного звена. Программой начисления заработной платы предусмотрены в этом случае как оклады, так и почасовые ставки, а также дополнительные выплаты в размере 1–8 или 10 % общего заработка. Частично могут применяться система распределения прибыли и пенсионная программа, согласно которой работники вправе перечислять в пенсионный фонд долю своей заработной платы (снижая размеры облагаемого налогами заработка) и сбережений.

Метод риска применяется преимущественно при расчетах с работниками банковско-кредитных учреждений, где уровень заработка определяется в соответствии с итогами за год, причем основную часть выплат составляют дополнительные выплаты наличными деньгами.

“Мега”-метод перспективного премирования ставит целью исправить основные недостатки традиционных форм начисления заработной платы, главным из которых является игнорирование долгосрочных результатов. При данной системе оплаты труда работники высшего звена управления получают премии по перспективным показателям в виде акционерных опционов, акций с отсроченной выплатой дивидендов и т. д. Эти премии значительно пре-

вышают традиционные размеры заработной платы и прочно увязывают вопросы оплаты труда с реализацией перспективных планов. Акции с отсроченной выплатой дивидендов в отличие от акционерных опционов действительно гарантируют получателям дивидендов их выплату.

Метод свободного колебания уровня заработной платы заключается в замораживании заработной платы на одном уровне (например, на среднем по компании). В случае снижения производительности труда работников заработная плата им выплачивается только в размере среднего (замороженного) уровня; при этом создается специальный фонд поощрения, размеры которого зависят от финансово-экономических показателей компании. Если производительность труда намного превышает ожидаемый уровень (определяется на основе как внешних, так и внутренних факторов), размеры фонда могут значительно превышать предельные нормы. Другой разновидностью этого метода является программа участия в прибылях.

Метод участия в акционерном капитале предполагает распределение обычных акций в виде премиальных выплат посредством акционерных опционов компании. Цель данного метода состоит в приобщении работников всех уровней к управлению фирмой, в которой они работают, чтобы они чувствовали себя ее владельцами.

Как установить систему оценивания труда

Цель любой программы по установлению оптимальной системы оценивания труда работников, по мнению американского психолога Р. Д. Сэхла, такова: *во-первых*, обеспечить соблюдение принципа внутренней справедливости в размере основной зарплаты; *во-вторых*, обеспечить предельные размеры зарплаты, которые внешне достаточно конкурентоспособны, чтобы позволить организации привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов; *в-третьих*, обеспечить строгую взаимозависимость зарплаты и выполнения работы.

В соответствии с изложенным внедрение системы оценивания труда, по рекомендациям Р. Д. Сэхла, предусматривает следующие меры.

Мера 1: введение. Суть внедряемой системы должна быть изложена руководящим должностным лицом в коротких памятках с указанием цели программы, а также обоснованием того, что она не отразится неблагоприятно на зарплатах работников.

Мера 2: интервьюирование. Специалисты по зарплате должны интервьюировать представителей руководства различного уровня, что дает возможность изучить “философию” руководства в этой области, а также собрать необходимую информацию с тем, чтобы отвечать на вопросы работников внутри подразделений.

Мера 3: выработка должностных обязанностей. Прежде чем специалисты смогут рекомендовать соответствующую зарплату для определенного вида работ, они должны от начала и до конца “понять должность”. В этой связи разработка должностных инструкций становится ключевой деятельностью во всем процессе. При этом должностные инструкции должны быть краткими, ориентированными на результаты с учетом количественных показателей выполнения работ.

Мера 4: измерение работы. Систем измерения результатов труда множество, однако любая из них должна отвечать определенным требованиям, т. е. быть доступной для понимания, относительно простой для внедрения, эффективной для своего времени, способной обеспечить лояльность работников, необходимую для поддержания программы.

Мера 5: анализ данных. На этом этапе специалисты по зарплате должны установить обычный уровень зарплаты для всех лиц, занимающих ту или иную должность, соотнести уровень зарплаты с размером работы, измеренным посредством чертежа или анализа “разбросанной” диаграммы (т. е. специальная компьютерная программа укажет связи между различными точками на диаграмме). Соотношение измеренного размера работ и уровня зарплаты должно быть в пределах 0,85–0,95. При этом условии внутренняя справедливость в установлении зарплаты считается достигнутой.

Мера 6: осуществление внешних сравнений. Специалисты на основе вышеуказанных мер должны соотнести разработанную программу с практикой оплаты труда в различных отраслях промышленности, принимая во внимание региональные и географические факторы. Завершив такой анализ, организация достигнет не только определенной степени внутренней справедливости в текущей практике, но и понимания того места, которое она

занимает по отношению к внешнему рынку, где осуществляются наем и подбор высококвалифицированных специалистов.

Мера 7: составление предварительных рекомендаций. Специалисты по зарплате на данном этапе должны разработать одну или несколько тактических линий начисления зарплаты, обеспечить соответствующую “среднюю точку” для каждой должности в проекте и разработать предельные размеры зарплаты.

Мера 8: сообщение результатов исследования. В конце исследования на основании анализа, сравнения и предварительных рекомендаций специалисты по зарплате должны представить отработанную программу всем работникам. Работники должны понять план в целом, способ установления предельных размеров зарплаты и место своей организации среди других. Нужно также информировать служащих о показателях, которые соответствуют их должностям по шкале зарплаты, а также о путях улучшения работы для получения большего вознаграждения.

Мера 9: оценка исполнения. Данный этап является логическим завершением процесса. Согласно должностным инструкциям организация определяет уровни исполнения обязанностей для каждой должности и ставит задачи в соответствии с основными принципами и результатами работы на каждом конкретном рабочем месте. Заработная плата соотносится с результатами выполнения работы, таким образом служащие могут “передвигаться” по шкале их зарплаты в соответствии с индивидуальным уровнем исполнения должностных обязанностей.

Оплата труда руководителей фирм

Различия в вознаграждении управленческого звена и других категорий работников состоят в том, что доля заработной платы (окладов) руководителей в общей сумме их доходов относительно невелика [81]. Большую часть составляет доход от прибылей и вознаграждения по конечным результатам деятельности предприятий. В целом личные доходы управляющих высшего уровня складываются из следующих *источников* [81]:

- официального должностного оклада;
- премий, выплачиваемых из прибыли;
- вознаграждений в виде акций фирмы;
- выплат из различных фондов предприятия;
- разнообразных льгот и оплачиваемых фирмой личных услуг.

Тщательно разработанная **система оплаты труда руководителей** имеет большое значение для эффективной деятельности всей организации. Поэтому при установлении уровня и состава вознаграждения руководителей принимаются во внимание следующие *социально-экономические факторы* [81]:

- общий “климат” бизнеса, планы развития организации, конкуренция в данной отрасли;
- соответствие представлениям акционеров и кредиторов о справедливости вознаграждения руководителей;
- соотношение с уровнем заработной платы (доходов) работников других категорий;
- зависимость установления окладов руководителей от размеров предприятия, суммы продаж и отраслевой принадлежности.

Помимо окладов важным компонентом вознаграждения управляющих высшего уровня служат опционы акций. Во избежание последствий падения стоимости акций и с целью минимизации потерь применяется *специальная система*, суть которой сводится к следующему [32; 81]:

- акции продаются руководящему составу по цене ниже рыночной;
- в случае падения стоимости акций руководителям возмещается разница между первоначальной ее стоимостью и стоимостью после падения на фондовом рынке;
- руководители могут брать займы под акции, получать их под проценты для покупки дополнительных акций или недвижимости.

В состав пакета вознаграждений руководителей могут входить также *отложенные выплаты*. К ним относятся пенсии от предприятий и другие виды выплат, производимые через определенный период, например вознаграждение, выплачиваемое через несколько лет по взаимной договоренности (так называемые сберегательные счета), или вознаграждение, которое выплачивается при условии достижения предприятием определенного уровня рентабельности.

В пакете привилегий высших управляющих высшего уровня должны находиться и *контракты на случай прекращения трудовых отношений*. Их цель — сохранить основной состав руководящих кадров в достигнутом социальном статусе на период реорганизации или ликвидации компании. Такие контракты могут предусматривать два варианта вознаграждения [32; 81]:

- при добровольном прекращении трудовых отношений с обеих сторон определенные суммы будут выплачены в любом случае;
- в случае вынужденного прекращения отношений для руководителей предусматривается материальная компенсация, которая может быть равной одно-трехкратному годовому вознаграждению, которое выплачивается сразу или частями.

Контракты о прекращении трудовых отношений выгодны как для организаций, так и для менеджеров, поскольку сокращают риск потерь. Для компаний они дают возможность быть конкурентоспособными в плане привлечения и закрепления кадров высшей управленческой квалификации, а для менеджеров служат защитой в случае перерыва в карьере и материальных потерь.

Одним из элементов вознаграждения руководителей являются так называемые *натуральные выплаты* (т. е. оплата организацией полностью или частично различного рода услуг): улучшение жилищно-бытовых условий, предоставление транспорта, бесплатные парковки автомобиля, бесплатное обслуживание в кафетериях, путевки в санатории и пансионаты, бесплатное посещение спортзалов, бассейнов, саун и т. д.

В целом при установлении окладов управляющим высшего уровня необходимо учитывать следующие *факторы*:

- достаточность уровня окладов для привлечения и закрепления высококвалифицированных менеджеров;
- уровень вознаграждения руководителей в других компаниях данного региона;
- соотношение окладов руководителей и заработной платы других работников фирмы;
- соотношение окладов руководителей и размера дивидендов, выплачиваемых по акциям компании;
- валовые или чистые прибыли компании, стабильность усилий руководителей в обеспечении прибыли организации.

Таким образом, система материального вознаграждения руководителей обеспечивает определенные гарантии высококвалифицированным управленческим кадрам в их достаточно высоком социальном статусе и материальном благополучии, формирует устойчивый контингент профессиональных менеджеров [81; 97].

Оценка персонала как инструмент его мотивации

Оценка качеств и деятельности работников — это регулярная характеристика, даваемая руководителями своим подчиненным с точки зрения как достигнутых ими результатов, так и путей их достижения и улучшения [130]. Оценка рассматривается прежде всего как элемент управления людьми и как система аттестации кадров, принятая на предприятии в той или иной модификации. В то же время это необходимое средство познания качественного состояния кадрового потенциала организации, его сильных и слабых сторон, а также основа для совершенствования индивидуальных трудовых качеств работника и повышения его квалификации. А поскольку результаты оценки во многом определяют положение работника на производстве и перспективы его продвижения, они являются важнейшим *мотивационным фактором* улучшения трудовой деятельности и отношения к труду.

Основные цели оценки персонала [130]:

- *административная*, заключающаяся в принятии кадровых решений на объективной и регулярной основе (расстановка кадров, их продвижение и оплата труда);
- *информативная*, состоящая в обеспечении руководителей необходимыми данными о работе подчиненных, а также работников предприятия об их достоинствах и недостатках;

- *мотивационная*, позволяющая ориентировать работников на улучшение трудовой деятельности в нужном для руководства предприятия направлении.

Среди всей совокупности целей и направлений проведения оценки персонала можно выделить главную — *улучшить управление* деятельностью предприятия. Предприятие не может рассчитывать на долгосрочное развитие без эффективного управления людьми и организации их деятельности. Основой обеспечения этого и есть оценка кадров, являющаяся отправной точкой для совершенствования персонала, его мотивации и соответствующей оплаты труда.

Оценка работника в наиболее полном виде охватывает две сферы его деятельности — текущую и перспективную. При анализе *текущей деятельности* внимание акцентируется на том, как работник справляется с работой. *Перспективная деятельность*, регламентируемая решениями о расстановке, ротации, продвижении и обучении персонала, требует оценки способностей, мотивации и личностных качеств, позволяющих прогнозировать потенциальные возможности работников. В любом случае оценка прямо или косвенно связана с выявлением резервов, которые могут быть успешно использованы. При организации работы с людьми приведенные данные являются базовыми для принятия *эффективных кадровых решений*. Как мера эффективности кадровых решений оценка работников позволяет наблюдать в динамике улучшение результатов их трудовой деятельности, что в конечном итоге свидетельствует о степени их соответствия занимаемым рабочим местам и о рациональности их использования. Использование результатов оценки, следовательно, должно быть направлено не только на совершенствование профессионального уровня работника, но и на корректировку профиля рабочего места, относительно которого оцениваются качества работника [120; 130].

Инструментарий системы оценки персонала сформировался в основном под воздействием потребностей решения практических задач производственно-управленческой деятельности и включает следующие *методы*:

- письменный отзыв руководителя в свободной или заданной форме;
- ранжирование работников в результате попарных сравнений в пределах группы;
- оценку отклонения от среднего значения совокупных трудовых качеств по группе работников;
- оценку поведения в критических ситуациях;
- графическое выражение оценок;
- алфавитно-числовую оценку (включая ряд модификаций: оценку личностных качеств, оценку в соответствии с заданным набором факторов и др.);
- оценку по результатам;
- самооценку.

Исходя из зарубежного опыта можно утверждать, что в последнее десятилетие наибольшее применение нашли различные модификации алфавитно-числовой оценки, оценка по результатам, а также самооценка. При этом многие организации нередко используют комбинированные методы оценки [130].

Алфавитно-числовая оценка

Основу алфавитно-числовой оценки персонала составляет *балльная шкала*, в соответствии с которой соизмеряются трудовые достижения и личностные качества работников. При проведении такой оценки необходимо установить, какие факторы трудовой деятельности и поведения нужно оценить. Далее следует определить стандарты, в соответствии с которыми будут измеряться эти факторы, установить методы их измерения. Результаты оценки при этом во многом определяются отношением руководителей к аттестуемым ими подчиненным. Очевидно, чем большими возможностями располагает руководитель с точки зрения выбора уровня и точности оценки, тем больше вероятность ее объективности.

В настоящее время применяют системы с довольно удобной шкалой оценок по разным уровням и подуровням. Например, некоторые американские предприятия используют систему из семи уровней оценок, причем каждый из них дифференцирован с учетом *трех факторов*:

- А — оценка работника путем сравнения его деятельности с обязанностями согласно должностной инструкции;

В – оценка того, в какой мере данному работнику необходимы помощь и контроль со стороны непосредственного начальника для выполнения им своих служебных обязанностей;

С – оценка профессионального опыта работника, используемого им при выполнении производственных заданий.

В табл. 22 приведены характеристики наиболее высоких уровней оценки 6 и 7, улавливающих даже незначительные различия наилучших работников предприятия.

Таблица 22

Характеристики наивысших уровней оценки работников

Уровень оценки	Фактор		
	А	В	С
7	Работник выходил за рамки обязанностей в течение нескольких периодов оценки	Работник планирует и выполняет специальные задания без помощи или с незначительной помощью со стороны руководства	Работник проявляет большой профессиональный опыт
6	Работник выходил за рамки обязанностей в течение двух или более периодов оценки	Работник часто выполняет специальные задания с ограниченной помощью со стороны руководства	Работник проявляет намного больший опыт, чем большинство других работников данной группы

Оценка по результатам

Данный метод оценки персонала рассматривается как некий *коммуникационный механизм*, с помощью которого руководитель и подчиненный стремятся достичь производственных результатов и уровня вознаграждения, удовлетворяющих обе стороны. Управляющий в этом случае играет роль консультанта, а не оценщика (как при алфавитно-числовой системе), концентрируя внимание не только на достигнутых результатах, но и на развитии способностей, повышении квалификации, заинтересованности работника. Такой подход к оценке требует более активного участия в ней самих работников.

Отличие этого подхода от традиционного заключается в том, что в его рамках следует намного чаще обсуждать результаты трудовой деятельности и не нужно выставлять оценки. Упор делается на совместной с персоналом постановке производственных целей и на решении проблем, возникающих при их достижении, а вопросы заработной платы рассматриваются и обсуждаются отдельно. Оценка по результатам является одним из перспективных методов повышения мотивации персонала предприятия.

Большинство современных предприятий отдают предпочтение методам оценки по достижению целей. Широкому их внедрению препятствует недостаточная отработанность более точных показателей измерений, которые обеспечивали бы однозначность толкования достигнутых работниками результатов, а также наиболее точную количественную оценку качеств работников в интересах их роста и развития [130]. Данное обстоятельство указывает направление совершенствования методов оценки – совмещение эффективной системы оценки по результатам с количественной оценкой личностных и деловых качеств работников.

Далее приводится **методика количественной оценки деятельности руководителя первичного производственного коллектива** (мастера, начальника участка, прораба и т. д.), которая может использоваться при аттестации и выдвижении в резерв менеджеров низового уровня управления, а также при установлении им размеров заработной платы [3].

ТЕСТ 44

Количественная оценка деятельности руководителя первичного производственного коллектива (разработана В. В. Новиковым, В. С. Дуниным, С. С. Фроловым)

Деятельность менеджера низового уровня, его деловые и личные качества оцениваются группой экспертов, хорошо знающих его по совместной работе. Экспертами выступают вышестоящие руководители, руководители одного с оцениваемым уровнем и подчиненные. Выбор метода экспертного опроса обусловлен возможностью получения оценки, отражающей все стороны деятельности руководителя, а также возможностью периодически проводить указанный опрос (по разработанной и апробированной методике) соответствующей службой предприятия.

Деловые и личные качества, необходимые руководителю, отражаются в экспертном листе набором соответствующих утверждений. Эксперт, определяя степень проявления оцениваемого качества у аттестуемого руководителя, делает пометку в одной из граф: 1 — низкая, 2 — средняя, 3 — высокая. Таким образом, полученные от одного эксперта ответы можно представить числовым рядом x_1, \dots, x_n , где $1 \leq x \leq 3$. Этот ряд характеризует все предусмотренные стороны деятельности руководителя. Если обозначить X_i суммарный балл, присвоенный экспертами i -му утверждению ($i = 1, \dots, n$), то оценка одного из качеств, представляющих собой набор утверждений, будет вычисляться по формуле

$$C = \sum_{i=1}^m \frac{X_i}{q_i},$$

где m — количество утверждений, формирующих данное качество; q_i — количество экспертов, ответивших на i -е утверждение.

Наиболее полная оценка может быть дана при $m = n$. Верхний предел общих оценок экспертов — 150 баллов, нижний — 98 баллов. Расположив характеристики линейных руководителей в порядке уменьшения общей оценки, их делят на три группы:

- 1) соответствующие занимаемой должности и зачисляемые в резерв для выдвижения на вышестоящую должность (**134–150 баллов**);
- 2) соответствующие занимаемой должности (**122–133 балла**);
- 3) не соответствующие в настоящий момент занимаемой должности; для успешной работы им требуется повысить квалификацию (**98–121 балл**).

Включение в параметры оценки характеристик деятельности вместо качеств работника значительно снижает степень многозначности их понимания, а следовательно, увеличивает точность оценки аттестуемых. Вместе с тем можно указать на общую слабую сторону методов балльной оценки, обусловленную особенностями восприятия человека человеком. В данном случае точность оценки снижается вследствие «пристрастности» оценивающего к аттестуемому. Длительный опыт взаимодействия работников приводит к формированию определенных (позитивных или негативных) отношений между ними. Поэтому, оценивая выраженность ряда качеств при аттестации, оценивающие исходят из общего исходного отношения к оцениваемым, соответственно завышая или занижая баллы. Особенно резкое искажение оценки возникает в случае существования конфликтных отношений между оцениваемыми и оценивающими.

Для того чтобы повысить степень достоверности получаемых результатов, необходимо обратить самое серьезное внимание на используемый методический инструментарий. Действие ошибок при оценке может быть снижено, если:

- черта личности, которая оценивается, описана предельно точно;
- в качестве экспертов выбираются действительно компетентные люди, имеющие тесные деловые связи с данной личностью;
- оценки выносятся на основе прошлого и настоящего опыта;
- найдены надежные способы математического обеспечения данной методики посредством сопоставления данных многих экспертов об одном и том же лице на фоне групповых показателей;
- результаты экспертных оценок дополняются материалами наблюдений, показателями производственной продуктивности, тестовыми испытаниями и т. д.;
- оцениваются качества, которые явно проявляются в общении;
- оцениваемые качества связываются с конкретной и относительно специфичной деятельностью;
- эксперты предварительно тренируются в использовании подобных оценок.

Экспертный лист

Просим Вас дать оценку деловых и личных качеств _____,
(Ф. И. О.)

которого Вы хорошо знаете по совместной работе. При оценке старайтесь быть объективным.

Способ заполнения: прочитав предложения в левой части листа, подчеркните в правой его части ответ, который соответствует Вашему мнению.

№ п/п	Оцениваемое качество и отношение	Степень проявления качества			Затрудняюсь ответить
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
1	Строг к подчиненным, нарушающим трудовую дисциплину	Редко	Когда как	Всегда	
2	Добросовестно относится к служебным обязанностям	Редко	Когда как	Всегда	
3	В трудных ситуациях избегает самостоятельных решений	Часто	Когда как	Редко	

1	2	3	4	5	6
4	При необходимости задерживается на работе	Редко	Когда как	Часто	
5	Заранее планирует свою работу	Редко	Когда как	Часто	
6	Проявляет в работе творческую активность и инициативу	Редко	Когда как	Часто	
7	Может оперативно направить или скорректировать работу	Редко	Когда как	Часто	
8	Ищет новые эффективные пути решения проблем и вопросов	Редко	Когда как	Часто	
9	Доводит начатое дело до конца	Редко	Когда как	Всегда	
10	При небольших затруднениях в работе обращается за помощью	Редко	Когда как	Всегда	
11	Если бывает неправ, признает это	Никогда	Когда как	Всегда	
12	Незаслуженно наказывает подчиненных	Редко	Когда как	Никогда	
13	Способен, не выражая недовольства, выполнять даже нежелательное, с его точки зрения, задание	Никогда	Иногда	Всегда	
14	Может быстро и четко организовать выполнение задания	Редко	Когда как	Всегда	
15	Способен самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения	Редко	Когда как	Всегда	
16	Умеет рационально организовать свое рабочее время	Редко	Когда как	Всегда	
17	Снисходителен к небрежности, допущенной подчиненными в работе	Часто	Когда как	Редко	
18	Проявляет внимание к заботам и личным делам подчиненных	Редко	Когда как	Часто	
19	Суетлив, но от этого нет пользы	Да	Иногда	Нет	
20	Открыто признает свою ошибку	Нет	Иногда	Да	
21	Замкнут, трудно входит в контакт с людьми	Да	Иногда	Нет	
22	Умеет найти индивидуальный подход к каждому подчиненному	Нет	Не всегда	Да	
23	Умеет терпеливо выслушать как подчиненных, так и руководителей	Нет	Не всегда	Да	
24	Мог бы выполнять обязанности вышестоящего руководителя	Нет	Скорее всего	Да	
25	В затруднительных ситуациях сам предлагает помощь или поддержку	Редко	Когда как	Часто	
26	Свое внимание и время уделяет подчиненным независимо от личных симпатий	Редко	Когда как	Всегда	
27	Груб с подчиненными	Часто	Иногда	Никогда	
28	Стремится повышать свой культурный уровень	Нет	Не всегда	Да	
29	Ответственно относится к выполнению общественных поручений	Нет	Не всегда	Да	
30	Умеет подбирать и эффективно использовать кадры	Нет	Не всегда	Да	
31	Пользуется авторитетом у подчиненных и руководителей	Нет	Не всегда	Да	
32	Оказывает квалифицированную практическую помощь	Редко	Когда как	Часто	
33	В работе опирается на актив коллектива	Никогда	Когда как	Постоянно	
34	Следит, чтобы подчиненные повышали свой профессиональный квалификационный уровень	Никогда	Иногда	Всегда	
35	Распределяет задания с учетом возможностей подчиненных	Редко	Когда как	Всегда	
36	Как умелый организатор и руководитель пользуется уважением и авторитетом у подчиненных	Нет	Не всегда	Да	
37	Охотно выполняет общественные поручения	Редко	Когда как	Всегда	
38	Правильно организывает и контролирует ход работы	Никогда	Когда как	Всегда	
39	Коротко и ясно говорит о деле	Редко	Когда как	Всегда	

1	2	3	4	5	6
40	Делится с подчиненными производственным опытом и знаниями	Редко	Когда как	Часто	
41	По-деловому проводит собрания и выступает на них	Редко	Когда как	Всегда	
42	Знает технологические процессы на своем участке	Недостаточно	Удовлетворительно	Хорошо	
43	Организовывает коллективное обсуждение вопросов, касающихся дисциплины, плана и т. д.	Редко	Когда как	Всегда	
44	Знает “узкие” места и проблемы своего участка	Недостаточно	В общих чертах	Хорошо	
45	Знает основы экономики, методы планирования	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	
46	Знает основные положения, инструкции и приказы руководства по профилю работы	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	
47	Знает права и обязанности руководителя	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	
48	Способен понять причины неисправности агрегата и устранить их	Редко	Когда как	Часто	
49	Мог бы занимать более высокую должность	Нет	Скорее всего	Да	
50	Взаимоотношения в семье	Плохие	Удовлетворительные	Хорошие	
51	Поведение в быту	Плохое	Удовлетворительное	Хорошее	

А теперь попытайтесь, пожалуйста, оценить работу руководителя в целом.

1. Всегда успешно справляется с возложенными обязанностями.
2. Бывают срывы, но в общем с возложенными обязанностями справляется.
3. Иногда не справляется, но по не зависящим от него причинам.
4. Старается, но пока не все и не всегда у него получается.
5. С возложенными обязанностями не справляется.

Вместо резюме

Практические рекомендации руководителям¹

1. Увеличение периода совместной трудовой деятельности руководителя с подчиненными приводит к тому, что дистанция в официальных (деловых) отношениях между ними исчезает, и руководитель не в состоянии использовать свои должностные права. Отсюда вывод: на каждом уровне руководства существует оптимальный период работы руководителя в одном коллективе. Рекомендуемые периоды: для мастера — 4–6 лет; для начальника цеха — 6–8 лет; для директора — 8–10 лет. Руководителям нецелесообразно работать более длительный период времени, особенно в коллективах с низкой текучестью кадров.
2. Типичная альтернатива, постоянно стоящая перед администрацией предприятия (министерства): руководитель либо повышается в должности, либо продолжает работать длительное время в одном и том же коллективе. С позиции социальной психологии второй путь не приводит к положительным результатам (это вытекает из первого пункта рекомендаций). Следовательно, если у администрации нет возможности повысить руко-

¹ Гительмахер Р. Б. Социально-психологические особенности отношения исполнителей к руководителю // Вопр. психологии. — 1991. — № 4.

водителя, то эффективным может оказаться его перевод через вышеуказанный оптимальный период по горизонтали в той же должности в другой коллектив (участка, цеха, предприятия).

3. Руководителя, который долгое время трудился в одном коллективе и повышается в должности, целесообразно направлять работать в другой коллектив, чтобы старые пути неформальных отношений не ограничивали инициативу и предприимчивость в его деятельности. Эта рекомендация эффективна на всех уровнях руководства.
4. Руководитель практически общается с двумя категориями подчиненных: настроенных к нему доброжелательно и недоброжелательно. Поэтому ему целесообразно направить психолого-воспитательную работу на то, чтобы изменить ситуативное и нейтральное отношение подчиненных на положительное.
5. По-видимому, насаждавшаяся в течение многих лет средствами массовой информации, политической, социологической, а отчасти и психологической литературой и закрепившаяся в сознании руководителей всех уровней установка, состоявшая в том, что их обязательной и главной опорой в коллективе являются ветераны, кадровые рабочие, не может быть единственной, универсальной и эффективной во всех производственных и психологических ситуациях. Как показывают результаты исследований, для каждого уровня руководства имеется доминирующая категория подчиненных, на которую следует прежде всего ориентироваться руководителю при принятии решений: для мастера – рабочие в возрасте 41–45 лет со стажем совместной работы с данным руководителем 3–5 лет; для начальника цеха – мастера в возрасте 41–45 лет со стажем совместной работы с начальником 5–8 лет; для директора – начальники цехов в возрасте 46–55 лет со стажем совместной работы с директором 8–10 лет.



МАУП



Раздел 14

ОЦЕНКА И ПОДБОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

Л. Якокка

Целью этого раздела является анализ вопросов, связанных с подбором и оценкой кадров управления. Особое внимание уделяется психологическому анализу управленческой деятельности как таковой и научным (социологическим, психологическим) подходам в ее изучении. Через анализ объективных требований профессиональной деятельности руководителя рассматриваются проблемы оценки деловых и личностных качеств менеджера.

В современных условиях работа с персоналом управления становится наиболее важным условием успеха в бизнесе. Человеческий фактор превратился в главную движущую силу производства. Все более активно употребляется понятие “инвестиции в персонал”. Использование в процессе производства высококвалифицированных работников существенно сказывается на его рентабельности, однако высокие технологии требуют привлечения квалифицированного управленческого персонала.

Поэтому интенсификация производства предполагает увеличение его объема не за счет привлечения новых работников, а путем эффективного использования потенциала уже имеющихся. В то же время эффективность использования трудового потенциала управления все больше становится зависимой от сбалансированности его компонентов, а также личностного и материально-вещественного факторов производства. В настоящее время трудовому потенциалу свойствен высокий динамизм развития. Он проявляется не только в ускорении процесса обновления знаний, умений и навыков, но и в неуклонном повышении роли профессиональных и деловых качеств организаторов производства. Уровень образования, уровень квалификации и уровень развития профессионально значимых качеств – важнейшие качественные характеристики трудового потенциала управления. На практике же человеческие ресурсы организации не всегда соответствуют объективно необходимым в данных условиях производства. Для сбалансированного формирования кадрового потенциала управления необходимо создать механизм регулирования профессионально-квалификационной структуры кадров в соответствии с содержанием управленческого труда. Этому способствуют правильная организация психологического изучения профессиональной деятельности менеджера, выявление профессионально важных требований к руководителю, а также оценка деловых и личностных качеств конкретного управляющего. Рассмотрим данные положения подробнее.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

При решении вопроса о том, какими качествами должен обладать человек, претендующий на выполнение того или иного вида деятельности, всегда возникает необходимость психологического изучения самой деятельности. Такая работа весьма сложна, требует большого опыта и специальных знаний. Поэтому целесообразно, чтобы выполнял ее или, по крайней мере, выступал в роли консультанта профессиональный психолог. Кроме того, к ней обязательно следует подключить специалистов, знающих данную деятельность, имеющих высокий уровень профессионализма и большой практический опыт. Эти лица должны выступать в роли экспертов и в результате обсуждения установить главные, наиболее значимые особенности как деятельности, так и условий ее выполнения. Результатом такого психологического или, точнее, профессиографического¹ анализа трудовой деятельности должна быть *профессиограмма*².

Любая профессиограмма должна включать описание профессиональной деятельности (*психологическая профессиограмма*) и сводку требований к человеку, включенному в эту деятельность, к его психике как перечень профессионально необходимых качеств (*психограмма*) [94].

С целью проведения мероприятий по определению профессиональной пригодности или профессионального отбора осуществляется глубокое психологическое и аналитическое изучение профессиональной деятельности и разрабатывается развернутая профессиограмма. Для составления ее первой части можно использовать следующую ориентировочную схему анализа [94].

1. Техничко-экономическое описание. Это технологии, оборудование, нормы, оплата труда.
2. Организация и условия труда на конкретном производственном объекте. Имеются в виду как социальные, так и физические условия труда. Это и взаимоотношения, в которые вступают люди в процессе данного вида деятельности, и параметры физической среды, т. е. освещение, вентиляция, температура, влажность и т. д. Сюда же можно отнести степень разделения труда, кооперации, а также режимы труда и отдыха.
3. Документация по текучести кадров, материалы относительно возможных несчастных случаев. Необходимо также включить вопросы, связанные с ошибками, которые возможны при выполнении работы.
4. Подробное описание трудовой деятельности, т. е. что и в какой последовательности человек делает в течение рабочего дня, из чего складывается его работа.
5. Требования к общей и специальной подготовке, необходимой для выполнения данной работы.

Вторая часть профессиограммы, касающаяся предъявляемых к человеку требований, наиболее сложна, поскольку разнообразие этих требований велико. Их можно классифицировать по следующим направлениям:

- демографические;
- образовательные;
- медико-биологические;
- психофизиологические;
- психологические.

¹ Профессиография — описание профессий и дифференцирующих их специальностей с точки зрения требований, предъявляемых ими к человеку.

² Профессиограмма — описанная и обоснованная система требований, предъявляемых определенным видом деятельности, конкретной специальностью или профессией к человеку.

Все указанные требования к характеристикам и качествам работника должны содержать оценку того, является ли данное качество профессионально необходимым, профессионально важным либо профессионально желательным.

Демографические требования получают на основании статистического анализа данных основного контингента работников по специальности, доминированию полового признака, продолжительности профессиональной деятельности, возрастному диапазону работников.

Требования к образованию определяются уровнем общих и специальных знаний, которые необходимы для овладения оборудованием и освоения технологического процесса для конкретной профессиональной деятельности.

Медико-биологические требования должны включать требования к здоровью работника, его физическому развитию, конституции (при необходимости). Кроме того, здесь должны быть указаны противопоказания для данной профессиональной деятельности.

Психофизиологические и психологические требования к работнику в том или ином виде профессиональной деятельности получают с помощью специально организованной исследовательской работы и отражают в психограмме. При этом основное внимание должно быть уделено специфическим требованиям, которые деятельность предъявляет к психике человека. Психограмма должна обязательно включать критерии и нормативы профессиональной пригодности.

В трудовой деятельности так или иначе проявляются многообразие, особенности психики человека. Но вместе с тем эти проявления носят различный характер. Они обусловлены специфическими для каждой профессии предметами и орудиями труда, а также трудовыми задачами.

Составление психограммы — дело весьма сложное и трудоемкое. Но от того, насколько продуманно и тщательно оно выполнено, зависит правильность выявления профессионально необходимых для той или иной деятельности качеств, а это в свою очередь сказывается на определении критериев профессиональной пригодности и в конечном итоге на эффективности всей системы профотбора.

Для изучения и описания совокупности профессионально важных признаков можно использовать следующий план: психологические особенности сенсорной¹, мыслительной, моторной (двигательной) деятельности, эмоционально-волевой сферы, темперамента и характера [92; 94].

Как же выделить присущие тому или иному виду деятельности особенности и предъявляемые ею требования к работнику? Опыт показывает, что анализ деятельности, согласно плану первой части профессиограммы, обычно не вызывает особых трудностей. Необходимые для описания сведения можно получить в результате изучения соответствующей документации, целенаправленных бесед с компетентными специалистами, в процессе внимательного наблюдения за работой представителей изучаемой профессии.

Метод наблюдения исключительно важен на всех этапах разработки психограммы. В основном это наблюдение за процессом трудовой деятельности профессионалов. Исследователь должен стараться выделить характерные особенности, общие и отличительные черты действий работников, соотнести их с производственными показателями.

Не менее важными для получения необходимых сведений являются опрос, беседы и консультации со специалистами, мастерами своего дела, имеющими большой профессиональный опыт и знания. Такое сотрудничество позволяет уточнить и выработать более объективное мнение о значимости тех или иных качеств человека в его работе. Полезны также беседы с людьми, не добившимися успеха в данной профессии, и лицами, только приступившими к овладению специальностью. Они помогают выявить особенности процесса формирования умений и навыков, а также трудности, которые при этом возникают [44; 94].

¹ Под сенсорной (от лат. *sensus* — чувство, ощущение) деятельностью понимают функциональное участие в процессе труда человека различных анализаторов (зрительного, мышечно-суставного, слухового и др.). При этом определяется ведущий (или ведущие) анализатор, без которого деятельность осуществляться (по крайней мере, качественно) не может.

Экспертные оценки деятельности

Сущность методики оценки деятельности и особенности ее проведения

Для оптимизации процесса определения профессионально необходимых качеств работника и объективности оценки их важности в трудовой деятельности желательно использовать экспертные оценки по специально разработанным для этого методикам.

При составлении психофизиологической характеристики деятельности и определении профессионально важных качеств, а также требований к работнику целесообразно использовать методику оценки деятельности, основанную на применении опросного листа американского психолога Отто Липмана, адаптированного в 30-е годы в России И. Шпильрейном в психотехнической лаборатории Центрального института труда (см. тест 45).

Группе экспертов, состоящей из 3–5 специалистов в определенной области профессиональной деятельности и знающих все особенности и условия труда на конкретном производстве, предоставляется опросный лист О. Липмана, в котором содержится перечень качеств, необходимых для выполнения различных видов деятельности¹.

Эксперты в процессе чтения листа должны соотнести каждое из перечисленных качеств с особенностями анализируемой деятельности и оценить его по трем параметрам:

- 1) является приведенное качество для данной профессии необходимым, желательным или безразличным;
- 2) необходимо это качество для данной профессии или специальности всегда, иногда или вообще не нужно;
- 3) возможно развитие или усовершенствование этого качества с возрастом либо путем профессионального образования в высокой степени, в слабой или совершенно невозможно.

Каждый эксперт должен выполнять оценку самостоятельно, без взаимных консультаций и обмена мнениями. После завершения работы опросные листы собираются, и на основании экспертных оценок рассчитывается усредненный балл (с точностью до десятых) по каждому качеству.

Затем экспертам возвращают бланки, которые они заполняли, и выдают такие же, но незаполненные. Им сообщают средние баллы по каждому качеству и предлагают с учетом этой информации снова заполнить бланки опросных листов. При этом можно внести изменения в свои оценки или оставить оценки прежними.

Обычно такая процедура значительно сокращает или вообще устраняет различия в оценках. Если же после просмотра заполненных бланков окажется, что некоторые качества имеют различные оценки, то экспертам, чьи оценки отличаются от среднегрупповых, предлагают аргументировать свое мнение перед группой экспертов. Это мнение обсуждается экспертами, и затем вырабатывается общая точка зрения [23; 73; 84; 86; 94; 98].

ТЕСТ 45

Опросный лист Липмана (для психофизиологической характеристики профессий и специальностей)

Инструкция

1. Сначала внимательно прочитайте весь опросный лист (один или два раза) и уже затем приступайте к его заполнению.
2. На каждый вопрос можно дать один из трех вариантов ответа:
 1. Является ли это качество для данной профессии или специальности: совершенно необходимым — 2; желательным — 1; безразличным — 0.

¹ Всего в опросном листе описано 151 качество. С целью оптимизации и сокращения непроизводительных затрат времени в работе группы экспертов исследователь должен предварительно проанализировать весь перечень качеств и удалить из него те, которые не имеют никакого отношения к анализируемой деятельности. Для работы экспертам выдается именно такой, т. е. сокращенный, перечень

II. Необходимо ли это качество для данной профессии или специальности:
 всегда — 2; иногда — 1; никогда — 0.

III. Возможно ли развитие и усовершенствование этого качества с возрастом либо путем профессионального образования:
 в высокой степени — 2; в слабой степени — 1; совершенно невозможно — 0.

Например, для водителя автотранспорта на вопрос 86 “Уметь сильно напрягать внимание” следует ответить: 2, 1, 1, так как это качество совершенно необходимо — 2, но не всегда, а лишь иногда (в частности, во время движения в населенном пункте и при большом скоплении транспорта) — 1 и поддается развитию, но в слабой степени — 1.

3. Желательно к некоторым вопросам дать пояснения в графе “Примечания”.

4. Не ставьте прочерка, а пишите 0, 0, 0, если данное качество не нужно совершенно.

5. Если для характеристики специальности необходимо упомянуть о качествах, не приведенных в листе, сделайте это в конце списка вопросов.

№ п/п	Вопрос	Вариант ответа			Примечания
		I	II	III	
	НЕОБХОДИМО ЛИ ДЛЯ ВАШЕЙ ПРОФЕССИИ				
1	Воспринимать, различать, быстро узнавать не бросающиеся в глаза, слабо освещенные или разрозненные предметы				
2	Воспринимать, быстро распознавать незначительные фоновые или разнообразные шумы				
3	Воспринимать, быстро узнавать и различать ритмы				
4	Воспринимать, быстро узнавать и различать запахи				
5	Воспринимать, быстро узнавать и различать вкусовые ощущения				
6	Быстро замечать разницу в температуре				
7	Быстро замечать колебания атмосферного давления				
8	Быстро замечать разницу в весе				
9	Быстро распознавать разницу во влажности				
10	Замечать незначительную шероховатость с помощью осязания				
11	Различать степени гладкости и неровности				
12	Различать с помощью осязания толщину различных предметов (например, ниток или картона)				
13	Различать с помощью осязания степень твердости или гибкости (например, картона, металла)				
14	Быстро определять или сравнивать различные степени сопротивления или давления				
15	Узнавать или различать основные цвета				
16	Узнавать и различать даже незначительные оттенки и степени цвета				
17	Оценивать большие промежутки времени (дни, недели, месяцы)				
18	Оценивать короткие промежутки времени (секунды, минуты)				
19	Оценивать большие расстояния (километры)				
20	Оценивать и различать скорость и направление движения предметов				
21	Оценивать ускорение движения				
22	Оценивать замедленные движения				
23	Оценивать на глаз пространственные соотношения предметов				
24	Оценивать и определять на глаз небольшие расстояния (сантиметры, миллиметры)				
25	Оценивать и сравнивать длины и величины, особенно при различном положении сравниваемых предметов или при неодинаковом либо меняющемся положении наблюдателя				
26	Оценивать на глаз углы, особенно прямые				
27	Быстро определять небольшие отклонения от предписанной формы (круг, прямой угол, квадрат, параллельность двух линий)				
28	Быстро узнавать небольшую разницу в форме, величине, расположении и т. д. (сортировка)				
29	Оценивать и сравнивать на ощупь небольшие расстояния				
30	Сравнивать расстояния, воспринимаемые посредством зрения и осязания				
31	Находить зрительно воспринятую точку в пространстве (дыру) посредством невидимого глазом движения (нащупывания)				

32	Узнавать, откуда исходит звук				
33	Быстро узнавать небольшие отклонения в высоте тона, тембре, силе или ритме звука				
34	Быстро различать зрительные сигналы (стимулы)				
35	Быстро и правильно читать				
36	Быстро и правильно восполнять неполные впечатления				
37	Разбираться в нечетком почерке				
38	Понимать неясное произношение				
39	Точно и наглядно представлять себе предметы и их части (схематизация в уме, конструктивная фантазия)				
40	Понимать устройство и работу машины				
41	Пространственно представлять себе нарисованные предметы, их проекцию на плоскость и разрез предметов				
42	Быстро и правильно запечатлевать пространственные соотношения				
43	Быстро запоминать путем многократных повторений связь между явлениями и предметами				
44	Сразу запоминать большие цитаты и целиком их повторять				
45	Уверенно и немедленно повторять только что прочитанное				
46	Уверенно и немедленно повторять только что услышанное				
47	Быстро вспоминать заученное				
48	Точно вспоминать и продолжительное время помнить о впечатлениях и положениях, пережитых только один раз или переживаемых изредка				
49	Точно вспоминать и продолжительное время помнить о местах и путях, виденных только один раз или изредка				
50	Точно вспоминать и продолжительное время помнить о людях, которых видели всего один раз или изредка				
51	Точно вспоминать и продолжительное время помнить числа, слышанные или виденные только один раз или изредка				
52	Точно вспоминать и продолжительное время помнить слова (фамилии), слышанные или виденные один раз или изредка				
53	Точно и уверенно узнавать предметы по их форме и величине				
54	Правильно писать				
55	Выполнять грубые и сильные движения				
56	Точно выполнять ловкие движения				
57	Иметь красивый разборчивый почерк				
58	Точно соразмерять движения, особенно их силу				
59	Уверенно и правильно выполнять широкие движения (руки) в отношении направления и величины (прицел)				
60	Часто и быстро выполнять одно и то же движение в течение длительного времени (как при пилении)				
61	Часто и быстро менять различные движения одной и той же конечности (руки, ноги)				
62	Приравливать темп собственных движений к заданному постоянному темпу (например, машины)				
63	Настраивать темп собственных движений соответственно заданному и изменяющемуся темпу				
64	Ускорять при особых обстоятельствах темп работы				
65	Соединять в группы часто повторяющуюся последовательность различных движений (общий импульс)				
66	Быстро отвечать на различные впечатления собственными различными движениями				
67	Очень быстро и уверенно делать выбор между действиями, возможными в определенном случае (присутствие духа)				
68	Быстро выполнять предписанные движения в определенной фазе работы				
69	Быстро отвечать на неожиданное зрительное восприятие определенными предписанными движениями				

70	Быстро отвечать на неожиданное слуховое восприятие определенными движениями				
71	Быстро отвечать на неожиданное осязательное восприятие или сопротивление определенным предписанным движением				
72	Быстро отвечать на неожиданное нарушение равновесия определенным предписанным движением				
73	Быстро узнавать и различать неожиданные перемены в ритме движения, быстро отвечать на эти перемены определенными движениями				
74	Одновременно выполнять различными конечностями (руками, ногами) разного рода работу				
75	Быстро менять действия разных конечностей				
76	Обладать высокой степенью упражняемости в разного рода движениях и их смене				
77	Сохранять долгое время непрерывное внимание к работе, заметно не уставая и не снижая внимания вследствие утомления				
78	Долго переносить голод, жажду, не истощаясь				
79	Противостоять влиянию погоды или не чувствовать этого влияния				
80	Подавлять сонливость				
81	Чередовать дневную и ночную работу				
82	Продолжительно и стабильно наблюдать за одним предметом				
83	Продолжительно и без снижения качества наблюдать за несколькими предметами посредством одного и того же органа чувств (например, за различными машинами или различными частями одной и той же системы)				
84	Одновременно следить различными органами чувств (глаз и ухо), быстро отвечать на раздражение одного органа, не понижая внимания и ощущения другого				
85	Концентрировать внимание на определенных повторяющихся периодах рабочего процесса				
86	Уметь сильно напрягать внимание в определенные периоды				
87	Быстро переключать внимание, быть готовым воспринимать новые ощущения				
88	Не ослаблять внимания под влиянием испуга или неожиданных впечатлений				
89	Не ослаблять внимания в присутствии лиц другого пола				
90	Вести наблюдения без сознательного и произвольного направления на них внимания				
91	Переносить неприятные ощущения (дурной запах, шум, грязь и т. д.)				
92	Переносить мелкие неприятные ощущения (холодная вода, ожог, царапина, удар электрического тока) без потрясений				
93	Переносить однообразную работу				
94	Работать не по схеме, самостоятельно				
95	Тщательно выполнять привычную работу				
96	Изобретать приемы для облегчения или ускорения предписанной работы				
97	Часто менять работу, не теряя лишнего времени на адаптацию к новой работе				
98	Быстро приспосабливаться к новым и непривычным требованиям				
99	Соревноваться (стремиться быть впереди, лучше, выше других)				
100	Совместно и дружно работать в общем помещении				
101	Долго пребывать в одиночестве и легко переносить отсутствие возможности общения с людьми				
102	Согласовывать свою работу с другими людьми (товарищество)				
103	Подчиняться военной дисциплине				
104	Работать больше головой, нежели мускулами, напрягать ум, внимание и т. д.				
105	Самостоятельно думать и распоряжаться, целесообразно распределять отдельные фазы работы соответственно месту и времени				
106	Быстро принимать решение при изменении положения				
107	Совершать опасную работу, рисковать				
108	Обладать постоянством, не капризничать, не зависеть от настроения				

109	Быть осторожным				
110	Соблюдать порядок и чистоту, быть старательным				
111	Обладать терпением, способностью медленно, но верно двигаться к цели				
112	Уметь приказывать				
113	Быть энергичным, способным оживлять работу и побуждать к ней, добиваться от других выполнения поставленных задач				
114	Уметь обращаться с подчиненными, быть к ним справедливым				
115	Обладать тактичностью, уметь обращаться с людьми различного общественного положения, характера и т. д.				
116	Уметь повиноваться, в точности выполнять предписания				
117	Быть добросовестным и исполнительным, иметь чувство долга				
118	Не позволять мешать себе даже лицам выше по положению				
119	Обладать чувством ответственности, уметь брать на себя ответственность				
120	Быть абсолютно честным, не соблазняться доверенными чужими вещами или деньгами				
121	Уметь молчать				
122	Иметь хорошие манеры, быть ровным и приятным в общении				
123	Самостоятельно организовывать и целесообразно распределять работу между исполнителями				
124	Самостоятельно комбинировать, разбираться в фазах производственных процессов и отдельных частях производства, в их взаимоотношении				
125	Критически относиться к своей работе				
126	Критически относиться к чужой работе				
127	Быстро замечать и поправлять ошибочные впечатления				
128	Иметь навыки ведения финансовой документации				
129	Быстро и уверенно выполнять вычисления в уме				
130	Уметь излагать мысли в письменной форме				
131	Иметь навыки устного общения, уметь четко выражать мысли				
132	Уметь чертить, изображать предметы схематически				
133	Уметь рисовать				
134	Иметь хороший стиль				
135	Обладать выразительной мимикой				
136	Коротко и ясно спрашивать				
137	Коротко и ясно отвечать				
138	Раскрывать содержание чего-нибудь красноречиво и образно				
139	Подробно описывать предмет или приспособление				
140	Влиять на людей				
141	Понимать абстракцию, иносказание				
142	Иметь малую внушаемость, не поддаваться влиянию				
143	Уметь подражать чужой деятельности				
144	Уметь копировать чертежи				
145	Уметь копировать рисунки				
146	Уметь рисовать с натуры				
147	Уметь выполнять работу по чертежу				
148	Уметь самостоятельно набрасывать чертежи (эскизы)				
149	Уметь выполнять чертежи по конкретным моделям				
150	Выявлять красивые или бросающиеся в глаза пространственные соотношения (чувство симметрии и т. п.)				
151	Распределять цвета со вкусом или так, чтобы они привлекали внимание				

Экспертные оценки личности

Выделенных с помощью методики Липмана психологических качеств явно недостаточно для составления психограммы, поскольку они не дают представления об индивидуально-психологических свойствах и отношениях личности к их профессиональной деятельности. Для определения требований деятельности к личностным качествам работника целесообразно использовать методику обобщения независимых характеристик, разработанную К. Платоновым (см. тест 46).

Эта методика позволяет определять индивидуально-психологические качества и отношения личности, которые являются профессионально важными и имеют первостепенное значение для деятельности и социального окружения [92]. Ее целесообразно использовать также для оценки уровня развития личностных качеств работника при составлении его психологической характеристики (для отбора кандидатур в резерв руководства, при аттестации и др.).

Сущность методики К. Платонова заключается в обобщении суждений экспертов о личностных свойствах и отношениях изучаемого человека на основании Модифицированной карты личности. Эта карта представляет собой перечень различных качеств человека и построена по принципу полярных профилей, т. е. характеризуемое качество выражено двумя противоположными значениями, например: “тактичный — бестактный”, “понятливый — бестолковый” и др.

Процедура и особенности работы с методикой заключаются в следующем.

Группе экспертов из 3–5 специалистов в области конкретной профессиональной деятельности, знающих все ее особенности, условия труда и социального окружения на конкретном производстве, предоставляется Модифицированная карта личности. Их задача — не только выбрать профессионально важные качества, но и оценить их в баллах. При этом эксперты должны ориентироваться на то, как часто работнику необходимо проявлять эти качества.

Свое мнение каждый должен выразить, отмечая ту цифру (обвести кружком) на десятибалльной шкале, расположенной между полярными характеристиками, которая в наибольшей степени соответствует его представлению о важности качества. Эксперты должны выполнять оценку самостоятельно, не консультируясь и не обмениваясь мнениями.

После завершения работы модифицированные карты собираются, и на основании экспертных оценок рассчитывается усредненный балл (с точностью до десятых) по каждому качеству.

Затем экспертам возвращают карты, которые они заполняли, и выдают такие же, но не заполненные, а затем сообщают средние баллы по каждому качеству и предлагают с учетом этой информации снова заполнить карты. Эксперт может внести изменения в свои оценки или оставить их прежними, аргументировав свое решение. Следующим этапом работы должно быть определение зоны допуска развития качеств. Каждый эксперт должен отметить кружком на карте минимально допустимый балл уровня развития качества работника. Процедура определения средней оценки допуска аналогична описанной выше. Далее качества, представленные в карте, группируются согласно ключу, имеющемуся в протоколе оценок, и в каждой группе качеств вычисляются средние баллы.

Выявленные таким образом требования деятельности к личностным свойствам и отношениям работника могут быть взяты за основу при подборе психодиагностических методик для процедуры профотбора.

Данная методика может быть использована также для оценки уровня развития индивидуально-психологических качеств и отношений конкретного работника с целью составления его психологической характеристики. В качестве экспертов (5–7 человек) приглашаются лица, хорошо знающие аттестуемого.

Экспертам предоставляется карта личности, предлагается не “поставить оценку за то или иное свойство” работника, а оценить, насколько оно выражено у него и как часто проявляется. При этом эксперты должны ориентироваться на особенности деятельности, поведения, типичные случаи из жизни работника. В общем можно сказать, что оценка проводится по “жиз-

ненным показателям”. Свое мнение каждый должен выразить, отметив цифру (обвести кружком) на десятибалльной шкале, расположенной между противоположными характеристиками, которая в наибольшей степени соответствует выраженности качества у данного работника.

При обработке поставленные по каждому пункту оценки суммируются и делятся на количество экспертов. Такая усредненная оценка значительно снижает субъективность их суждений. Полученные баллы могут быть соотнесены с требованиями деятельности, процедура определения которых уже была описана [92; 94].

ТЕСТ 46

Модифицированная карта личности (по К. Платонову)

Профессия (специальность) _____

Эксперт _____

(Ф. И. О.)

Подвижный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Медлительный	2а
Ловкий	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неуклюжий	2б
Пластичный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Резкий, угловатый	2в
Движения рассчитаны	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Суетливый	2г
Общительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Замкнутый	9а
Красноречивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Косноязычный	9б
Тактичный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бестактный	9в
Разговорчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Молчаливый	9г
Непринужденный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Скованный	9д
Решительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нерешительный	8а
Настойчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Уступчивый	8б
Стабильный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Импульсивный	8г
Целеустремленный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несобранный	8д
Дисциплинированный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неорганизованный	8е
Мужественный, смелый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Робкий, малодушный	8в
Упорный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нетерпеливый	8ж
Энергичный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Вялый	8з
Речь содержательная	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Речь малосодержательная	10а
Речь выразительная	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Речь слабовыразительная	10б
Умеет логично доказывать	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нелогичен	10в
Жизнерадостный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Унылый	7а
Невозмутимый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Вспыльчивый	7б
Спокойный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Беспокойный	7в
“Толстокожий”	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Обидчивый	7г
Впечатлительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Равнодушный	7д
Быстро запоминает	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Медленно запоминает	4а
Долго помнит	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Быстро забывает	4б
Точно вспоминает все детали	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Вспоминает только общий смысл	4в
Умеет быстро вспоминать	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не умеет быстро вспоминать	4г
Понятливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бестолковый	6а
Вдумчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Поверхностный	6б
Критический ум	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Некритический ум	6в
Сообразительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Тупой	6г
Рассудительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Легкомысленный	6д

Гибкое мышление	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Инертное мышление	6е
Принципиальный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Беспринципный	33а
Любознательный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безучастный	33б
Активный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пассивный	33в
Оригинальный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Заурядный	33г
Сосредоточенный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Рассеянный	3а
Внимательный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Невнимательный	3б
Хорошее распределение внимания	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохое распределение внимания	3в
Хорошее переключение внимания	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохое переключение внимания	3г
Яркое воображение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бледное воображение	5а
Богатое воображение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бедное воображение	5б
Мечтательный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Практичный	5в
Хороший глазомер	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохой глазомер	1а
Острое зрение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохое зрение	1б
Острый слух	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохой слух	1в
Есть музыкальный слух	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нет музыкального слуха	1г
Тонкое обоняние	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Притупленное обоняние	1д
Тонкая вкусовая чувствительность	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Притупленный вкус	1е
Тонкость осязания	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Низкая чувствительность осязания	1ж
Трудолюбивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Ленивый	11а
Ответственный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безответственный	11б
Добросовестный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Небрежный	11в
Миролюбивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Агрессивный	12а
Злопамятный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Отходчивый	12б
Чуткий, отзывчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Черствый, равнодушный	12в
Откровенный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Скрытный	12г
Правдивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Лживый	12д
Справедливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несправедливый	12е
Уважительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Высокомерный	12ж
Искренний	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Лицемерный	12з
Вежливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Грубый	12и
Застенчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Развязный	12к
Добрый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Злой	12л
Самоуверенный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не уверен в себе	13а
Скромный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Заносчивый	13б
Коллективист	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Индивидуалист, эгоист	14
Доверчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Подозрительный	15
Честный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	“Нечист на руку”	18а
Самокритичен	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не терпит критики	16
Общественно активен	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безучастен в общественной жизни	17
Бережливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Расточительный	18б
Бескорыстный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Корыстолюбивый	19а
Щедрый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Скупой	19б
Аккуратный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неряшливый	20
Изыскан в одежде	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Непритязателен в одежде	21а
Следует моде	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безразличен к моде	22б
Трезвенник	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пьяница	22
Верен в дружбе	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Непостоянен в дружбе	23а

Бескорыстен в дружбе	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Эгоистичен в дружбе	236
Оптимист	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пессимист	24
Инициативен, стремится к новому	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Косный, инертен к новому	25
Стремится быть первым	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	К первенству не стремится	27а
После неудач не падает духом	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	После неудач “опускает руки”	26
Доминирующий	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Подчиняющийся	276
Рисковый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Осторожный	28
Самостоятельный, не терпит опеки	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Предпочитает и ищет опеки	29
Педантично относится к установленным правилам и законам	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пренебрегает правилами и законами	30
Пренебрежение к своему здоровью	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Мнителен в отношении своего здоровья	31
Свободен от предрассудков	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Суеверен	32

Протокол оценок
требований к индивидуально-психологическим свойствам и отношениям личности

Профессия (специальность) _____

Эксперт _____
(Ф. И. О.)

Пункты по карте	Свойства и отношения личности	Количество баллов
1а—1ж	Сенсорные	
2а—2г	Моторика	
3а—3г	Аттенционные свойства (внимания)	
4а—4г	Мнемические свойства (памяти)	
5а—5в	Имажинитивные свойства (воображения)	
6а—6е	Мыслительные свойства	
7а—7д	Эмоциональные свойства	
8а—8з	Волевые качества	
9а—9д	Коммуникативные свойства	
10а—10в	Речь	
11а—11в	Отношение к труду	
12а—12л	Отношение к окружающим	
13а—13б	Отношение к себе	
14	Отношение к коллективу	
15	Отношение к незнакомым	
16	Отношение к критике	
17	Отношение к общественной жизни	
18а—18б	Отношение к материальным ценностям	
19а—19б	Отношение к деньгам	
20	Отношение к порядку	
21а—21б	Отношение к одежде	
22	Отношение к спиртным напиткам	
23а—23б	Отношение к друзьям	
24	Отношение к будущему	
25	Отношение к новому	
26	Отношение к неудачам	
27а—27б	Отношение к лидерству	

28	Отношение к риску	
29	Отношение к опеке и наставлениям	
30	Отношение к правилам и законам	
31	Отношение к своему здоровью	
32	Отношение к предрассудкам	
33а—33г	Общие характеристики личности	

14.2

ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА

Известна притча о том, что вначале Бог наделил человека тремя основными качествами: талантом, волей и порядочностью. А затем по каким-то неизвестным причинам передумал и оставил каждому представителю рода человеческого только по два качества. С тех пор, якобы, и ходят по Земле: порядочные и волевые, но бесталанные; талантливые и порядочные, но безвольные; волевые и талантливые, но непорядочные. Каждый менеджер в силу своей профессиональной деятельности обязательно должен обладать и организаторским талантом, и развитой волей, и безупречной порядочностью. Как можно гармонично сочетать все “изначально данные” человеку качества? Только на основе правильной оценки каждой группы качеств и последующей систематической работы по коррекции и развитию “отстающих” групп. Итак, за работу.

Оценка деловых качеств руководителя

Необходимость оценки деловых качеств руководителя возникает не только при аттестации либо определении степени соответствия того или иного работника занимаемой должности. Она требуется также при формировании резерва руководителей или отборе кандидатур на возникшую вакансию.

Для оценки лиц, проработавших на предприятии достаточно продолжительное время, можно использовать Стандартизованную методику составления деловых характеристик (СМСДХ) руководителя, разработанную Е. С. Жариковым [37].

Эта методика представляет собой набор специальных субтестов с перечнем оценочных высказываний, характеризующих следующие стороны деятельности и свойства руководителя:

- мышление;
- умение принимать решения;
- компетентность;
- функциональные особенности;
- стимулы побуждения к работе;
- отношение к работе;
- психические черты;
- этические характеристики.

Методика предназначена для определения степени соответствия руководителей требованиям выполняемой работы; для самооценки руководителей; для организации переподготовки

кадров с учетом их личностных особенностей; для ориентирования работников, ответственных за подбор, расстановку и подготовку руководящих кадров.

Стандартизованная методика составления деловых характеристик может применяться в нескольких вариантах [37].

1. Произвольная стандартная характеристика

Строится из стандартизованных высказываний, выбранных из опросных листов и зафиксированных в любом удобном порядке. Выбор в данном случае определяется целью — отразить в характеристике наиболее развитые у конкретного лица качества либо свойства, которые необходимы для выполнения определенной работы. Иными словами, СМСДХ используется в качестве “склада заготовок” четко сформулированных оценочных высказываний.

В качестве примера можно привести часть подобной характеристики.

“К. при решении управленческих задач способен использовать в интересах дела предложения, противоположные его точке зрения, умеет предвидеть последствия принимаемых решений, мыслит оперативно и методично.

Он напорист (настойчив) в достижении целей, инициативен (способен без внешнего побуждения выдвигать и претворять на практике конструктивные предложения), умеет сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке и настраиваться на выполнение любой необходимой работы. Он обладает способностью быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям.

К. самокритичен, умеет вовремя отказаться от своего неправильного решения; бдительно относится к тем, кто хвалит его, ищет мотивы их действий; в деловых разговорах умеет выделять главное (не “тонет” в мелочах); для подготовки важных решений привлекает коллектив; умеет менять стиль управления в зависимости от изменения обстановки...”

Такая характеристика требует от составителя детальных знаний условий работы, личностных и профессиональных качеств характеризующихся руководителей.

Недостатки такого варианта использования СМСДХ — возможность произвольного выбора высказываний для оценок и трудность для сравнения характеристик двух и более работников из-за отсутствия общего списка критериев.

2. Экспертная оценка

Опросные листы СМСДХ используются также как бланки коллективной экспертизы работника управления, в результате которой создается усредненное представление о руководителе по всем критериям, заложенным в методику. Для составления характеристики таким способом требуется проведение специальной организационной работы, подбора и подготовки экспертов.

Для более объективной оценки деловых и личностных качеств экспертную оценку целесообразно проводить “сверху” (руководителями рангом выше), “по горизонтали” (лицами одного ранга с характеризующимся) и “снизу” (подчиненными). Каждая группа экспертов должна состоять не менее чем из трех человек. Все лица, входящие в экспертные группы, должны хорошо знать характеризующего по совместной работе.

Процедура проведения оценки руководителя заключается в следующем. Экспертам раздаются бланки с оценочными высказываниями и знакомят с инструкцией по их заполнению. Оценка проводится в три этапа.

Вначале эксперты должны соотнести содержащиеся в бланках высказывания со свойствами, способностями, умениями, особенностями и качествами аттестуемого, а также интуитивно оценить частоту их проявления в работе. Результаты должны фиксироваться в соответствующей графе.

Затем эксперты должны соотнести высказывания не с частотой проявления свойств аттестуемого в реальной практической работе, а с его потенциальными возможностями.

После этого нужно соотнести высказывания с требованиями работы (ТР), которую выполняет (или будет выполнять) обследуемый.

Материалы экспертной оценки обрабатываются следующим образом. Сначала на каждом бланке подсчитывается сумма баллов по каждому этапу оценки отдельно: РК (реализация качеств), ПВ (потенциальные возможности) и ТР (требования работы). Затем суммируются баллы по каждому бланку всех экспертов, и эта сумма делится на количество экспертов (деление необходимо производить с точностью до десятых долей). Таким образом по каждому качеству

(бланку) определяется средний балл по реализации качеств, по потенциальным возможностям руководителя и по требованиям работы.

3. Самооценка

Данная методика может быть использована и как средство самооценки. Применение самооценки в комплексе с экспертной оценкой позволяет получить дополнительную информацию об адекватности самооценки экспертной оценке, что важно при решении вопроса о рекомендации работника на ту или иную должность [37].

ТЕСТ 47

Стандартизованная методика составления деловых характеристик руководителя (по Е. С. Жарикову)

Инструкция

1. Внимательно читая стандартизованные высказывания методики, соотнесите их со свойствами, способностями, умениями, особенностями, качествами характеризуемого вами человека и интуитивно определите частоту их проявления в его работе. Результаты зафиксируйте в соответствующих графах. Например, вы считаете, что умение отделять мнение от фактов у оцениваемого проявляется со средней частотой (С). Это означает, что в соответствующей графе бланка "Мышление руководителя" вы должны отметить именно эту частоту (0,4; 0,5 или 0,6).
2. Выполните те же действия, что и в п. 1, с той лишь разницей, что теперь в качестве оценки возьмите не частоту проявления свойств обследуемого в реальной практической работе, а его потенциальные возможности.
3. Выполните те же действия, что и в п. 1, взяв в качестве объекта оценки требования работы, которую приходится (придется) выполнять обследуемому.

Примечание. Отметки трех этапов оценки должны быть сделаны разными цветами или разными знаками.
Условные обозначения: Н (никогда), Р (редко), С (средне), Ч (часто), В (всегда), СБ (средний балл).

Мышление руководителя														
При решении управленческих задач характеризуемый мыслит:	Частота проявления													
	Н			Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0			
Проблемно (способен "в зародыше" обнаруживать трудности и определять пути их преодоления)														
Системно (умеет охватывать объект со всех сторон, учитывать все факторы, влияющие на достижение поставленных целей)														
Опережающе (предвидит последствия принимаемых решений)														
Профессионально (применяет знания в соответствии с деловой необходимостью независимо от наличия или отсутствия заданий)														
Антиномично (способен использовать в интересах дела предложения, противоположные своей точке зрения)														
Протоколно (умеет отличать мнение от фактов)														
Безынерционно (накопленный опыт и знания не мешают ему принимать оригинальные решения при рассмотрении новых проблем)														
Кибернетично (способен ставить задачи для человеко-машинных комплексов)														
Оперативно (быстро реагирует на изменение производственной обстановки)														
Методично (умеет последовательно, не отклоняясь от намеченной цели, осмысливать производственные ситуации)														
РК =														
ПВ =														
ТР =														

Умение принимать решения												
Руководитель:	Частота проявления											
	Н	Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Для подготовки важных решений привлекает коллектив												
Ответственность за реализацию ключевых решений в целом берет на себя												
Право принимать решения в подразделениях и ответственность за их реализацию делегирует руководителям подразделений												
Решения принимает для преодоления реальных проблем производства												
Решения по крупным проблемам принимает на основе превентивного (прогнозного) анализа производственных проблем												
Решения принимает быстро												
Для подготовки управленческих решений использует современную технику												
Решения принимает смело												
При подготовке решений применяет экономико-математические методы												
Принимает на себя ответственность за непринятые решения по не порученным руководством, но полезным для производства вопросам												
РК = ПВ = ТР =												

Компетентность руководителя												
В процессе управленческой работы использует:	Частота проявления											
	Н	Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Знание директивных документов, связанных с развитием производства и управления												
Профессиональные знания												
Знания в области теории управления												
Знания в области социальной психологии												
Знания в области научной организации труда												
Знания, получаемые в результате социально-психологических обследований своего коллектива												
Юридические знания												
Информацию из периодической печати												
Зарубежный технический опыт												
Зарубежный опыт управления												
РК = ПВ = ТР =												

Функциональные особенности руководителя												
Руководитель:	Частота проявления											
	Н	Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Работает по плану (умеет противостоять текучке)												
Использует право на изменение структуры управляющей системы в соответствии с изменениями функций												
Умеет организовывать людей на выполнение принятых решений												
Отменяя какие-либо решения подчиненных, предлагает более совершенные решения												
Обеспечивает высокие показатели в использовании фактического рабочего времени												
Решения способен проводить в жизнь как реализацию воли коллектива												
Умеет обеспечить синхронность в работе всех производственных подразделений предприятия												
Обеспечивает высокую эффективность процесса сменности оборудования												
Оценивает результаты работы коллектива не только по выполнению плановых заданий, но и по потенциалу												
Умеет менять стиль управления в зависимости от условий												
PK =	PB =	TP =										

Стимулы												
Побуждения руководителя:	Частота проявления											
	Н	Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Стимулы материального обеспечения												
Стремление повысить уровень комфорта												
Заинтересованность в результатах труда												
Потребность в управленческой работе												
Стремление к славе												
Привычка выполнять определенную работу												
Чувство ответственности перед людьми												
Стремление к самоутверждению												
Осознание своих способностей успешно осуществлять управленческую работу												
Стремление занять определенное место в социальной структуре общества												
PK =	PB =	TP =										

Отношение руководителя к работе												
Руководитель:	Частота проявления											
	Н	Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Готов работать сверх нормированного времени, если в этом есть необходимость												
Срывы и неполадки в работе воспринимает как личные неудачи												
Поддерживает любые начинания, способствующие повышению уровня развития производства												
Не прекращает работу, пока она не завершена												
Заботится как о количественных, так и о качественных результатах труда												
При решении любых управленческих вопросов на первое место ставит интересы дела												
Умеет работать продуктивно на неинтересном участке работы												
Если выдается свободное время в течение рабочего дня, активно ищет работу												
Делает больше, чем требуют должностные инструкции												
Систематически воспитывает коллектив в духе добро-совестного отношения к работе												
РК = ПВ = ТР =												

Психические свойства руководителя												
Руководитель:	Частота проявления											
	Н	Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Настойчив (напорист) в достижении целей												
Способен к разумному риску												
Терпелив (готов долго и качественно выполнять однообразную трудную работу)												
Инициативен (способен без внешнего побуждения выдвигать и реализовывать конструктивные решения)												
Консервативен (не дает увлечь себя нереальными предложениями)												
Способен к эмпатии (умеет видеть свои действия и их результаты глазами других людей)												
Адаптивен (способен приспосабливаться к изменяющимся условиям)												
Управляет собой (умеет сдерживаться в сложной эмоциональ-ной обстановке и настраиваться на любую работу)												
Надежен (внутренне настроен на выполнение своих обязательств)												
Практически здоров												
Выдержан и вежлив с людьми												
РК = ПВ = ТР =												

Этические характеристики												
Руководитель:	Частота проявления											
	Н	Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
В конфликтной ситуации остается на принципиальных позициях												
Замечания о недостатках в работе делает по мере их обнаружения												
Требует выполнения каких-либо норм и правил, стремится строго соблюдать их сам												
Самокритичен												
Не пользуется сомнительными источниками информации о сотрудниках												
Оценку предложений сотрудников дает независимо от личных симпатий и антипатий												
Вовремя отказывается от своих неверных решений												
Оценивая людей, отделяет случайное (наносное) от главного, существенного												
Ни публично, ни один на один не повторяет критических замечаний в адрес человека, исправившего ошибку												
Бдительно относится к тем, кто его хвалит. Ищет мотивы их действий												
PK = PV = TP =												

Изучение личностной направленности

Весьма полезную информацию о человеке дает Ориентировочная анкета (ОА) В. Смейкла и М. Кучера, позволяющая определить направленность личности [85].

Направленность является сложным личностным образованием, определяющим все поведение личности, отношение к себе и окружающим. Она проявляется в потребностях, интересах, идеалах, убеждениях, доминирующих мотивах деятельности и поведения, мировоззрении.

Направленность как система отношений личности к действительности представляет собой следующую триаду: отношение к другим людям как членам коллектива; отношение к труду и результатам, продуктам труда; отношение к самому себе, своей личности. В соответствии с этим различают направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность, или направленность на задачу (НЗ), и личную направленность, или направленность на себя (НС).

Определение направленности личности того или иного работника имеет очень большое значение для практики кадровой работы, поскольку от этого зависит эффективность подбора, расстановки и дальнейшего использования кадров на производстве. Данное положение станет понятным после ознакомления с характеристиками различных видов направленности.

Направленность на взаимодействие имеет место, когда поступки работника определяют его потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с коллегами. Как правило, лица с направленностью на взаимодействие уступают давлению группы, не принимают на себя руководства. Такой работник проявляет интерес к совместной деятельности, даже не способствуя успешному выполнению задания, и его фактическая помощь может быть минимальной. Его интересует не столько конечный результат деятельности, сколько сама совместная деятельность.

Деловая направленность отражает преобладание мотивов, связанных с достижением группой поставленной цели. Работник с такой направленностью берет руководство в свои руки, когда речь идет о выборе задачи, старается обоснованно доказать свою точку зрения, которую считает полезной для выполнения задания. Обычно он стремится сотрудничать с коллективом и добивается наибольшей продуктивности работы подчиненных. Для него характерны увлеченность в овладении новыми навыками и умениями, самим процессом деятельности, стремление к познанию.

Личная направленность создает преобладание мотивов собственного благополучия, стремления к личному первенству и престижу. Человек с такой направленностью чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами, переживаниями и мало реагирует на потребности окружающих его людей, игнорирует сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе он видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов других работников и коллег [85].

Ориентировочная анкета включает 27 утверждений, каждое из которых предусматривает три варианта ответа, обозначенных буквами А, В, С. Работнику предлагается выбрать из ответов на каждый пункт тот, который наиболее точно выражает его точку зрения, наиболее ценен для него или больше всего соответствует действительности. Ответы (А, В или С) записываются в бланк для ответов в скобках против номера вопроса в графе "Больше всего". Затем из ответов на этот же вопрос выбирается наименее ценный или в наименьшей степени соответствующий правде, после чего необходимая буква вписывается против номера вопроса, но в графе "Меньше всего". Для каждого вопроса используют две буквы. Оставшийся ответ не записывают. Для обработки материалов анкеты пользуются ключом.

ТЕСТ 48

Ориентировочная анкета (по В. Смейклу и М. Кучеру)

Инструкция

Данная анкета рассчитана на получение ориентировочной информации о некоторых особенностях вашего характера.

Не думайте над вопросами слишком долго: первый выбор обычно бывает наиболее правильным. Время от времени контролируйте себя: правильно ли вы записываете ответы, в те ли графы, во всех ли скобках проставлены буквы. Если обнаружена ошибка, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четким.

Если вы хорошо поняли инструкцию, приступайте к работе.

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:

- А — одобрения моей работы;
- В — сознания того, что работа выполнена хорошо;
- С — сознания того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:

- А — тренером, который разрабатывает тактику игры;
- В — известным игроком;
- С — выбранным капитаном команды.

3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:

- А — проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
- В — вызывает интерес к предмету так, что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания об этом предмете;
- С — создает в коллективе обстановку, при которой никто не боится высказывать своего мнения.

4. Мне нравится, когда люди:

- А — радуются выполненной работе;
- В — с удовольствием работают в коллективе;
- С — стремятся выполнить свою работу.

5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:

- А — были отзывчивыми и помогали людям, когда для этого представляется возможность;
- В — были верны и преданны мне;
- С — были умными и интересными людьми.

6. Лучшими друзьями я считаю тех:

- А — с кем складываются хорошие отношения;
- В — кто может многого достичь в жизни;
- С — на кого всегда можно положиться.

7. **Больше всего я не люблю:**
 - А — когда у меня что-то не получается;
 - В — когда портятся отношения с друзьями;
 - С — когда меня критикуют.
8. **По-моему, хуже всего, когда педагог:**
 - А — не скрывает, что некоторые обучающиеся ему не симпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
 - В — вызывает дух соперничества в коллективе;
 - С — недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. **В детстве мне больше всего нравилось:**
 - А — проводить время с друзьями;
 - В — ощущение выполненных дел;
 - С — когда меня за что-либо хвалили.
10. **Я хотел бы быть похожим на тех, кто:**
 - А — добивается успеха в жизни;
 - В — по-настоящему увлечен своим делом;
 - С — отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. **В первую очередь система образования должна:**
 - А — научить решать задачи, которые ставит жизнь;
 - В — развивать прежде всего индивидуальные способности обучающихся;
 - С — воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. **Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:**
 - А — для общения с друзьями;
 - В — для отдыха и развлечений;
 - С — для любимых дел и самообразования.
13. **Наибольших успехов я добиваюсь тогда, когда:**
 - А — работаю с людьми, которые мне симпатичны;
 - В — у меня интересная работа;
 - С — мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. **Я люблю, когда:**
 - А — другие меня ценят;
 - В — испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;
 - С — приятно провожу время с друзьями.
15. **Если бы обо мне решили написать в газете, то мне бы хотелось, чтобы:**
 - А — рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т. д., в котором я участвовал;
 - В — речь шла о моей деятельности;
 - С — обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. **Я делаю наибольшие успехи в обучении, если преподаватель:**
 - А — имеет ко мне индивидуальный подход;
 - В — сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
 - С — устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем.
17. **Для меня нет ничего хуже, чем:**
 - А — оскорбление личного достоинства;
 - В — неудача при выполнении важного дела;
 - С — потеря друзей.
18. **Больше всего я ценю:**
 - А — успех;
 - В — возможность хорошей совместной работы;
 - С — здравый, практичный ум и смекалку.
19. **Я не люблю людей, которые:**
 - А — считают себя хуже других;
 - В — часто ссорятся и конфликтуют;
 - С — возражают против всего нового.
20. **Приятно, когда:**
 - А — работаешь над важным для всех делом;
 - В — имеешь много друзей;
 - С — вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. **По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:**
 - А — доступным для всех;
 - В — авторитетным;
 - С — требовательным.
22. **В свободное время я охотно прочитал бы книги:**
 - А — о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми;
 - В — о жизни знаменитых людей;
 - С — о последних достижениях науки и техники.

23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:

- A — дирижером;
- B — композитором;
- C — солистом.

24. Мне бы хотелось:

- A — придумать интересный конкурс;
- B — победить в конкурсе;
- C — организовать конкурс и руководить им.

25. Для меня важно знать:

- A — что я хочу сделать;=
- B — как достичь цели;
- C — как организовать людей для достижения цели.

26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:

- A — другие были им довольны;
- B — прежде всего выполнить свою задачу;
- C — его нельзя было упрекнуть за выполненную работу.

27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:

- A — в общении с друзьями;
- B — просматривая развлекательные фильмы;
- C — занимаясь любимым делом.

Бланк для ответов

№ п/п	Больше всего	Меньше всего	№ п/п	Больше всего	Меньше всего
1	/ /	/ /	15	/ /	/ /
2	/ /	/ /	16	/ /	/ /
3	/ /	/ /	17	/ /	/ /
4	/ /	/ /	18	/ /	/ /
5	/ /	/ /	19	/ /	/ /
6	/ /	/ /	20	/ /	/ /
7	/ /	/ /	21	/ /	/ /
8	/ /	/ /	22	/ /	/ /
9	/ /	/ /	23	/ /	/ /
10	/ /	/ /	24	/ /	/ /
11	/ /	/ /	25	/ /	/ /
12	/ /	/ /	26	/ /	/ /
13	/ /	/ /	27	/ /	/ /
14	/ /	/ /	НС =	ВД =	НЗ =

Обработка материала проводится следующим образом. Если указанная в ключе буква (A, B или C) занесена в графу "Больше всего", то ей приписывается 2 балла по данному виду направленности. Если она расположена под индексом "Меньше всего", то ей дается 0 баллов. Затем суммируют количество "2" и записывают результат внизу бланка для ответов рядом с буквами НС, ВД или НЗ в зависимости от того, какой ключ использовать. Так же суммируют количество "0". Если сумма "0" меньше суммы "2", к их разности прибавляют число 27; в противном случае эту разность вычитают из числа 27. Полученный результат характеризует уровень по данному виду направленности. Общая сумма баллов по трем видам направленности должна равняться 81. В противном случае нужно искать ошибку, допущенную при расчете.

Ключ к анкете

НС		ВД		НЗ	
1A	15A	1C	15C	1B	15B
2B	16B	2C	16C	2A	16A
3A	17A	3C	17C	3B	17B
4A	18A	4B	18C	4C	18B
5B	19A	5A	19B	5C	19C
6C	20C	6A	20B	6B	20A
7A	21C	7C	21A	7B	21B
8C	22C	8B	22A	8A	22B
9C	23B	9A	23C	9B	23A
10C	24C	10B	24A	10A	24B
11B	25B	11C	25A	11A	25C
12B	26B	12A	26A	12C	26C
13C	27A	13A	27A	13B	27C
14C		14A		14B	

Пример

У работника после суммирования “0” и “2” по трем видам направленности получены такие данные: НС — три “2” и одиннадцать “0”, ВД — восемь “2” и пять “0”, НЗ — одиннадцать “2” и шесть “0”. Приступаем к определению степени выраженности различных видов направленности: $НС = 2 - (11 - 3) = 19$; $ВД = 27 + (8 - 5) = 30$; $НЗ = 27 + (11 - 6) = 32$. Общая сумма равна 81 ($19 + 30 + 32$). Результаты расчета свидетельствуют о доминировании у данного работника деловой направленности при слабом развитии направленности на себя и достаточном — на взаимодействие с другими участниками производства, что указывает на положительный прогноз использования его на управленческих должностях [85].

Определение локуса контроля

Работники, как известно, заметно различаются тем, кому они склонны приписывать ответственность за собственные действия. Склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним обстоятельствам или же, наоборот, собственным усилиям и способностям психологи называют **локализацией контроля** (или **локусом контроля**).

Впервые понятие “локус контроля” было введено американским психологом Дж. Роттером для различения людей в зависимости от того, где они локализуют контроль над значимыми для себя событиями.

Существует два крайних типа локуса контроля: *интернальный* и *экстернальный*. В первом случае человек считает, что происходящие с ним события зависят прежде всего от его личных качеств (например, компетентность, целеустремленность, уровень способностей) и являются закономерным результатом его деятельности. Во втором случае человек убежден, что его успехи и неудачи являются результатом внешних сил (везение, случайность, давление окружения, другие люди и т. п.).

Относящиеся ко второму типу работники всегда найдут объяснение неудовлетворительной оценки своей деятельности (материалы не вовремя привезли, станок сломался, мастер неправильно объяснил задание) или своего поведения (опоздал на работу, потому что транспорта долго не было, будильник не зазвонил, лифт сломался и т. д.).

Психологами установлено, что принадлежность человека к тому или иному типу локализации контроля влияет на многообразные характеристики его психики и поведения.

Характерными чертами *интерналов* являются эмоциональная стабильность, моральная нормативность, доверчивость, богатое воображение, сердечность, утонченность, общительность и большая сила воли. Работники, которым присуща такая локализация контроля, более ответственные, последовательны при достижении цели, склонны к самоанализу, общительны, независимы. Они более продуктивны в ситуациях принятия решения и ситуациях, связанных с риском, проявляют большую готовность отсрочить сиюминутное удовольствие ради достижения отдаленного, но более ценного блага. Интерналы в большей степени, чем экстерналы, убеждены, что усердная работа вероятнее всего способствует достижению высокой продуктивности, а она в свою очередь — получению высокого “вознаграждения”. Их общая удовлетворенность трудом значительно выше, чем у экстерналов.

Склонность к внешней локализации контроля у *экстерналов* связана с такими личностными чертами, как безответственность, неуверенность в своих способностях, стремление откладывать осуществление своих намерений. В целом им больше свойственны подозрительность, тревожность, депрессивность, агрессивность, конформизм, догматизм, авторитарность, беспринципность, цинизм, склонность к обману. Стиль руководства экстерналов более директивен и чаще основывается на негативных санкциях.

Для измерения уровня развития локуса контроля целесообразно использовать Опросник уровня субъективного контроля (УСК), адаптированный и валидизированный Е. Ф. Бажиным, Е. А. Голынкиной и А. М. Эткиндром в Ленинградском психоневрологическом институте им. В. М. Бехтерева (1984 г.).

Опросник УСК (см. тест 49) содержит 44 вопроса. С его помощью могут быть выведены обобщенный показатель индивидуального УСК, инвариантный к частным показателям деятельности (шкала общей интернальности I_0); два показателя среднего уровня общности (шкала интернальности в области достижений I_d и шкала интернальности в области неудач

I_n), а также четыре ситуационно-специфических показателя, характеризующих УСК в таких сферах жизнедеятельности, как семейная (шкала I_c), производственная (I_p), межличностных отношений (I_m) и отношения к здоровью и болезням (I_3).

1. **Шкала общей интернальности (I_o)**. Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Лица с такими показателями считают, что большинство важных событий в их жизни — результат их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, чувствуют свою ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале I_o соответствует низкому уровню субъективного контроля. Имеющие такой показатель лица не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать развитие этих событий и полагают, что большинство из них является результатом случая или действия других людей.
2. **Шкала интернальности в области достижений (I_d)**. Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально-положительными событиями и ситуациями. Люди с такими показателями считают, что всего хорошего, что было и есть в их жизни, они добились сами и что они способны успешно реализовать свои цели и в будущем. Низкий показатель по шкале I_d свидетельствует о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам — везению, счастливой судьбе или помощи других людей.
3. **Шкала интернальности в области неудач (I_n)**. Высокий показатель по этой шкале свидетельствует о развитом чувстве субъективного контроля к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять себя в различных неудачах, неприятностях и страданиях. Низкий показатель I_n свидетельствует о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать такие события результатом невезения.
4. **Шкала интернальности в семейных отношениях (I_c)**. Высокий показатель по этой шкале означает, что человек считает себя ответственным за события в его семейной жизни. Низкий показатель I_c указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.
5. **Шкала интернальности в области производственных отношений (I_p)**. Высокий показатель I_p свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. п. Низкий показатель I_p указывает на то, что испытуемый склонен придавать большее значение внешним обстоятельствам — руководству, товарищам по работе, везению-невезению.
6. **Шкала интернальности в области межличностных отношений (I_m)**. Высокий показатель I_m свидетельствует о том, что человек считает себя способным контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию и т. д. Низкий показатель I_m , напротив, указывает на то, что испытуемый не считает себя способным активно формировать круг общения и склонен рассматривать свои отношения как результат действия своих партнеров.
7. **Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (I_3)**. Высокий показатель I_3 свидетельствует о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Человек с низким показателем I_3 считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление наступит в результате действий других людей, прежде всего врачей.

Для проведения опроса испытуемому выдаются опросник с инструкцией и бланк для ответов, в котором он должен проставить свою фамилию и дату заполнения. Подсчет баллов по каждой из шкал значительно упростится, если экспериментатор будет применять специальный трафарет из цветной прозрачной пленки с вырезанными согласно ключу “окошками” напротив соответствующих номеров утверждений.

Обрабатывают заполненные бланки для ответов по приведенному далее ключу, суммируя ответы на пункты в строках “+” со своим знаком и ответы на пункты в строках “-” с обратным знаком.

Необходимо иметь в виду, что, хотя приведенные личностные корреляты локуса контроля и позволяют создать достаточно полное представление о типичных экстерналах или интерналах, они все же являются весьма приблизительными. Поэтому применять методiku и делать выводы следует с большой осторожностью.

ТЕСТ 49

Опросник УСК

(по Е. Ф. Бажину, Е. А. Голынкиной, А. М. Эткинду)

Инструкция

Данный опросник состоит из ряда пронумерованных суждений об определенных жизненных ситуациях. Внимательно прочтите каждое суждение и решите, соответствует оно вашему мнению или нет.

Если суждение соответствует вашему мнению (т. е. вы согласны с таким мнением), то в бланке для ответов рядом с номером, соответствующим номеру суждения, поставьте знак "+", а если суждение не соответствует вашему мнению (т. е. вы с ним не согласны) — знак "-".

Здесь не может быть "правильных" или "неправильных" ответов. У людей различные мнения, и каждый может высказывать свое. Старайтесь отвечать искренне и точно. Отвечая, помните: не нужно тратить время на обдумывание. Давайте ответ, который первым придет вам в голову.

Конечно, суждения могут быть сформулированы не так подробно, как вам хотелось бы. В таком случае старайтесь представить "среднюю", наиболее частую ситуацию, которая соответствует смыслу суждения, и исходя из этого выбирайте ответ. Обязательно ответьте на все суждения, не пропуская ни одного.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов обусловлено тем, что супруги не захотели приспособливаться друг к другу.
3. Болезнь — дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда руководитель полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителей), а не от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то в общем верю, что смогу осуществить их.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.
14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они ни старались наладить семейную жизнь, им все равно это не удастся.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитали родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют никакой роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.
25. В конечном итоге за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе практически любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по его воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, — это дело моих рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не приложил достаточных усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов семьи того, чего хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, а не я.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы решатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принимать решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека остаются непризнанными несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом огромном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.
43. Многие мои успехи стали возможными только благодаря помощи других людей.
44. Большинство неудач в моей жизни произошли от неумения, незнания или лени и мало зависели от везения или невезения.

Бланк для ответов

Номер суждения	Вариант ответа		Номер суждения	Вариант ответа		Номер суждения	Вариант ответа	
	"Согласен"	"Не согласен"		"Согласен"	"Не согласен"		"Согласен"	"Не согласен"
1			16			31		
2			17			32		
3			18			33		
4			19			34		
5			20			35		
6			21			36		
7			22			37		
8			23			38		
9			24			39		
10			25			40		
11			26			41		
12			27			42		
13			28			43		
14			29			44		
15			30					

Испытуемый _____ (Ф. И. О.)

Специальность _____

Подразделение производства _____

Дата заполнения _____

Ключ к опроснику

Сумма	Шкала I _о	Сумма	Шкала I _д	Сумма	Шкала I _с	Сумма	Шкала I _м
“+”	2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44	“+”	12, 15, 27, 32, 36, 37	“+”	2, 16, 20, 32, 37	“+”	4, 27
		“-”	1, 5, 6, 14, 26, 43	“-”	7, 14, 26, 28, 41	“-”	6, 38
“-”	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43	Сумма	Шкала I _н	Сумма	Шкала I _п	Сумма	Шкала I _з
		“+”	2, 4, 20, 31, 42, 44	“+”	19, 22, 25, 42	“+”	13, 34
		“-”	7, 24, 33, 38, 40, 41	“-”	1, 9, 10, 30	“-”	3, 23

Итоговые оценки

I_о _____
 I_д _____
 I_н _____
 I_с _____

I_п _____
 I_м _____
 I_з _____

14.3

ВСЕСТОРОННЯЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Развитие рыночных отношений в экономике предъявляет серьезные требования к качеству управленческой деятельности руководителя, к его методам и стилю руководства¹. Нет сомнения, что каждый менеджер стремится (или, по крайней мере, хотел бы) совершенствовать свои деловые качества. Однако на какие из них в первую очередь следует обратить внимание? Видимо, для того чтобы это знать, необходимо осуществить всестороннюю оценку своей управленческой деятельности. В Чехии и Словакии с этой целью успешно используется методика, разработанная доктором Л. Сватушкой. Думаем, отечественным менеджерам она будет не менее полезной².

Что представляет собой данная методика? Фактический уровень работы руководителя определяется путем оценки в баллах различных ее элементов, содержащихся в вопросах. Набор вопросов разделен на 10 тематических групп.

Для каждого вопроса указано максимально возможное число баллов, которое соответствует значению определенного вида деятельности в работе руководителя. Оценивающий себя и свою деятельность менеджер должен внимательно прочесть каждый вопрос и как можно самокритичнее оценить по нему свои действия с учетом максимально возможного числа баллов.

ТЕСТ 50

Методика всесторонней оценки управленческой деятельности (по Л. Сватушке)

Вопрос	Максимальное число баллов
1. Разработка прогнозов, программ, целей, планов, заданий	
Формулируете ли вы заблаговременно и достаточно конкретно программу и цели своей работы и осуществляете ли ее динамическое развитие?	12
Используете ли в своей работе знания прогностики и теории управления?	6
Есть ли у вас тщательно разработанный список работ, которые вы должны выполнять ежедневно, ежемесячно и ежегодно?	3
Составляете ли вы квартальные, месячные или недельные планы выполнения заданий?	6
Ведете ли вы или ваш секретариат точный учет планов и заданий?	3
Осуществляете ли вы или ваш секретариат детальный и систематический контроль за качеством и своевременным выполнением заданий?	6
Учитываете ли вы при составлении плана заданий правильную коллективную оценку путей и затрат на достижение поставленных целей, экономических результатов использования работников, мощностей, финансовых средств, применяемых методов работы?	6
Проводите ли вы время от времени хронометраж рабочего дня и анализируете ли различные виды своей работы?	6
Проводите ли вы анализ использования своего рабочего времени?	6

¹ Сватушка Л. Хорошо ли Вы управляете? // ЭКО. — 1972. — № 5.

² Эта методика может использоваться в качестве системы показателей экспертных оценок при аттестации персонала управления, подборе резерва на руководящие должности и др. С этой целью необходимо лишь откорректировать вопросы.

Есть ли у вас постоянный режим (дня, недели или месяца) и удается ли вам успешно выполнять его?	6
Не превышает ли ваша сверхурочная работа допустимую норму (норма зависит от значимости соответствующей работы, объективных условий и должна составлять от одного до двух часов в день)?	6
Не посвящаете ли вы слишком много нерабочего времени решению служебных вопросов (допустимое количество времени зависит от субъективных и объективных условий и составляет один-два часа в день)?	3
Достаточно ли у вас свободного времени, которое вы могли бы посвящать семье, удовлетворению культурных запросов, спорту, домашней работе, развлечениям?	3
2. Правила управления	
Достаточно ли четко и ясно определены должностные обязанности членов вашего коллектива и не возникают ли конфликты по этому поводу?	6
Проведено ли внутри коллектива последовательное разделение обязанностей и функций между отдельными работниками?	6
В достаточной ли мере вы делегируете полномочия подчиненным?	6
Выдерживаете ли вы правило невмешательства в работу подчиненных, с тем чтобы не ущемлять их самостоятельности при реализации принятых решений?	6
Соблюдаете ли вы принцип: не заниматься непринципиальными, незначительными текущими вопросами?	6
Поддерживаете ли вы хорошие деловые взаимоотношения с другими руководителями и их коллективами (на горизонтальном уровне)?	6
Удается ли вам выдерживать принцип: не обращаться через голову непосредственного начальства?	6
3. Формальная организация	
Точно ли определены ваши полномочия, обязанности и ответственность? Зафиксировано ли это соответствующим образом в должностной инструкции?	9
Предусмотрены ли замена на время вашего отсутствия и информирование вас об особо важных вопросах?	3
Ведете ли вы сами или через кого-либо (по мере необходимости) текущий учет правовых и административных норм, относящихся к сфере вашей деятельности?	3
4. Принятие решений	
Достаточно ли оптимально определены ваши полномочия по принятию решений, учитываются ли ваши функции, а также время и финансовые средства, необходимые для реализации решения?	9
Имеете ли вы разработанные и письменно зафиксированные инструкции по принятию повседневных решений и разрабатываете ли для сложных нестандартных ситуаций письменные методические инструкции с графическими пояснениями (сетевыми графиками и т. п.)?	6
Используете ли вы при подготовке и выборе вариантов решений соответствующие математические, статистические, графические методы и приемы?	12
Используете ли вы приемлемые формы коллективного обсуждения для принятия решений в сложных ситуациях?	6
Только ли в необходимых случаях вы сообщаете о своем решении в форме приказа? Охотно ли используете форму разъяснения, поручения или совета, применяя при этом соответствующие стимулы?	6
Сопровождаются ли отданные вами приказы всеми необходимыми атрибутами: указывается ли назначенный исполнитель задания, содержание задания и срок его выполнения, а иногда с разъяснением причин, целей и способов его выполнения?	6
Оцениваете ли вы время от времени принятые вами решения с точки зрения их обоснованности, правильности, учета степени риска, эффективности и т. п.?	9
5. Информация	
Имеется ли у вас четко разработанная система информирования и оцениваете ли вы периодически функционирование этой системы?	6
Какова степень вашей информированности (достаточен ли объем необходимой, своевременной, точной, доступной и объективной информации, теоретической и практической, из внешних и внутренних источников)?	9
Разработана ли вами собственная система необходимых для работы информационных показателей, и совершенствуете ли вы эту систему систематически?	6

Как вы используете для своих потребностей отдел технико-экономической информации и секретариат при анализе, отборе, поиске и обработке потока входящей информации?	12
Имеются ли в вашем распоряжении все необходимые каналы информации (письменные, устные, звуковые и визуальные, для оперативного руководства и перспективного назначения) в достаточном объеме и исправном состоянии?	6
Поддерживаете ли вы контакты с сотрудниками подразделений вашего предприятия, других организаций и учреждений (с начальниками, подчиненными, поставщиками и заказчиками, научными работниками, проектными институтами, банками, общественными организациями) и используете ли эти контакты целенаправленно?	6
Достаточно ли вы посвящаете времени (около 10 % рабочего времени, затрачиваемого как на рабочем месте, так и дома) изучению литературы, посещению лекций, курсов, семинаров, конференций, неформальным беседам со специалистами и предусмотрено ли в Вашем режиме дня время, специально отведенное для чтения книг, журналов и т. п.?	9
Регулярно ли вы читаете основные специальные (технические, экономические, административные, общественно-политические) журналы и книги, важные и нужные для вашей руководящей деятельности?	6
Освоили и используете ли вы быстрый глобальный или ориентационный способ чтения (скорость — около 500 слов в минуту)?	6
Поручаете ли вы референту, секретарю предварительно отбирать и обрабатывать (в виде подчеркиваний, вырезок, выписок или кратких тезисов) информационные материалы (письма, директивы, рапорты, ежедневную печать, специальные журналы и книги)?	9
Есть ли у вас разработанный и систематически используемый способ ведения подручных записей (блокноты, дневники, картотеки, каталоги и т. п.)?	6
Удается ли вам быть всегда терпеливым, тактичным, понятливым, внимательным и в меру критичным слушателем в ходе бесед, на совещаниях, заседаниях, лекциях и т. п.?	6
Забываетесь ли вы о том, чтобы ваши устные выступления на совещаниях, заседаниях, лекциях были заранее тщательно подготовлены, логичны по содержанию, полны, точны, правдивы и объективны, интересны, убедительны, корректны и искренни, заслуживали бы доверия, содержали бы деловые предложения?	6
Строите ли вы свои выступления понятно, кратко, без грубых грамматических и фонетических ошибок, непосредственно, живо, тактично, вежливо, с надлежащей скоростью и используете ли подходящие способы подачи материала (экспромтом, по плану или тезисам, по дословному тексту)?	6
6. Переписка	
Эффективно ли отбирает ваш секретарь письменные материалы, т. е. корреспонденцию, рапорты, указания, директивы и т. п.: • подаваемые вам на просмотр из поступающей почты? • подаваемые вам на подпись?	3 3
Есть ли у вас установленное время для: • просмотра поступающей почты? • написания ответов? • подписания исходящей корреспонденции? Придерживаетесь ли вы этого установленного времени?	3 3 3 3
Используете ли вы преимущественно (и в основном с привлечением секретариата) рациональные способы обработки корреспонденции, самостоятельное оформление секретариатом типовых писем по вашим указаниям, диктовку на диктофон или стенографирование?	6
Обращаете ли вы внимание на форму, язык и стиль подписываемой вами корреспонденции?	3
Подготавливается ли вами корреспонденция, отсылаемая за вашей подписью, своевременно, без волокиты?	6
Не скапливается ли у вас излишнее количество письменных материалов, которые не требуются в текущей работе, и передаете ли вы их своевременно в секретариат?	6
Удовлетворяет ли требованиям времени принятый вами способ хранения информации (по используемой системе классификации, обзорности списков, порядку, удобству вспомогательных средств хранения и другим важным показателям)?	6
7. Личные контакты	
<i>С о в е щ а н и я</i>	
Созываете ли вы совещания лишь в необходимых случаях?	3

Составляете ли их план?	3
Рассылаете ли заблаговременно краткие тезисы по теме совещания?	3
Начинаете ли их вовремя и проводите ли их быстро и продуктивно?	6
Решаете ли на них только те вопросы, которые действительно требуют обсуждения в широком кругу?	3
Делаете ли по ним организационные выводы и не даете ли в них слишком много указаний?	3
Составляются ли своевременно подробные протоколы совещаний?	3
<i>Прием посетителей</i>	
Договариваетесь ли вы с большинством посетителей заблаговременно?	3
Достаточно ли эффективно проводится секретариатом отбор посетителей для приема?	3
Обсуждаются ли дела при встречах продуктивно, предельно кратко и по стилю общения безукоризненно?	6
Фиксируются ли письменно в особо важных случаях ход и результаты встреч?	3
<i>Контакты с коллегами</i>	
Являются ли они систематическими и соответствующими конкретным условиям, например предварительной заявке в секретариат, точному времени встречи, оперативными совещаниями или частными встречами с не подчиненными вам непосредственно руководителями?	6
Не колеблетесь ли вы иногда при высказывании мнения, не совпадающего с мнением начальства?	3
Предоставляете ли вы работникам возможность свободно и открыто высказывать замечания, мнения, вносить предложения и подавать жалобы?	3
<i>Обходы рабочих мест</i>	
Достаточно ли времени вы уделяете им?	3
Проводите ли их систематически, по плану, заранее подготовившись, выдерживаете ли определенную систему обходов и используете ли эффективно их результаты?	3
Достаточно ли внимания уделяете при этом подчиненным, предоставляя им возможность свободно высказывать мнения, замечания, предложения, жалобы, пожелания и т. п.?	3
<i>Командировки</i>	
Не отправляетесь ли вы в командировку, когда вместо вас мог бы поехать кто-либо другой, в частности подчиненный?	3
Поступаете ли целесообразно и по-хозяйски при выборе направления, программы командировки и способа передвижения?	3
Оформляете ли сразу же по возвращении из командировки необходимые отчетные документы и делаете ли выводы из результатов поездки?	3
<i>Телефонные разговоры</i>	
Готовитесь ли вы в должной мере к каждому разговору и делаете ли по его ходу заметки?	3
Достаточно ли эффективно ваш секретариат делает выбор среди телефонных разговоров?	3
Ведете ли вы разговоры кратко, четко и по-деловому?	3
8. Рабочее место или кабинет	
Достаточно ли удобно расположен ваш кабинет относительно рабочих мест подчиненных и начальства, учитываются ли при этом условия как вашего труда, так и работы вашего коллектива?	6
Удовлетворяет ли вас кабинет (рабочее место) своими размерами и изолированностью?	6
Удовлетворяет ли вас обстановка кабинета, т. е. ее полнота, целесообразность, внешний вид и т. п.?	6
Как вы оцениваете оснащение и оборудование канцелярии?	3
Удовлетворяют ли вас гигиенические условия труда, т. е. освещенность, шум, вентиляция, цветовое оформление и т. д.?	6
Удовлетворяет ли вас организация Вашего рабочего места (размещение мебели, расположение приспособлений и нужных бумаг в столах, ящиках, порядок и чистота и т. п.)?	6

9. Вычислительная техника или оргтехника	
Достаточно ли оснащено ваше рабочее место записывающей аппаратурой (диктофоном, магнитофоном и т. п.)?	3
Насколько удовлетворяет вас обеспеченность множительной техникой (копировальными аппаратами, устройством для микрофильмирования и т. п.)?	3
Имеется ли селектор и диспетчерское оборудование?	3
Имеется ли радиовещательное и телевизионное оборудование?	3
Достаточно ли вы обеспечены и как используете плановые таблицы, картотеки и другие средства наглядности?	3
Существует ли звуковая и световая связь с секретариатом?	3
Хорошо ли вы обеспечены вычислительной техникой?	3
Насколько вы обеспечены необходимыми канцелярскими принадлежностями и оргтехникой?	3
Имеете ли вы возможность пользоваться в своей деятельности персональным компьютером, вычислительными центрами и насколько эффективно их используете?	9
10. Организация секретариата	
Есть ли у вас собственный секретариат, достаточно ли высок профессиональный уровень вашего референта или секретаря для успешного выполнения своих функций (специальная подготовка, законченные курсы референтов или секретарей, необходимые навыки, знание языков и т. п.) и удовлетворяют ли Вас его личные качества?	9
Как вы используете помощь секретариата при рациональной организации своей работы и рабочего времени, в достаточной ли степени передаете ему важные и менее срочные дела и каким способом оцениваете их выполнение?	12
Секретариат размещен отдельно или перед вашим кабинетом?	3
В достаточной ли степени обеспечен ваш секретариат мебелью, оргтехникой и прочим оборудованием, необходимым для нормальной работы?	3

Ключ к тесту

№ п/п	Группа вопросов	Сумма баллов
1	Разработка прогнозов, программ, целей, планов, заданий	78
2	Правила управления	42
3	Формальная организация	15
4	Принятие решений	54
5	Информация	96
6	Переписка	42
7	Личные контакты	81
8	Рабочее место или кабинет	33
9	Вычислительная техника и оргтехника	33
10	Организация секретариата	27
	Итого	501

Обработка результатов

Максимально возможная сумма баллов — 501. Набравший ее руководитель может считать, что качество его работы близко к идеальному. Эта сумма распределяется следующим образом.

Сумму набранных баллов подсчитывают либо по 10 вышеуказанным группам, либо по всему опроснику. Полученная сумма сопоставляется с максимально возможной. Установленное таким образом процентное соотношение показывает, в известном приближении, качество работы руководителя. Можно также сопоставлять оценки нескольких руководителей либо одного руководителя по результатам повторного опроса.

Секреты кадрового менеджмента

В целом, чтобы получить представление о наличии у кандидата в менеджеры необходимых качеств, следует найти правильные ответы на следующие вопросы: “Какой человек требуется на это место?”, “Соответствует ли руководитель занимаемому им посту как личность, обладающая определенными способностями и направленностью?”, “Каковы его сильные и слабые стороны?”, “Соответствует ли его квалификация требованиям, которые предъявляет данная должность?”, “Достаточна ли его квалификация для того, чтобы быть объективным?”.

Ответы на эти вопросы можно найти, воспользовавшись методиками данного раздела, которые позволяют:

- а) составить профессионально-квалификационную модель менеджера;
- б) составить модель необходимой управленческой подготовки менеджера для занятия определенной должности;
- в) составить портрет личностно-деловых качеств менеджера и сравнить его на соответствие профессионально-квалификационной и образовательной модели руководителя;
- г) всесторонне оценить деятельность руководителя и сравнить полученные результаты с оценками его коллег, что обеспечит эффективность аттестации и дальнейшего его использования в структуре организации.

Во введении рассматривались механизмы формирования элитных групп управления, имеющих очень большое значение для существования любой социальной системы. Дело в том, что целенаправленное развитие производства — это прежде всего целенаправленное совершенствование его организации и структуры. Особое место в этом развитии занимает специальный класс механизмов, играющих важную роль в эволюции любых организационных структур, — механизмы формирования элитных групп управления. Различают, как отмечалось, две основные модели формирования таких групп: “претендент — рекомендатель”, при которой суждение о пригодности претендента выносится первым руководителем или группой лиц, принадлежащих к элите, и “делегирование”, когда отбор в элитную группу происходит из кандидатов, не входящих в эту группу. Обе модели не лишены недостатков.

Наиболее эффективным механизмом “самоочищения” элиты, позволяющим устранить недостатки существующих моделей формирования руководящих кадров, является процедура “прополки”, предусматривающая регулярное удаление из организации определенного количества худших работников и отбор на освободившиеся места более достойных кандидатов. Этим целям могут служить правильно организованная текущая оценка и периодическая аттестация руководителей, в результате которых из управленческой элиты предприятия регулярно будут выбывать наименее способные менеджеры.

Для проведения таких процедур целесообразно использовать предлагаемую ниже Методику определения оценок личностных и деловых качеств руководящих работников, которая позволяет построить график оцениваемых качеств всех аттестуемых руководителей. Указанный график разбит на четыре зоны: “суперзону”, перспективную, потенциальную и номинальную. Руководители, попавшие в низшую, номинальную, зону, как правило, и представляют группу неэффективных менеджеров, от которой организации необходимо избавиться, а оказавшиеся в “суперзоне” управляющие — явные кандидаты для формирования элитных групп управления более высокого уровня.

ТЕСТ 51

Методика определения оценок личностных и деловых качеств руководящих работников¹

I. Общие положения

Цель предлагаемой методики определения оценок личностных и деловых качеств управленческих работников — выявить общественное мнение о степени соответствия указанных качеств руководителя занимаемому должностному уровню. Это мнение выявляют посредством анкетного опроса заранее определенного контингента работников, способных дать объективные ответы на поставленные в анкете вопросы.

Анкета охватывает наиболее существенные личностные и деловые качества работников.

Оценка качеств производится по пятибалльной системе с точностью до 0,1 балла, после чего составляются графики личностных и деловых качеств оцениваемого руководителя.

Настоящая методика предназначена для определения объективных оценок личностных и деловых качеств кадров управления при проведении аттестации и отбора кандидатов для зачисления в резерв на выдвижение.

II. Организация работы

1. Определить контингент работников, подлежащих аттестации или отбору в резерв на выдвижение по настоящей методике (группа "А").
2. Подобрать необходимое количество экспертов для участия в определении оценок работников группы "А" (группа "Б").
3. Подготовить необходимое количество "Анкет личностных и деловых качеств руководителя" (форма 1), "Методических рекомендаций экспертам для оценки качеств руководителя" (форма 2), "Итоговых листков оценок деловых и личностных качеств аттестуемого" (форма 3).
4. Сгруппировать подготовленные анкеты для выдачи их каждому из членов группы "Б", внося в них фамилии аттестуемых.
5. Провести инструктивные совещания с группой экспертов (группой "Б") и обеспечить им выдачу анкет для проставления оценок соответствующих работников группы "А".
6. Осуществить кодирование анкет после их сбора.
7. Произвести подсчет средних баллов по каждому показателю анкеты и каждому работнику группы "А", занеся все результаты в "Итоговый лист оценок".
8. Построить графические характеристики личностных и деловых качеств каждого работника группы "А" (форма 4).
9. "Итоговые листы оценок... качеств руководителя" и графики передать аттестационной комиссии.

Подбор состава группы "А" и группы "Б"

В группу "А" зачисляются руководящие работники, подлежащие аттестации.

В группу "Б" подбираются работники, хорошо знающие по совместной работе того или иного руководителя, который подлежит аттестации. Каждого аттестуемого оценивают не менее шести экспертов, при этом два из них должны быть выше его по должности, два — равны с ним, два — ниже. Допускается оценка нескольких аттестуемых одним и тем же экспертом. Однако желательно, чтобы один и тот же эксперт оценивал не более 5–6 человек.

Для удобства формирования подгрупп составляется сетка, в которой по вертикали располагаются фамилии работников группы "Б", а по горизонтали — фамилии работников группы "А". Заштрихованные клетки указывают, кого из руководителей оценивает тот или иной эксперт.

Подготовка и расчет необходимого количества анкет и других материалов для проведения исследования

1. Расчет необходимого количества анкет (форма 1) осуществляется согласно сетке подбора групп. Определив количество анкет и размножив их в необходимом количестве, следует произвести их выписку на аттестуемых состава группы "А" и проставить код экспертов (см. раздел о кодировании анкет).
2. Расчет необходимого количества "Методических рекомендаций..." (форма 2) производится исходя из количества экспертов, принимающих участие в исследовании (считается по вертикали сетки).
3. Расчет необходимого количества "Итоговых листков оценок... качеств руководителя" (форма 3) производится исходя из того, сколько руководителей подлежит аттестации (считается по горизонтали сетки).

Группировка и проведение инструктажа

Подготовленные анкеты и "Методические рекомендации..." группируются в пачки для выдачи их каждому работнику группы "Б".

Инструктаж каждого работника группы "Б" проводится в отдельности при вручении ему всех необходимых материалов. Во время инструктажа необходимо объяснить цель исследования, обратиться с просьбой дать объективные оценки, раскрыть основные понятия показателей анкеты. Следует также объяснить порядок проведения работы, указать сроки и место представления заполненных анкет, а также гарантировать соблюдение тайны фактом анонимности анкет (анкеты могут не подписываться).

Для сбора анкет в обусловленном месте устанавливается опечатанная урна. Для заполнения анкет обычно отводится не более двух суток.

Кодирование анкет

Кодирование анкет заключается в том, что каждая подгруппа экспертов имеет свой код. Так, эксперты, стоящие выше по должности аттестуемого, имеют код В, равные с ним — код Р, нижестоящие — код Н. Кодирование необходимо для обеспечения гарантии соблюдения тайны оценки экспертами деловых и личностных качеств аттестуемых руководителей. Оно осуществляется только руководителем кадровой службы.

¹ Приводится по: *Меньшиков Л. И.* Деловая оценка работников в сфере управления. — М., 1974; *Щёкин Г. В.* Аттестация и резерв кадров // *Персонал.* — 1992. — № 3–6.

Подсчет средних баллов

Средние баллы по каждому показателю анкеты и каждому аттестуемому подсчитываются как средняя арифметическая величина всех оценок, полученных аттестуемым по данному конкретному показателю анкеты.

Для определения средней арифметической величины следует сложить все баллы и разделить их сумму на число оценок:

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{B_i}{n},$$

где K — средняя оценка по показателю; B_i — оценки, выраженные в баллах i -го испытуемого (руководителя, работника); n — число оценок.

Все оценки экспертов по конкретному аттестуемому и подсчитанные средние баллы каждого показателя заносятся в “Итоговый лист”.

Построение графика личностных и деловых качеств руководителя

Графические характеристики личностных и деловых качеств на каждого работника группы “А” строятся в системе координат ХУ (см. форму 4). По оси ОХ откладываются показатели анкеты, а по оси ОУ — полученные оценки, выраженные по пятибалльной системе с точностью до 0,1 балла.

Прежде чем приступить к построению графиков, необходимо определить предельные зоны, т. е. верхнюю и нижнюю границы карты. Для этого следует составить таблицу максимальных и минимальных оценок по показателям анкет, полученных всей группой “А” в процессе исследования. Данные, приведенные в этой таблице, откладываем по оси ординат ОУ. Соединяя верхний (максимальные точки) и нижний (минимальные точки) ряды точек, получаем верхнюю — ВГ и нижнюю — НГ границы карты. Установив эти границы карты, можно приступить к определению зон. Это можно сделать следующим образом: каждый отрезок ординат между верхней и нижней границами делится на 4 равные части. Соединив полученные точки, получим три новые линии. Среднюю линию назовем “миделем ноль” (Мид. 0), две другие — “миделем один” (Мид. 1) и “миделем два” (Мид. 2). В результате данных построений наша карта оказалась разбитой на 4 зоны:

- зона, расположенная между ВГ и Мид. 1, — “суперзона” — высшая зона руководителя, зона наилучшего руководителя (СЗ);
- зона, расположенная между Мид. 1 и Мид. 0, — “перспективная зона” — зона перспективного, растущего руководителя (ПрЗ);
- зона, расположенная между Мид. 0 и Мид. 2, — “потенциальная зона” — зона среднего руководителя (ПтЗ);
- зона, расположенная между Мид. 2 и НГ, — “номинальная зона” — зона слабого руководителя (НЗ).

Графические характеристики личностных и деловых качеств на каждого работника группы “А” строятся в системе координат на фоне полученной карты.

Заключительное оформление документов и проведение бесед с аттестуемыми

Заполненные “Итоговый лист оценок деловых и личностных качеств аттестуемого руководителя” и “График качеств руководителя” подаются в аттестационную комиссию.

Данные документы представляют общую оценку, выражающую общественное мнение о степени развития личностных и деловых качеств аттестуемого. Руководители, получившие оценки, относятся к ним, как правило, с должным доверием и делают соответствующие выводы. Метод экспертных оценок кадров управления способствует повышению профессионального мастерства руководителей, усилению их заинтересованности в своем профессионально-квалификационном росте.

На заседании аттестационной комиссии аттестуемому сообщается общественное мнение о нем, в ходе беседы подробно освещаются полученные экспертные оценки и намечаются меры по совершенствованию личностных и деловых качеств аттестуемого, а также делаются выводы о соответствии его занимаемой должности, выдвижении в резерв, необходимости квалификационной учебы и т. д.



АНКЕТА
личностных и деловых качеств руководителя

Ф. И. О. руководителя _____

Ф. И. О. эксперта _____

№ п/п	Качества руководителя	Оценка эксперта				
		5	4	3	2	1
<i>Нравственно-психологические качества</i>						
1	Чувство личной ответственности за порученное дело					
2	Честность, добросовестность					
3	Чуткое и внимательное отношение к людям					
4	Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу					
5	Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным					
<i>Дисциплина и отношение к труду</i>						
1	Личная дисциплина					
2	Трудолюбие					
3	Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе					
4	Умение планомерно вести работу					
5	Умение воспитывать у окружающих трудолюбие					
<i>Уровень знаний</i>						
1	Знание техники					
2	Знание технологии					
3	Знание экономики					
4	Знание структуры и функций управления					
5	Психологические знания и умения					
<i>Организаторские способности</i>						
1	Умение подбирать и эффективно использовать работников					
2	Умение учить и воспитывать подчиненных в процессе совместного труда					
3	Умение создать сплоченный коллектив					
4	Целеустремленность в достижении результатов					
5	Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях					
<i>Умение обеспечить эффективную систему управления</i>						
1	Способность коротко и ясно говорить о деле					
2	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения и т. д.					
3	Коммуникативные способности (умение говорить и слушать)					
4	Способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения					
5	Умение обеспечить контроль за исполнением принятых решений					

Особые мнения эксперта _____

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
экспертам для оценки качеств руководителя**

Уважаемые эксперты!

Целью предлагаемого метода является выявление общественного мнения о слабых и сильных сторонах работы аттестуемого руководителя при помощи анкетного опроса заранее устанавливаемой группы, способной дать объективные ответы на поставленные в анкетах вопросы. Анкета охватывает наиболее существенные по своему значению личностные и деловые качества работника.

Разумное использование данного метода позволит руководителям предприятия более объективно оценивать качественную сторону подчиненных им работников, найти индивидуальный подход к ним, принять меры по улучшению стиля руководства и управления.

Оценке эксперта подлежат все указанные в анкете качества по следующей методике: оценка качеств производится по 5-балльной системе (оценка может проставляться с точностью до 0,1 балла).

Оценка “5” ставится, если качество проявляется постоянно на высоком уровне, когда эксперт может подтвердить и обосновать безусловное выделение аттестуемого по данному качеству среди других сотрудников коллектива.

Оценка “4” ставится, если качество проявляется часто, почти всегда, когда эксперт может подтвердить фактами, выделяющими аттестуемого среди других сотрудников в коллективе по данному качеству.

Оценка “3” ставится во всех случаях, когда эксперт не располагает фактами для повышения оценки или ее снижения, когда количество проявлений и не проявлений качества примерно равно или когда эксперт по каким-либо причинам не знает, какую поставить оценку.

Оценка “2” ставится, если качество проявляется редко, когда эксперт имеет основания утверждать, что аттестуемый не пользуется достаточным авторитетом по данному качеству.

Оценка “1” ставится, если качество проявляется очень редко или не проявляется, когда эксперт может подтвердить фактами, что аттестуемый не обладает данным качеством.

Эксперт должен объективно оценивать каждое качество аттестуемого, руководствуясь только фактическими поступками, не допуская предвзятого отношения к нему. Если какое-либо качество эксперт оценивает очень высоко или очень низко, то краткую мотивировку таких оценок он записывает на обратной стороне анкеты.

Перечень качеств, подлежащих оценке

1. Чувство личной ответственности за порученное дело — высокая ответственность за свой труд, способность квалифицированно подойти к принятию решения и к его осуществлению, способность предвидеть последствия своих действий, руководствоваться в своих действиях интересами коллектива.
2. Честность, добросовестность — четкое выполнение своих обязанностей, обязательств, соблюдение общепринятых норм морали и преданность интересам коллектива.
3. Чуткое и внимательное отношение к людям — внимательный подход к нуждам, просьбам, жалобам подчиненных; забота о человеке, непримиримость к любому проявлению несправедливости, нечестности.
4. Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу — способность содействовать продвижению всего прогрессивного, передового, делать его широко известным, доступным многим.
5. Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным — способность критически подходить к своим действиям и поступкам; способность выявлять и исправлять как свои недостатки, так и недостатки других.
6. Личная дисциплина — осознанное и добровольное подчинение твердо установленному порядку.
7. Трудолюбие — стремление выполнить порученную работу как можно лучше.
8. Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе — способность организовать выполнение подчиненными твердо установленного порядка.
9. Умение планомерно вести работу — способность составлять план своей работы и выполнять его.
10. Умение воспитывать у окружающих трудолюбие — способность личным примером в работе и словом мобилизовать коллектив на решение трудовых задач.
11. Знание техники в своей области деятельности — станков, оборудования, оснастки, инструментов и т. п., умение дать полезный совет.
12. Знание технологии — совокупность сведений о различных способах и процессах обработки и переработки сырья, полуфабрикатов, изделий и о технологических процессах в своей области деятельности, о возможности специализации, комбинирования, унификации и т. п. Умение дать советы по указанным вопросам.
13. Знание экономики — закономерностей развития и функционирования производства, состояния региона, отрасли и своего предприятия. Умение дать полезные советы по вопросам, касающимся хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.
14. Знание структуры и функций управления — принципов и методов деятельности органов управления, занимающихся вопросами руководства производственным процессом на предприятии, способность дать полезные советы по этим вопросам.
15. Психологические знания и умения — знание психологии человека и умение применять эти знания на практике.
16. Умение подбирать и эффективно использовать работников — способность выделить, отобрать работников по определенным признакам и свойствам согласно занимаемой должности и распределить их для исполнения обязанностей в соответствии с требованиями производства.
17. Умение учить и воспитывать подчиненных в совместном труде — способность воспитывать ответственное отношение к труду, прививать, сохранять и приумножать лучшие традиции руководимого коллектива, воспитывать нетерпимое отношение к недостаткам.
18. Умение создать сплоченный коллектив — способность сформировать дружный, проникнутый единомыслием, общностью деятельности и интересов социальный организм, который в состоянии решать стоящие перед ним задачи.
19. Целеустремленность в достижении результатов — способность выделить главную цель работы и сосредоточиться на ее достижении наиболее эффективным способом.
20. Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях — способность провести в жизнь свое решение в условиях резкого отклонения системы от установленного порядка.
21. Умение коротко и ясно говорить о деле — способность в нескольких словах четко и понятно изложить суть того или иного вопроса.

22. Умение писать деловые письма, приказы, распоряжения — способность грамотно составлять, юридически и технически правильно оформлять документы.
23. Коммуникативные способности (умение говорить и слушать) — способности к ведению деловых переговоров, бесед, проведению публичных выступлений и мероприятий.
24. Способность самостоятельно и быстро принимать решения — умение кратко и ясно сформулировать цель работы исходя из минимума информации.
25. Умение обеспечить контроль за исполнением принятых решений — способность определить объем работ, сроки исполнения, ответственных за исполнение и обеспечить эффективную систему контроля.

Форма 3

ИТОГОВЫЙ ЛИСТ
оценок деловых и личностных качеств аттестуемого руководителя

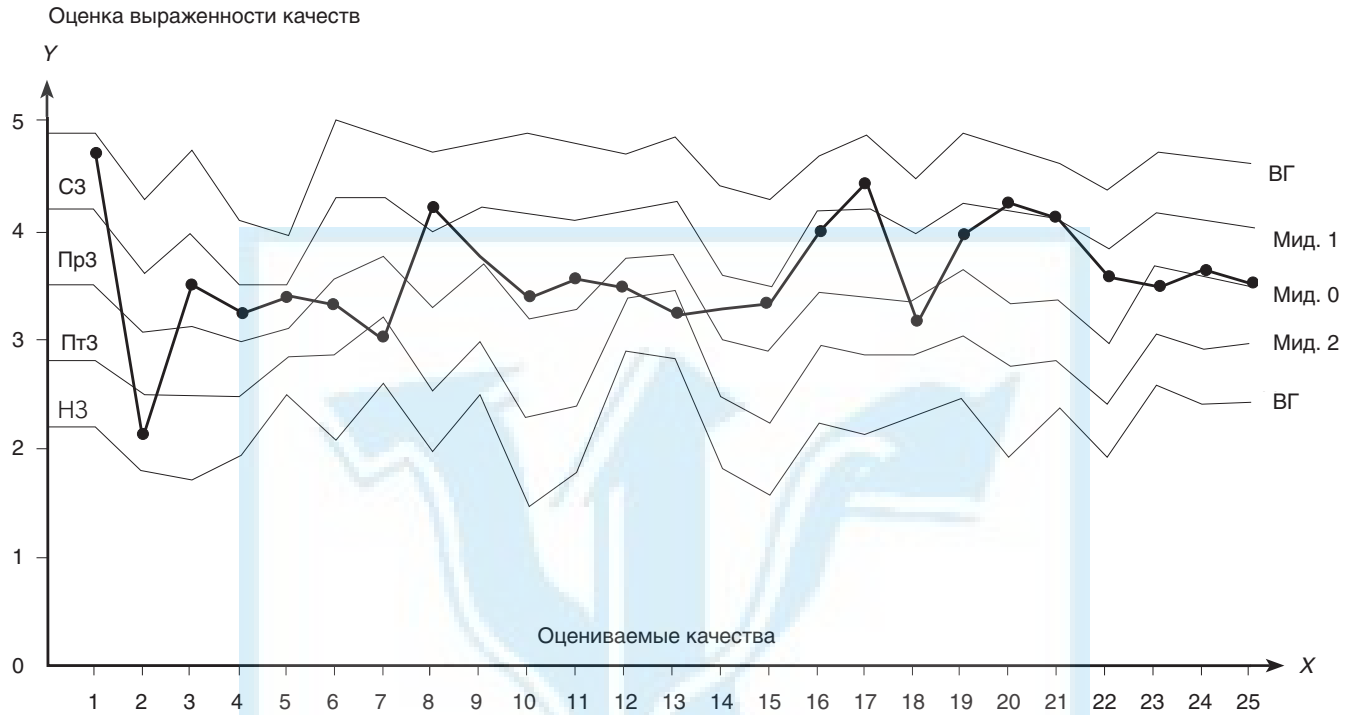
Ф. И. О. аттестуемого _____

№ п/п	Наименование качеств, их значение	Оценка эксперта			
		Выше- стоящие руково- дители	Работни- ки одного ранга	Ниже- стоящие руково- дители	Сред- няя оценка
<i>Нравственно-психологические качества</i>					
1	Чувство личной ответственности за порученное дело				
2	Честность, добросовестность				
3	Чуткое и внимательное отношение к людям				
4	Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу				
5	Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным				
<i>Дисциплина и отношение к труду</i>					
1	Личная дисциплина				
2	Трудолюбие				
3	Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе				
4	Умение планомерно вести работу				
5	Умение воспитывать у окружающих трудолюбие				
<i>Уровень знаний</i>					
1	Знание техники				
2	Знание технологии				
3	Знание экономики				
4	Знание структуры и функций управления				
5	Психологические знания и умения				
<i>Организаторские способности</i>					
1	Умение подбирать и эффективно использовать работников				
2	Умение учить и воспитывать подчиненных в процессе совместного труда				
3	Умение создать сплоченный коллектив				
4	Целеустремленность в достижении результатов				
5	Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях				
<i>Умение обеспечить эффективную систему управления</i>					
1	Способность коротко и ясно говорить о деле				
2	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения и т. д.				
3	Коммуникативные способности (умение говорить и слушать)				
4	Способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения				
5	Умение обеспечить контроль за исполнением принятых решений				
	Общая средняя оценка качеств личности				

Особые мнения эксперта _____

ГРАФИК ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

Ф. И. О. аттестуемого _____



Условные обозначения и позиции к графику деловых и личностных качеств аттестуемого

- СЗ — “суперзона”;
- ПрЗ — “перспективная зона”;
- ПтЗ — “потенциальная зона”;
- НЗ — “номинальная зона”;
- ВГ — “верхняя граница”;
- НГ — “нижняя граница”;
- 1 — чувство личной ответственности за порученное дело
- 2 — честность, добросовестность
- 3 — чуткое и внимательное отношение к людям
- 4 — способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу
- 5 — умение прислушиваться к критике, быть самокритичным
- 6 — личная дисциплина
- 7 — трудолюбие
- 8 — умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе
- 9 — умение планомерно вести работу
- 10 — умение воспитывать у окружающих трудолюбие
- 11 — знание техники
- 12 — знание технологии
- 13 — знание экономики
- 14 — знание структуры и функций управления
- 15 — психологические знания и умения
- 16 — умение подбирать и эффективно использовать работников
- 17 — умение учить и воспитывать подчиненных в совместном труде
- 18 — умение создать сплоченный коллектив
- 19 — целеустремленность в достижении результатов
- 20 — умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях
- 21 — способность коротко и ясно говорить о деле
- 22 — умение писать деловые письма, распоряжения
- 23 — коммуникативные способности (умение говорить и слушать)
- 24 — способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения
- 25 — умение обеспечить контроль за выполнением принятых решений

14.4

КАК ПОДБИРАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ КОМАНДУ

Производство — это прежде всего люди. Как научиться понимать тех, с кем постоянно находишься бок о бок? Как подобрать верный ключ к психологическим загадкам, с которыми постоянно сталкиваешься в работе с людьми?

Психологический анализ — дело не простое, и первое правило здесь — сначала познай самого себя. Этой цели и служит предлагаемый тест¹. Он выполнен в трех вариантах.

Первый вариант — для директоров и их заместителей.

Второй вариант — для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей среднего уровня.

Третий вариант — для руководителей ранга ведущих специалистов, например старшего инженера, ведущего конструктора и т. д. (низового уровня управления).

ТЕСТ 52

Инструкция

Процедура тестирования заключается в следующем. Прочтите вопрос и предлагаемые для него ответы. На листе бумаги запишите номер вопроса и соответствующий вашему мнению вариант ответа. Ответив на все 14 вопросов вашего варианта, оцените результаты согласно ключу.

Вариант первый

- Что происходит на предприятии, когда вы отправляетесь в длительную служебную командировку:**
 - каждый делает, что хочет;
 - через месяц начинает снижаться производительность;
 - дела идут нормально, но угроза “сбоя” висит в воздухе.
- Считаете ли вы своих заместителей:**
 - ближайшими сотрудниками, которые вместе с вами правят этим “кораблем”;
 - в профессиональном плане и по-человечески полезными сотрудниками и коллегами;
 - тайными соперниками, с которыми надо постоянно бороться.
- Что вы ощущаете, принимая срочные задания министерств:**
 - ожидаете объективных трудностей;
 - готовы справиться с любыми трудностями;
 - уверенны, что нет такой ситуации, из которой не было бы выхода.
- Что вы считаете основой вашей руководящей деятельности:**
 - оперативное решение возникающих проблем;
 - концептуальный подход к управлению;
 - координацию плановых заданий и оперативное решение возникающих при их выполнении проблем.
- С какой целью вы устраиваете различные совещания:**
 - чтобы найти альтернативные пути решения проблем предприятия;
 - чтобы довести до сведения подчиненных свои взгляды;
 - чтобы не нарушать давнюю традицию периодической “накачки” подчиненных.
- Кому, по вашему мнению, должно принадлежать право вознаграждения подчиненных:**
 - каждому руководителю подразделения;
 - лишь некоторым нижестоящим руководителям;
 - должно быть только вашей прерогативой.
- Где расположен ваш личный секретариат:**
 - там, где нашлось место;
 - рядом с вашим кабинетом;
 - на том же этаже, где и секретариат ваших заместителей.
- Какую площадь занимает ваш секретариат:**
 - более 25 кв. м;
 - менее 15 кв. м;
 - около 25 кв. м.

¹ Приводится по: Ясингер А. Знаете ли вы себя и свое рабочее место // ЭКО. — 1981. — № 12.

9. **Чему вы отдавали предпочтение, обставляя свой кабинет:**
а) книгам;
б) цветам;
в) телевизору.
10. **Как долго продолжаются обычно ваши совещания:**
а) не более двух часов;
б) не более полутора часов;
в) не более часа.
11. **Хорошо ли вы знаете руководителей предприятий-поставщиков и предприятий-заказчиков:**
а) весьма поверхностно;
б) хорошо;
в) лишь по переписке.
12. **От чего, по-вашему, зависят отношения между вашим предприятием и заказчиками:**
а) от инициативной политики сбыта и повышения качества вашей продукции;
б) от требований инструкций, принятых много лет назад;
в) от методов планирования.
13. **Чего вы ожидаете от зарубежной командировки:**
а) получения нужной информации и установления полезных служебных контактов;
б) возможности пропагандировать продукцию предприятия;
в) информации о другой стране и ее рынке.
14. **Считаете ли вы рекламу продукции вашего предприятия:**
а) неизбежным, хотя и дорогостоящим делом;
б) тем, на чем нельзя экономить;
в) неотъемлемой частью деятельности предприятия.

Вариант второй

1. **Вы опасаетесь, что ваше подразделение без вас:**
а) не обойдется и дня;
б) может спокойно обойтись — все дела будут идти своим чередом;
в) может обойтись некоторое время.
2. **Ваше сотрудничество и контакты с другими подразделениями предприятия:**
а) удовлетворительны;
б) единичны;
в) недостаточны.
3. **Считаете ли вы, что некоторые подразделения и цехи на вашем предприятии нужно:**
а) ликвидировать;
б) оставить без изменений;
в) реорганизовать, приведя количество занятых там работников в соответствие с важностью решаемых задач.
4. **Что вы думаете о руководителях своего предприятия:**
а) они полностью удовлетворены своей работой;
б) работают производительно;
в) делают все, что могут.
5. **Как вы относитесь к обеспечению подчиненных полной информацией:**
а) считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения или цеха;
б) способом перекладывания на них своей работы;
в) излишним делом.
6. **Что вы делаете, когда нужно материально поощрить подчиненных:**
а) решаете вопрос самостоятельно;
б) консультируетесь с вышестоящим начальством;
в) практически не имеете такой возможности.
7. **Если вам удалось получить еще одну комнату, как вы ее используете:**
а) для размещения своих сотрудников;
б) устройства нового кабинета для себя и своего секретаря;
в) благоустройства комфортабельного кабинета лично для себя.
8. **Как вы поставите свой письменный стол:**
а) чтобы свет падал на него спереди;
б) чтобы вы выглядели как можно внушительнее;
в) чтобы свет падал слева.
9. **Как вы относитесь к сигаретному дыму во время совещаний в вашей комнате:**
а) запрещаете курить;
б) делаете перерыв для курильщиков;
в) не видите из-за дыма друг друга.
10. **Каково ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники:**
а) считаете это второстепенным;

- б) допускаете, что они вполне могут одалживать их друг у друга;
в) придаете большое значение этой "мелочи".
11. **Какое ваше мнение о поставщиках:**
а) безразлично, кто поставщик, были бы поставки в срок;
б) вы готовы помогать поставщикам в совершенствовании продукции;
в) вы изучаете результаты применения этой продукции в ваших изделиях.
12. **Считаете ли вы, что продукция вашего предприятия:**
а) прекрасно расходуется сама;
б) может быть успешно реализована при минимальных усилиях сбытовиков;
в) нуждается в рекламе.
13. **Какое ваше отношение к профессиональным семинарам и конференциям:**
а) вы видите в них прекрасную возможность завязать новые контакты;
б) они помогают узнать новости из вашей области деятельности;
в) считаете их потерей времени.
14. **Что, по вашему мнению, имеет наибольшее значение для укрепления доброго имени вашего предприятия:**
а) хорошие служебные и человеческие отношения в коллективе;
б) четкая работа отдела пропаганды и рекламы;
в) высокое качество продукции.

Вариант третий

1. **Считаете ли вы, что ваша должность и, соответственно, работа для предприятия:**
а) необходима;
б) бесполезна;
в) полезна, но не необходима.
2. **Как вы оцениваете служебную квалификацию своих сотрудников:**
а) как очень высокую;
б) как поверхностную;
в) как крайне низкую.
3. **Считаете ли вы, что ваши сотрудники:**
а) только делают вид, что работают;
б) работают так же хорошо, как и вы;
в) работают больше вас.
4. **Чего вы ожидаете от своего непосредственного руководителя:**
а) что он поможет вам лучше выполнить работу;
б) больше внимания к координации работ в вашем подразделении;
в) что сможете кое-чему научиться у него.
5. **Как вы представляете задачи подразделения, в котором работаете:**
а) как изучение текущих и перспективных задач вашей организации;
б) как выполнение работ аналогичного характера;
в) ваши функции сводятся лишь к выполнению прямых обязанностей, и вас не волнуют общие задачи подразделения.
6. **Когда вы обычно получаете вознаграждение за сверхурочную работу:**
а) в ближайшую зарплату;
б) в течение двух месяцев;
в) еще позднее.
7. **Комната, в которой вы работаете, предназначена для:**
а) четырех и более человек;
б) двух–четырех человек;
в) одного–двух человек.
8. **Как освещается ваше рабочее место:**
а) лампами дневного света и светом из окон;
б) только светом из окон;
в) только лампами дневного света.
9. **Чем в основном порождается шум в вашем кабинете:**
а) постоянными разговорами сотрудников;
б) громкими руководящими указаниями начальника;
в) шумом посетителей и звонками телефонов.
10. **На сколько человек приходится у вас один телефонный аппарат:**
а) на четырех и более;
б) на двух–четырех;
в) на каждого работника.
11. **Что вы знаете о главных поставщиках вашего предприятия:**
а) только название организации;
б) характер производства;
в) даже фамилию директора и имя самой красивой секретарши.

12. **Что вы знаете о судьбе продукции вашего предприятия:**
 а) она используется другими предприятиями как полуфабрикат;
 б) вам известны ее основные параметры и значение для заказчиков;
 в) судьба продукции вас вообще не интересует.
13. **Как организовано на вашем предприятии информационное обслуживание:**
 а) каждый сотрудник должен и может получить для своей работы всю необходимую информацию;
 б) вашему начальнику все равно, где и как вы ее добываете;
 в) руководители вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.
14. **Каково ваше мнение о рекламе продукции вашего предприятия:**
 а) вам безразличны эти вопросы;
 б) вы считаете это ненужным делом;
 в) вы всегда гордо рассказываете, на каком предприятии вы работаете.

Ключ к тесту

Очки за ответ	Номер вопроса													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	в	а	б	б	а	а	в	в	а	в	б	б	а	в
2	а	б	в	в	б	б	б	а	б	б	в	а	б	б
1	б	в	а	а	в	в	а	б	в	а	а	в	в	а

Оценка результатов

Против номера вопроса в соответствующем варианте находится ответ, который вы подчеркнули. Перенесите свои ответы в ключ, обведя кружочком выбранные варианты по каждому вопросу. Определите его оценку в очках. Просуммировав очки, вы узнаете, к какой из четырех категорий относится ваше предприятие и правильно ли вы его оценили.

Менее 20 очков. Вам нечем похвалиться. Ситуация на вашем предприятии весьма неблагоприятная. Необходимы существенные перемены, начиная с концепции управления производством.

21–28 очков. Ваше предприятие постоянно лихорадит. Время работает против вас. Необходимо ускорить анализ сложившейся ситуации и разработать новую концепцию системы управления и развития предприятия.

29–37 очков. Вы работаете на хорошем предприятии. Но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха вам нужно постоянно совершенствовать методы руководства и деятельность ваших подчиненных. Почивать на лаврах опасно — это может привести к ухудшению ситуации как в вашем подразделении, так и в целом на предприятии.

38 и более очков. Можете с гордостью говорить, где вы работаете. Ваше предприятие весьма стабильно, работает слаженно и хорошо управляется. Но это отнюдь не означает, что нельзя ничего улучшить. Мы советуем вам время от времени консультироваться у экспертов по вопросам организации производства, чтобы сохранить достигнутый уровень.

Прием на работу: договор об участии в управлении производством

Одним из основных инструментов управления на предприятии, способствующих согласованности его различных функций, является определение должностных обязанностей руководителей. При назначении на должность кандидата информируют о том, какие функции он должен выполнять, чего от него ожидают; он становится “соуправляющим” с вышестоящим руководителем, и ему предоставляется определенная самостоятельность в выполнении указанных задач. Определение круга функциональных обязанностей — это закрепление взаимосвязи между работниками и организационной структурой управления. Оно отражает также и экономические реалии: оплачивается работа, а не работник.

Должностную инструкцию нельзя идентифицировать с картой рабочего места, это скорее “договор об интеллектуальном вкладе” работника в деятельность предприятия, а не о способе и приемах выполнения работы.

Представленная ниже схема должностной инструкции, названная ее автором “Договором об участии в управлении”, впервые была применена в компании “Текстроникс”. В настоящее время она используется на многих предприятиях и в компаниях различного профиля¹.

¹ Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 6 (174).



В “Договоре об участии в управлении” функциональные обязанности рассматриваются как вклад работника в решение определенных задач деятельности предприятия, в которых отражается политика дирекции: производство, развитие и исследование, коммерческая деятельность, финансовое состояние, материально-техническое снабжение, материальная часть (имущество), коммуникации, организация труда, администрирование.

Так, *задачами мастера* являются: в производстве — обеспечение выпуска определенного объема продукции требуемого качества в планируемые сроки; в коммерции — мотивация персонала к повышению качества изделий; в финансовой области — управление фондом заработной платы в цехе; в сфере организации труда — распределение рабочих заданий; в сфере материально-технического снабжения — управление незавершенным производством; в области коммуникаций — координация действий совместно с отделами нормирования труда, оперативного управления производством, контроля; в области управления персоналом — инструктаж и руководство; в сфере администрирования — сбор и анализ управленческой информации; в области исследований и разработок — изучение информации о технических и технологических новшествах.

Ранжирование функциональных обязанностей в договоре проводится на основе логической взаимосвязи областей управления и значимости выполняемой функции с учетом политики предприятия в целом. Так, первая и основная обязанность должна соответствовать конечной цели функции, последняя — смыкаться с первой, расширяя ее содержание; так можно избежать ранжирования функциональных обязанностей по их убывающей значимости, вследствие которого их содержание как бы выхолащивается.

Помимо обязанностей в договоре определяются: ключевые задачи (условия успеха, ориентация исследований, факторы повышения производительности, индивидуальный вклад в проект предприятия); помощь вышестоящего руководителя (предоставление необходимой информации, выделение дополнительных средств, подготовка совместных решений, поддержка в налаживании полезных связей); средства и периодичность проведения контроля (исполнитель должен узнать, какие выполняемые им операции и каким образом будут контролироваться, что позволяет и ему самому оценить свои результаты; в ходе проверки вышестоящий руководитель также берет на себя ответственность за совершенные исполнителем ошибки); пределы самостоятельности действий (указываются действия, которые он не должен предпринимать без согласования с вышестоящим руководителем).

Разработка договора об участии в управлении необходима при найме кандидата на работу, организации обучения, проведении ежегодных собеседований, оперативном управлении. Кроме того, его использование способствует оптимизации структуры управления как по вертикали (через оценку функций, делегирование полномочий), так и по горизонтали (путем анализа показателей в каждой области управления, взаимодействия всех участков процесса управления).

Поскольку основная цель разработки и применения таких контрактов — вовлечение работника в процесс участия в управлении на всех уровнях, они должны согласовываться в ходе переговоров дирекции с кандидатом или кандидатами на ту или иную должность; только в таком случае каждый работник будет считать себя менеджером, а не механическим исполнителем.

Характеристика должностных обязанностей

Функция	Ключевые задачи	Помощь вышестоящего руководства	Объект контроля	Средства и периодичность контроля	Пределы самостоятельности
1. Производство					
В целях обеспечения гарантированно высшего качества проводить исследования и предлагать решения, анализировать различные параметры для соблюдения стандартов качества, информировать обо всех недостатках, которые могут снизить качество продукции	Разработка или совершенствование мероприятий в целях повышения качества и производительности	Оказывается по просьбе руководителя службы качества в случае расхождений в оценках между производственным и коммерческим отделами	При приеме клиентов. При изменении стоимости в случае недовольствительного качества	В случае необходимости. Анализ данных	Информировать вышестоящее руководство о любом нарушении производственного процесса со стороны руководителя бригады и руководителя производства
2. Информация					
Исходя из программы производства сообщать всю информацию, необходимую для контроля качества; обеспечивать хранение, обработку и выдачу (распределение) документов, методик и всех средств контроля; хранение образцов, а также содержание лаборатории контроля	Ведение классификатора. Обеспечение сохранности документации	По мере необходимости	Сохранность и доступ к документам и соответствующей материальной части	Выборочный контроль	Сообщать о любом нарушении в сфере хранения документации
3. Администрирование					
Учитывая характер, ритм и объем производства, разрабатывать и использовать техническую документацию и технические требования по каждому виду изделия (карты изделий)	Подготовка справочника по качеству, разработка требований, справочного материала	Информация об опыте других предприятий. Совместная разработка плана справочника по качеству	Подготовка технических требований	Регулярно, совместно с другими специалистами	Выносить на утверждение коммерческим директором и руководителем производства подготовленные технические требования перед их использованием
4. Кадровая служба					
Установить график работы, проводить обучение персонала методам труда, соблюдению инструкций, анализу качества, сотрудничеству	Обеспечение стабильности работы подразделения в случае непродолжительного отсутствия руководителя	Помощь в случае возникновения напряженности или какой-либо проблемы у персонала	Производительность труда и морально-психологический климат в отделе	Путем выборочного опроса	Информировать вышестоящего руководителя о повторяющихся ошибках исполнителя и соблюдении инструкций
5. Организация					
Организовать свою работу в целях соблюдения сроков выполнения ежедневных заданий и выделения времени на анализ результатов проверок и подготовку испытаний по выпуску новых видов продукции или их модификации	Соблюдение сроков, установленных клиентами	Совместный поиск решений в случае перегрузок в работе. Проведение еженедельных совещаний	Соблюдение сроков выполнения работ и личное присутствие сотрудников	При необходимости	Информировать об угрозе невыполнения установленных заданий в срок

6. Финансы					
Исходя из наблюдений и анализа в ходе производства разработать и использовать графическую информацию о качестве продукции (количестве брака, ошибок и т. д.), с тем чтобы создать “справочник внутреннего качества предприятия” и способствовать повышению производительности труда	Определение параметров качества. Оказание помощи в принятии решений	Совместная разработка и совершенствование графической сводной информации (показателей)	Контроль динамики качества	Ежемесячное представление графической информации	Обсуждать каждый новый элемент сводной графической информации перед ее представлением на стенде или распространением
7. Материально-техническое снабжение					
При запуске изделия в производство обеспечить его технологической документацией (картой изделия), а также показателями, необходимыми для контроля производства и качества при соблюдении сроков	Обеспечение соответствия технических средств технической документации. Определение необходимых изменений при переходе на выпуск новых изделий	Совместный поиск решений в случае обнаружения недостатков	Наличие необходимых элементов	В случае рекламы	Подписывать заказы у соответствующего должностного лица
8. Коммуникации					
В соответствии с указаниями вышестоящего руководителя и по согласованию с руководителями бригад обеспечивать информацию о качестве, комментировать содержание технических инструкций, оказывать по просьбе руководителей помощь операторам, контролировать правильность проведения самоконтроля, способствуя тем самым повышению показателей качества производства	Информирование вышестоящих руководителей о любых изменениях, требующих обновления картотеки изделий	Оказание необходимой помощи в случае возникновения каких-либо затруднений в процедуре коммуникаций	Компетентность персонала в вопросах качества	Выборочная проверка путем опроса	Информировать вышестоящего руководителя о повторяющихся случаях нарушения процедур коммуникации
9. Коммерческая деятельность					
В сотрудничестве с руководителями производства и учитывая замечания и возврат изделий клиентами исследовать случаи неудовлетворительного качества изделий, с тем чтобы определить причины, предложить пути их устранения и совершенствования качества	Сравнение с уровнем качества изделий, выпускаемых конкурирующим предприятием	Информация о передаче данных об опыте конкурирующих предприятий и других документов	Контроль за устранением брака в возвращенных изделиях	Изучение предложений	Информировать о всех случаях отсутствия соответствующих решений
10. Совершенствование системы качества					
Учитывая опыт службы качества и направления его развития, определенные руководителями, разрабатывать предложения по сокращению сроков контроля и повышению его надежности при запуске в производство новых серий изделий, а также по совершенствованию условий труда и повышению уровня его безопасности	Определение параметров качества. Оказание помощи в принятии решений	Информация о планируемом развитии фирмы	Поиск нововведений	Изучение предложений	Предложения передаются в первую очередь руководителю предприятия

Прием на работу: как строить беседу

Когда у крупнейших менеджеров ведущих корпораций США спросили, что самое сложное в их работе, 9 из 10 ответили: первая беседа с людьми при приеме на работу. Поэтому подготовке и планированию беседы с поступающими на работу сотрудник кадровой службы и руководитель любого уровня должны уделять серьезное внимание, поскольку от правильного ведения первой беседы во многом зависит успех кадрового подбора.

Правильная подготовка к беседе с поступающим на работу включает несколько взаимосвязанных этапов (стадий). *Первая стадия* в процессе подготовки к беседе — планирование времени для предстоящей встречи (ознакомление с анкетными данными, время для разговора, время для обдумывания и принятия решения после собеседования). По мнению специалистов, за 1–1,5 часа можно получить необходимую информацию о квалификации и некоторых других качествах претендента и сделать вывод о его соответствии вакантной должности.

Следующий этап — определение условий, в которых будет проходить собеседование (в помещении кадровой службы, у руководителя цеха или предприятия и т. д.). При этом следует:

- обеспечить конфиденциальность — это очень важное условие для того, чтобы человек мог говорить свободно и откровенно, особенно в тех случаях, когда обсуждается причина ухода с прежней работы;
- исключить все факторы, отвлекающие от беседы (телефонные звонки, появление посторонних сотрудников, посетителей и т. п.);
- обеспечить наиболее благоприятную для собеседника обстановку (удобное место, доброжелательность и вежливость в обращении).

При подготовке к собеседованию необходимо четко сформулировать основные вопросы, связанные с задачами, стоящими перед организацией. Перечень вопросов не должен быть длинным, потому что некоторые ответы кандидата могут повлечь еще ряд непредвиденных вопросов.

При собеседовании некоторые люди нервничают, чувствуют себя скованно. При таком поведении работнику кадровой службы или руководителю трудно объективно оценить возможности и достоинства претендента. Руководитель, готовясь к встрече, должен подумать о том, как установить взаимное доверие при собеседовании. Особый такт нужно проявлять в тех случаях, когда на одну вакантную должность имеется несколько кандидатов, так как при этом обостряется чувство неуверенности в себе. Следует также учесть возможность ошибочного первого впечатления. На основании одного лишь внешнего вида нельзя в полной мере судить о достоинствах и недостатках людей.

Большое значение имеет и информация, полученная о кандидате, а также источник, от которого она исходит (хороший или плохой работник).

В обоих случаях руководитель находится под влиянием чужого мнения, вместо того чтобы оценить достоинства и выявить недостатки человека на основании собственных взглядов и принципов. При оценке деловых и личностных качеств претендента на вакантную должность необходимо принимать во внимание культуру его речи и жестов, выражение лица, скорость реакции и др. При этом следует учитывать окружающую обстановку и эмоциональное состояние собеседника.

Ниже предлагается один из вариантов беседы с поступающим на работу, предложенный американским менеджером по человеческим ресурсам Джейм Унклифом.

1. При подготовке к беседе важно быть уверенным, что все люди, причастные к принятию решения, включены в состав собеседников. Следует составить список пунктов и вопросов, которые нужно проработать с кандидатом. После каждого вопроса должно быть оставлено достаточно места для заметок.
2. Форма собеседования должна, естественно, носить откровенный и дружелюбный по отношению к кандидату характер. Его следует пригласить в офис и постараться создать как можно более комфортную атмосферу собеседования.

3. В предварительной информации сообщите кандидату в позитивной, но честной манере данные о бизнесе компании и ее статусе; опишите также культуру подразделения, где предстоит работать кандидату, придавая особое значение тому, в какой мере это способствует деловым достижениям служащих и морально-психологическому климату в коллективе.
4. Чем более ясно и точно вы сможете представить работу, тем более вероятно, что ваш новый служащий будет удовлетворен ею. Если кандидат обнаружит, что работа, на которую он согласился, не соответствует той работе, которую ему описали, ему будет трудно найти побудительные мотивы для ее исполнения. Помните, что вы, по существу, начинаете управлять будущим служащим с момента начала первой беседы.
5. Не следует задавать “запрещенные” вопросы, все критерии отбора должны быть объективны и связаны с работой. Поэтому вопрос к молодой женщине, например, о ее личной жизни может заставить ее думать, что вы очень непрофессиональны как интервьюер.
6. Непременно тщательно спросите кандидата о его личных достижениях на всех предыдущих работах. Поскольку использование кандидатом слова “мы” может указывать на то, что он является “командным игроком”, не позволяйте ему прятаться за групповыми усилиями. Пытайтесь узнать о его личных достижениях, даже если это потребует большого количества вопросов.
7. Прежде чем закончить беседу, представьте кандидату возможность сформулировать спорные вопросы по его делу. После этого вежливо завершите собеседование, сказав кандидату, чего ему ожидать в дальнейшем, но ни при каких обстоятельствах не делайте заявлений, которые не могут быть точно выполнены [102; 146].

Методы эффективного управления людьми

Система методов эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности включает [47]:

- 1) методы подбора и выдвижения кадров;
- 2) способы и стиль принятия и реализации управленческих решений;
- 3) системы материального поощрения;
- 4) способы признания и поддержания соответствующего статуса.

Продвижение работника по службе зависит от того, насколько хорошо он выполняет круг своих обязанностей и насколько успешно работает как член команды.

Роль менеджера или лидера команды состоит прежде всего в том, чтобы обеспечить ее необходимыми ресурсами для решения поставленной задачи, координировать усилия членов команды. При этом сложность современной техники и технологии делает внутри-производственные конфликты практически неизбежными. Поэтому члены команды должны подбираться с таким расчетом, чтобы они были способны устранять эти конфликты, согласовывать свои интересы, а не заострять их, не противопоставлять друг другу. Подобный подход делает весьма важным подбор и выдвижение кадров в рамках командных структур управления [33; 66; 67].

Эффективно управлять подчиненными можно через сотрудничество с ними. При этом важно учитывать индивидуальные особенности сотрудников. Весьма условно можно выделить две пары противоположных *типов работников*¹:

- “движитель”, интересующийся только делом, результатом, и “душка”, ориентированный прежде всего на сохранение дружественных отношений;
- “аналитик”, для которого главное — процесс мышления, а ведущая потребность — не ошибиться, всегда быть правым, и “экспрессор”, которому свойственны спонтанность и потребность в личностном одобрении.

¹ Дружинин А. Е. Когда коллега становится шефом // ЭКО. — 1991. — № 3.

Лидеры и “проталкиватели” идей вербуются в основном из числа “движителей”, но им не хватает умения ладить с людьми, слушать другого. “Душка” лишен напористости, склонен к уступчивости, соглашательству. “Аналитик” нуждается в дополнительных данных, может уходить от решений, а “экспрессору” трудно отстаивать свое мнение, он легко “набрасывается” на других, если не чувствует одобрения. Ясно, что каждый тип подчиненных требует своего подхода. К тому же в зависимости от типологических черт разные люди не одинаково переживают само чувство подчинения. Исследователи выделяют три типа подчинения.

Первый тип — человек воспринимает его как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для таких работников характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга. Требования к ним целесообразно облекать в форму просьбы или совета.

Второй тип — подчиненный вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений. Исповедуется принцип: “пусть думает начальник”.

Третий тип — индивидуум осознает необходимость сложившейся ситуации, чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативы. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета¹.

Система материального стимулирования, вознаграждение работника за его труд в рамках нового управленческого мышления базируется прежде всего на уровне квалификации. Приобрести же определенный уровень квалификации, позволяющий работнику претендовать на более высокую оплату своего труда, можно, только проработав определенное время на одном предприятии, лучше узнав его проблемы и научившись решать их или предлагать возможные пути решения. Поэтому рабочий со средним образованием, проработавший много лет на предприятии, может получать более высокую заработную плату, чем молодой специалист с высшим образованием, только что принятый на работу. Вместе с тем в условиях современного производства работник с высшим образованием изначально имеет намного больше возможностей успешного участия в решении производственных проблем, для повышения своей квалификации, овладения более широким кругом профессий, чем те, кто не получили высшего образования. Например, в Японии обсуждается вопрос о введении обязательного высшего образования [11].

Задача лидера в команде состоит в том, чтобы определить, кто какую задачу может решить, какой уровень квалификации работника для этого требуется. При этом в результате ориентации системы материального стимулирования труда на фактическую квалификацию работника отказываются не только от индивидуальной сдельной оплаты труда, но и от повременной. В настоящее время эти системы заменяются оплатой на принципах коллективного подряда с максимально жесткой увязкой оплаты труда каждого работника с результатами деятельности всего предприятия. Иными словами, все работники должны получать фиксированные оклады за свою квалификацию, а взаимосвязь оплаты труда с конечными результатами устанавливается через систему премий, которые выплачиваются по итогам года, полугодия, квартала (в зависимости от специфики отрасли или сферы бизнеса) и составляют до 50 % общего дохода работника. При этом размер премий также увязывается с квалификацией работника, поскольку премии должны начисляться в виде определенного процента к его среднемесячной зарплате.

Важной особенностью социальной подсистемы любой организации в новых условиях является устранение всех барьеров между работниками. Любой работник любого уровня должен иметь возможность в любое время получить доступ на самый высокий уровень со своими предложениями. Все атрибуты бюрократизма, заимствованные, по сути, от феодального строя, несовместимы с новым управленческим мышлением. Каждый должен иметь возможность управлять и принимать решения, особенно в отношении того, что происходит на его рабочем месте, на участке или в рамках компетенции его команды [47; 59].

В заключение предлагается несколько практических советов немецких специалистов для начинающего менеджера.

1. Прогнозируй и предупреждай возможный конфликт, вместо того чтобы закрыть на него глаза.

¹ Гительмахер Р. Б. История одного конфликта // ЭКО. — 1988. — № 2.

2. Имей в виду, что старая групповая структура достаточно подвижна и возможен иной, новый порядок.
3. Задайся вопросом, не было ли у коллеги надежд занять твой пост.
4. Открыто обсуждай конфликт, спрашивая каждого сотрудника о его желаниях, представлениях, целях.
5. Определи свои цели и возможности, уясни, что конфликт может стать ступенькой к дальнейшему развитию.
6. Поощряй опытных членов коллектива и при необходимости добивайся поддержки, направляй персонал на цели организации и выступай при этом в качестве посредника.
7. Постарайся подготовить себя к новой роли, участвуя в тренинговых группах и посещая семинары руководящих работников. Совместные занятия с будущими подчиненными (управленческое консультирование или тренинг по созданию “команды”) помогут подготовиться к новым ролям.
8. В случае состоявшегося назначения повторяй подобные встречи, так как вновь приобретенная роль — не статический акт, а динамический процесс.
9. Направляй коллег за советом к консультантам, опыту которых ты доверяешь.

Резюме

Процесс создания организации включает в себя несколько взаимосвязанных этапов, основными из которых являются следующие.

1. Изучение существующих теорий менеджмента и концепций организации, опыта деятельности лучших компаний, разработка основных положений “философии” развития собственного предприятия, выработка его стратегии и тактики на текущий период и перспективу.
2. Разработка фирменной кадровой политики, создание оптимальной структуры организации и штатов управления, определение необходимой численности работников, разработка профессионально-квалификационных моделей управляющих и должностных инструкций.
3. Оценка и отбор персонала управления на основе “наложения” идеальной профессионально-квалификационной модели руководителя и реального портрета личностно-деловых качеств претендента. Разработка коррекционной модели специальной подготовки менеджеров с целью сведения к минимуму обнаруженных несоответствий между идеальной и реальной моделями руководителя.
4. Расстановка руководящих кадров в структуре управления в соответствии с уровнями их специальных способностей и с учетом факторов совместимости — срабатываемости между начальниками и подчиненными, с одной стороны, и руководителями-коллегами — с другой. Формирование эффективной управленческой команды на основе использования гибкой системы мотивации и удовлетворения разных групп потребностей.
5. Эффективным средством развития всей системы управления является постоянная смена одного из трех основных ее компонентов: задач организации, руководящего состава, персонала.

Застой в организации часто возникает вследствие того, что задачи и технологии остаются неизменными слишком длительный срок, периодически же изменяемые задачи и технологии стимулируют активность руководства и состава работников. Другой важной причиной застоя может быть длительная несменяемость руководства, порождающая инертность аппарата управления. Застой в развитии как отдельной личности, так и всей организации способствует также неизменность состава производственных подразделений. Поэтому оптимальная, сознательно регулируемая смена задач, руководства и персонала является необходимым условием постоянного развития организации. Одним из инструментов такого развития является систематическое использование механизмов “кадровой прополки”, в результате которой организация систематически “очищается” от худших работников и пополняется лучшими.

Обобщенная модель создания организации показана на рис. 27.

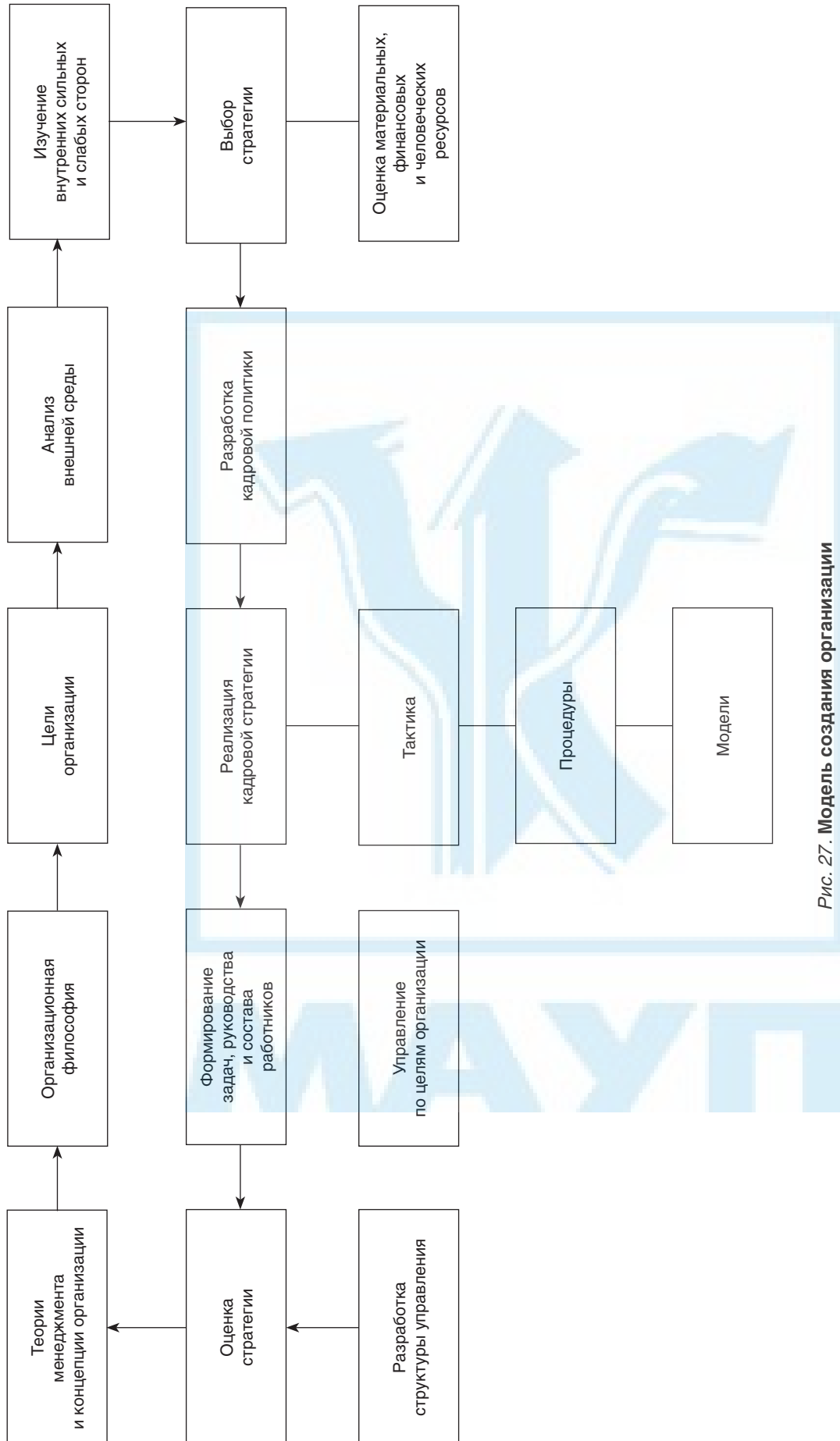


Рис. 27. Модель создания организации

При создании организации определением задач, формированием руководящего состава и персонала управленческая работа, естественно, не завершается. В дальнейшем она направлена на развитие организации, совершенствование стилей и методов управления, создание оптимального морально-психологического климата, укрепление дисциплины, формирование устойчивых производственных коллективов, способных эффективно решать задачи современного производства. Эти и другие проблемы мы и рассмотрим в следующей части настоящего пособия.



Как строить КОЛЛЕКТИВ

МАХУП



Раздел 15

ФОРМЫ И МЕТОДЫ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА



*Хорошие менеджеры не только делают деньги,
но и создают смысл существования для людей.*
Э. Атос

*Людям нужны деньги, но они хотят получать
удовольствие от своей работы и гордиться ею.*
А. Морита

Этот раздел пособия посвящен исследованию основных форм и методов использования персонала в формировании и развитии устойчивых трудовых коллективов. Рассматриваются вопросы ротации и текучести кадров, социально-психологического климата организаций, состояния производственной дисциплины.

Зарубежные и отечественные специалисты различают несколько **подходов** к рациональному использованию человеческих ресурсов, которые в современных условиях развития экономики становятся решающим фактором материального и духовного производства. Суть их сводится к поиску **оптимальной системы мотивации работников** через формирование: а) моделей гибкого управления балансом и численностью персонала; б) устойчивых производственных коллективов. Эти два основных и взаимодополняющих направления в организации рационального использования человеческих ресурсов включают в себя различные формы и методы. Так, **формирование моделей гибкого управления** предполагает различные варианты гибкости.

Внешняя гибкость предусматривает обеспечение баланса численности персонала предприятия в зависимости от потребностей производства на основе использования краткосрочных трудовых договоров и коллективных увольнений. Масштабы этой формы гибкости зависят от норм трудового права, наличия ограничений при заключении трудовых договоров, процедур увольнения и ротации кадров.

Внутренняя гибкость достигается путем разработки и применения нестандартных графиков работы: неполного рабочего времени, установления длительных перерывов, использования таких перерывов для ремонтных операций или обучения, сверхурочных работ.

Функциональная гибкость предусматривает с учетом производственной необходимости, вызванной, например, переходом предприятия на выпуск новых изделий или оказание новых видов услуг, выполнение работниками достаточно большого количества смежных операций и функций, что позволяет обеспечить их взаимозаменяемость в период “пиковых” нагрузок, отпусков, болезней и т. п., уменьшает негативный аспект монотонности, способствует повышению интереса к работе. Следствием функциональной гибкости является повышение производительности труда и, соответственно, заработной платы.

Гибкая оплата труда, при которой размеры заработка варьируются администрацией с учетом таких факторов, как объем производства, себестоимость продукции, уровень цен, уровень безработицы и др. [13].

В результате технологических, экономических и социальных изменений повсеместно изменилось и усложнилось *управление человеческими ресурсами*. Стало очевидным, что руководитель не может обладать всеми необходимыми качествами, ему нужно опираться на знания и опыт коллег и сотрудников, стимулируя их активное **участие в управлении** производством.

Квалифицированным и образованным сотрудникам необходимо предоставлять самостоятельность в тех областях, где они наиболее полно проявляют свои знания и опыт, и при этом практиковать совместные обсуждения проблем для поиска и выработки нужного варианта решения. Для эффективной работы сотрудников со стороны руководителя необходимы следующие *меры* [13]:

- своевременное и регулярное информирование работников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или касается их лично;
- содействие повышению профессионального уровня и квалификации сотрудников, обеспечение их соответствующими рекомендациями и поддержка их готовности к непрерывному образованию;
- предоставление подчиненным необходимых полномочий и ответственности за свои действия, что способствует использованию их способностей наилучшим образом и освобождает время руководителя для решения общих задач управления;
- контроль результатов выполнения порученных заданий, что помогает своевременно выявлять ошибки и избегать их впоследствии. Для этого контроль необходимо осуществлять конструктивно, давая указания по мере необходимости, приучить сотрудников заблаговременно информировать о возникающих проблемах, избегать мелочной опеки подчиненных;
- объективная оценка сотрудников и результатов их работы, что является основой для правильного использования их возможностей, делегирования полномочий, оказания необходимой помощи и повышения в должности;
- создание и поддержка личного авторитета руководителя, который даже при коллегиальном руководстве несет наибольшую ответственность. Высокий личный авторитет необходим руководителю для того, чтобы оптимизировать и привести в максимально возможное соответствие задачи, руководство и персонал организации, т. е. интересы предприятия и интересы сотрудников.

Основными задачами формирования устойчивых производственных коллективов являются предупреждение излишней текучести персонала, оптимизация внутрифирменной мобильности (ротации) кадров, укрепление производственной и исполнительской дисциплины, создание здорового социально-психологического климата в коллективе. В настоящем разделе основное внимание уделяется рассмотрению этих задач.

Однако в первую очередь необходимо ознакомиться с общей **информацией о деятельности и развитии групп**, подготовленной зарубежными специалистами в области управления¹.

Группа — это единое целое, организм, от структуры которого зависит поведение каждого его члена [34; 53; 112; 127]. Эффективная работа группы определяется качеством и объемом взаимовлияния, взаимоотношений членов группы и службы информации. На работу группы особенно влияют следующие *факторы* [127]:

- достаточно четкая, единая для всех цель, которая объединяет людей в решении поставленных задач;
- мотивация членов группы, их взаимоотношения;
- структура власти в группе: вопросы влияния и авторитета членов группы и подгрупп;
- достаточно выраженная групповая принадлежность;
- ясность коммуникации и строгая ответственность за результаты;
- свобода деятельности как условие успешной работы группы.

Организационная атмосфера и способ управления должны поддерживать приоритетность групп, а руководители должны воспринимать своих подчиненных как группу и поддерживать общение с ними как с группой.

Возникающие и формируемые в условиях профессиональной деятельности группы с различными наименованиями проходят примерно одни и те же стадии своего развития. При

¹ См.: *Управление по результатам*: Пер. с англ. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993.

этом чем более развита группа, тем эффективнее ее деятельность. По этой причине руководителю необходимо хорошо знать стадии развития группы и делать все возможное, чтобы не останавливать этот процесс в самом начале.

Стадии развития группы

1. *Формирование новой группы* – индивиды ищут свои роли и “примеряют” различную тактику взаимоотношений среди незнакомых им людей.
2. *Приобретение навыков* – выяснение форм деятельности и появление первых конкретных проблем. Решения на этой стадии принимаются группой преимущественно на основе голосования, а конечный результат определяется усредненным мнением. Естественно, такой способ действия зачастую приводит к тому, что весьма противоречивые цели группы и предложения о способе действий не выявляются, а существуют подспудно, отрицательно влияя на каждого из членов группы.
3. *Упрочение групповой работы* – участники начинают действовать как группа. Роли отдельных личностей на этой стадии уже распределены, и каждый знает свое место. Активные и пассивные члены четко отделяются друг от друга, но тех и других принимают, “поскольку мы должны действовать вместе”. Нередко внутри себя группа довольно открыта, но открытость внешнему миру наблюдается не часто.
4. *Разделение на клики* – “критиканы” находят друг друга и поддержку от других членов группы. Обычно в таких случаях желание сотрудничать резко падает. Основная часть энергии расходуется на критику других клик или происходит устранение от деятельности. Между кликами легко рождается конкуренция и борьба за власть. Разделению на клики можно воспрепятствовать или ослабить влияние возникших клик, коллективно обсуждая проблемы и совместно стремясь найти их причины.
5. *Достижение внутренней гармонии* – “счастливая семья любой ценой”. Этой стадии присуще подчеркивание всеобщего согласия. Члены группы стремятся к выравниванию различий в активности и признают ценность каждого члена группы с точки зрения единого целого. Атмосфера в группе довольно теплая и безопасная, и ее члены гордятся, что входят в эту группу. На этой стадии проблемой может стать самоудовлетворенность, а стремление к стабильности осложняет приток новых членов.
6. *Дробление* – критическая стадия, на которой рушится притворное равновесие. Кризис обычно вызывается каким-либо внешним фактором. Члены группы начинают замечать, что одного дружелюбия уже недостаточно, а нужно выражать и другие чувства. Теперь приходится принимать в группу посторонних и открываться для контактов с внешним миром. Если распад группы неизбежен, нужно снова начинать все сначала. Восстановление же группы происходит так, что ее члены во взаимодействии стремятся различными способами “визуализировать” групповые ситуации: что препятствовало и что способствовало совместной деятельности. На этой стадии группе существенно может помочь посторонний консультант.
7. *Вершина совершенствования группы* – гибкая и эффективная группа, работа которой основывается не только на делах, но и на чувствах. Такая группа открыта как внутрь, так и наружу. Сотрудничество и коммуникации осуществляются гибко и прежде всего целенаправленно. Деятельность во многом опирается на личные вклады каждого, которые в сумме дают конечный результат. Задания выполняются инициативно и с общей ответственностью [128; 132; 136].

15.1

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ И ЕЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Высокая текучесть кадров ослабляет предприятие, а найм нового персонала и его обучение стоят дорого [116]. Для устранения этих трудностей предприятия принимают различные меры для того, чтобы их работники сохраняли им “пожизненную” верность.

Уход работника по собственному желанию на крупных предприятиях не рассматривается как предательство, однако руководство стремится сокращать количество увольнений, поскольку высокая текучесть кадров – показатель неблагополучия в организации. Общеизвестно, что чаще увольняются молодые люди (25–35 лет). На многих крупных предприятиях созданы специальные подразделения для работы с молодыми кадрами и предупреждения текучести кадров среди молодежи.

Для предупреждения увольнений необходимо прежде всего знать их **причины**, даже если это не всегда приятно для руководства. Различают увольнения, которых можно избежать, увольнения неизбежные (в частности, по личным или семейным обстоятельствам), а также желательные увольнения, касающиеся сотрудников, которые не вполне подходят данному предприятию [116].

Изучение текучести кадров путем анкетирования

Факторы, причины и мотивы текучести кадров

С качественной стороны процесс текучести кадров характеризуется **факторами, причинами и мотивами**. Выявлять причины и факторы текучести кадров необходимо для разработки конкретных мероприятий по ее снижению, мотивы же являются исходным материалом для установления ее причин. **Причинами текучести кадров** называют наиболее распространенные в данной организации (на предприятии) причины увольнений работников. По происхождению их можно условно разделить на *три большие группы*, связанные:

- с семейно-бытовыми обстоятельствами;
- с неудовлетворенностью работников;
- с нарушением трудовой дисциплины.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью работников, обычно связаны с **факторами текучести кадров**, под которыми понимают условия труда и быта (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношений в коллективе, система профессионального продвижения, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т. д.). Факторы текучести кадров можно сгруппировать по степени возможного целенаправленного воздействия на них: управляемые, частично управляемые, неуправляемые. К *первой группе* относятся материальные факторы производства и быта работников (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами), ко *второй* – субъективные факторы производства (удовлетворенность работников различными сторонами производственной деятельности), а к *третьей* – природно-климатические и демографические процессы. Эти факторы выявляются при анализе процессов текучести кадров в подразделениях.

Мотивы увольнения являются отражением причин увольнения в сознании работников. Мотив устанавливается со слов увольняемого; при этом необходимо стремиться выявить истинный мотив, так как работник может скрыть его или неправильно сформулировать, и

отличать мотив от причины увольнения. Например, одному мотиву – неудовлетворенность размером заработной платы – может соответствовать множество причин: потери рабочего времени из-за отсутствия или плохого состояния инструментов, оборудования, из-за недостаточного обеспечения материалами, деталями; неправильная тарификация работ; отсутствие или небольшой размер премий и т. д. **Мотивы текучести кадров** можно распределить на несколько *групп*: профессионально-квалификационные, организация и условия труда, личностные, уровень удовлетворения материальными благами, отношения в коллективе, прочие.

Основными причинами и мотивами текучести кадров являются:

- низкая заработная плата отдельных групп работников;
- отсутствие ритмичности производства;
- несоответствие выполняемых работ уровню квалификации и основной профессии;
- тяжелые и вредные условия труда;
- плохие взаимоотношения в производственном коллективе, с администрацией;
- неудовлетворенность профессией.

Подробнее об основных причинах и мотивах текучести кадров см. п. 9.1 этого пособия.

Выявление причин и мотивов текучести кадров

Выявление мотивов, факторов и установление причин текучести кадров осуществляется с помощью специальной процедуры, выполняемой службой изучения общественного мнения или кадровой службой организации (предприятия). Эта процедура предусматривает изучение анкетных данных, беседы с самим увольняющимся, а также с его коллегами, начальниками, результаты которых заносятся в специальный журнал по учету увольнений.

Для изучения основных мотивов текучести кадров на предприятии и прогнозирования ее дальнейшей тенденции необходимо постоянно иметь “обратную связь”, т. е. знать о потребностях, стремлениях и желаниях работников. С этой целью целесообразно внедрять в деятельность отдела кадров систему регулярного опроса (анкетирования) увольняющихся с предприятия или переходящих в структуре предприятия на другую работу, принимаемых на предприятие со стороны, а также постоянных работников предприятия.

Далее представлена анкета¹, предназначенная для выяснения мотивов текучести кадров. Она обрабатывается как машинным, так и ручным способом. Заполняя анкету, в графе “Шифр ответа” обследуемый подчеркивает выбранный вариант ответа или дописывает нужную информацию.

ТЕСТ 53

АНКЕТА по выяснению мотивов текучести кадров (заполняется лицами, поступающими на данное предприятие)

Номер макета _____
 Номер анкеты _____
 Предприятие _____
 Подразделение _____
 Дата заполнения _____

№ п/п	Вопрос	Шифр ответа
А. Общие сведения об обследуемом		
1	Пол: мужской женский	1 2

¹ Приводится по: Вершинина Т. Н. Взаимосвязь текучести кадров и производственной адаптации рабочих. — Новосибирск, 1986.

2	Возраст (исполнившихся лет) _____	
3	Сколько лет проживаете в городе? _____	
4	Каково ваше семейное положение: одинокий женат (замужем)	1 2
5	Каков средний денежный доход на одного человека в вашей семье? _____	
6	Где вы проживаете: в собственном доме в отдельной квартире в комнате коммунальной квартиры в кооперативной квартире в общежитии снимаю жилплощадь у граждан	1 2 3 4 5 6
7	Сколько кв. м жилой площади приходится на одного человека вашей семьи? _____	
8	Каково ваше школьное образование (классов)? _____	
9	Есть ли у вас специальное образование: нет индивидуально-бригадное обучение (ученичество) профессионально-техническое училище средняя школа с производственным обучением спецкурсы и школы на предприятии техникум вуз, втуз (законченное, незаконченное)	1 2 3 4 5 6 7
10	Где вы сейчас учитесь: спецкурсы дистанционная форма обучения вечернее ПТУ техникум курсы при вузе вуз другое место учебы не учиться	1 2 3 4 5 6 7 8
11	Укажите количество предприятий, на которых вы работали в течение трудовой жизни (включая данное предприятие) _____	
12	Сколько мест работы вы сменили по собственному желанию? _____	
13	Укажите, как вы устроились на работу на данное предприятие: по оргнабору по направлению после окончания учебы в порядке перевода с другого предприятия по направлению бюро трудоустройства по индивидуальному найму	1 2 3 4 5
14	Где вы работали до поступления на данное предприятие (при перерыве не более одного года): наименование _____ отрасль _____ где расположено _____ <i>(село, город, область)</i> или вы поступаете на работу: после окончания учебы после демобилизации из армии после сокращения пенсионер другие ситуации	1 2 3 4 5

15	Если вы пенсионер, демобилизованы или уволены по сокращению численности персонала, то в какой отрасли прежде работали? _____	
16	Ваш стаж работы: общий (исключите годы учебы и службы в армии, а также перерывы в работе) _____ лет в данной отрасли _____ лет по последней профессии _____ лет _____ месяцев по последнему разряду _____ лет _____ месяцев на предприятии, с которого пришли (если вы поступали на данное предприятие не один раз, то укажите стаж работы только со времени последнего поступления) _____ лет _____ месяцев	
17	Если вы проработали на предприятии, с которого пришли, не более года, то сообщите, предполагали ли вы заранее, что будете работать там недолго, пока не найдете более подходящее для вас место работы: предполагал не предполагал не думал об этом работал больше года	1 2 3 4
18	Можно ли сказать, что вы привыкли к предприятию, с которого ушли, к рабочему месту: привык не совсем не привык не знаю	1 2 3 4
19	Если не привыкли, то повлияло ли это на ваше решение о смене рабочего места, предприятия: очень повлияло повлияло незначительно совсем не повлияло не знаю	1 2 3 4
20	Трудно ли вам было привыкнуть к предприятию, откуда уволились: трудно не очень трудно легко не знаю	1 2 3 4
21	Если было трудно привыкнуть, то в чем заключались наибольшие трудности? _____ _____ _____	
22	При каких условиях вы остались бы на предприятии, с которого ушли? _____ _____ _____	
23	Как задолго до увольнения у вас возникло желание сменить место работы? _____ _____ _____	
Б. Предыдущая трудовая деятельность		
24	Если вы ушли с предыдущего места работы по собственному желанию, подчеркните главный мотив ухода одной чертой, а сопутствующие — двумя. Несоответствие работы специальности или квалификации Неудовлетворенность профессией Отсутствие перспектив для повышения квалификации (разряда) Нарушение ритмичности в работе (штурмовщина), частые простои оборудования и потери рабочего времени Трехсменный режим работы, продолжительные периоды работы в ночную и вечернюю смены, частые сверхурочные работы Физически тяжелая работа из-за низкого уровня ее механизации Физически тяжелая работа даже при высоком уровне ее механизации Грязная работа	1 2 3 4 5 6 7 8

	Вредные условия труда	9
	Отсутствие условий для приведения себя в порядок	10
	Состояние здоровья	11
	Не нравятся условия жизни в этом городе	12
	Желание жить вместе с родными	13
	Женитьба, замужество, рождение ребенка	14
	Отсутствие условий для дальнейшего продолжения образования	15
	Поступление на учебу	16
	Неудовлетворенность размером заработной платы по причине:	
	а) низких тарифных ставок	17
	б) напряженных норм	18
	в) плохой организации производства и труда	19
	г) несоответствия разряда работ квалификации	20
	д) несоответствия зарплаты условиям труда	21
	е) другие работники той же профессии и квалификации получают больше	22
	ж) заработок слишком низок для содержания семьи	23
	з) другие причины, не позволяющие достичь желаемого заработка	24

	Недостаток или отсутствие жилой площади	25
	Отдаленность места работы от жилья	26
	Отсутствие яслей, детсадов или мест в них	27
	Неудовлетворительные отношения с работниками из администрации	28
	Не нравится коллектив	29
	Сокращение численности персонала	30
	Уволился не по собственному желанию	0
25	Сколько времени вы не работали после увольнения с последнего места работы (для впервые поступающих — со времени окончания учебного заведения и до поступления на данное предприятие) _____ лет, _____ месяцев, _____ дней	
26	По какой причине вы не работали:	
	не было возможности устроиться на работу	1
	не было работы по специальности	2
	из-за низкой заработной платы	3
	из-за болезни	4
	в связи с переездом на другое место жительства	5
	вследствие замужества, женитьбы, рождения ребенка и других семейных мотивов	6
	из-за отсутствия яслей, детсадов и мест в них	7
	из-за отсутствия жилой площади или прописки	8
	вследствие материальной обеспеченности	9
	из-за отсутствия гражданства	10
	другие причины _____	11

27	Знали ли вы, где будете работать, когда увольнялись с прежнего места работы:	
	знал	1
	не знал	2
28	Из каких источников вы получили предварительную информацию о данном предприятии и рабочем месте:	
	из газет	1
	из объявлений	2
	от друзей, знакомых, родственников; работали ли они на данном предприятии:	
	а) работали	3
	б) нет	4
	в бюро трудоустройства	5
	в отделе кадров предприятия	6
	на встречах с представителями предприятия	7

38	Среднемесячная заработная плата исходя из полностью отработанных последних двух-трех месяцев _____грн.		
39	Сменность вашей работы: одна смена две смены три смены четыре смены	1 2 3 4	1 2 3 4
40	Сколько времени вы тратите на дорогу, чтобы попасть на работу _____ ч _____ мин		
41	Если вы сменили профессию или специальность, то напишите, почему _____ _____		
42	Какую профессию вы считаете наиболее привлекательной, идеальной для себя? _____ _____		
43	Чем привлекательна для вас эта профессия? _____ _____		
44	Что необходимо сделать для того, чтобы вы работали по этой профессии? _____ _____		
45	По возможности укажите фамилию, имя, отчество _____ _____ _____		

Ротация кадров

Ротация кадров представляет собой, как правило, плановый процесс перемещения работников в структуре предприятия как в рамках одной профессии (должности), так и в группе смежных профессий (должностей). Различают ротацию горизонтальную и вертикальную.

Горизонтальное перемещение работника (собственно ротация) предполагает перевод рабочего или служащего с одного участка производства на другой без изменения квалификационного разряда или должности, но, как правило, с увеличением заработной платы. *Вертикальный* профессионально-квалификационный рост предусматривает поэтапное продвижение работника по служебной лестнице с соответствующими изменениями должностей (разрядов) и заработной платы. И вертикальная, и горизонтальная ротация, как правило, сопровождается различными формами специальной подготовки и переподготовки кадров.

Например, плановое продвижение рабочих на места более квалифицированного и творческого труда может быть представлено в следующей последовательности:

- замещение вакантных мест рабочих высококвалифицированного труда (V и VI разрядов), перешедших на должности бригадиров, специалистов и служащих, осуществляется из рабочих квалифицированного труда (III и IV разрядов);
- вакантные места, освобождающиеся в связи с продвижением рабочих квалифицированного труда или появляющиеся в связи с расширением производства, замещаются рабочими начальной квалификации (I и II разрядов);
- появившиеся вакантные рабочие места, требующие начальной квалификации, заполняются учениками и рабочими, принимаемыми на предприятие со стороны.

Профессиональному продвижению рабочих могут способствовать освоение новой профессии в области квалифицированного и высококвалифицированного труда, обучение на курсах переподготовки или повышения квалификации, повышение профессионального мастерства

за счет овладения смежными специальностями, повышение образовательно-квалификационного уровня без отрыва от производства в вечерних профтехучилищах, университетах и колледжах [80; 144].

Формирование лидеров

Потребности и интересы сотрудников изменяются с переходом их с одной ступени карьеры на другую; одновременно изменяются и квалификационные требования к ним [13]. Многие компании имеют дифференцированные системы управления ротацией руководящих работников на начальных, промежуточных и финальных **стадиях управленческого роста**.

Стадия молодого специалиста. Молодые люди после окончания колледжей или университетов обладают базовыми знаниями, способностью к усвоению новой информации, большой потенциальной энергией и амбициями. Линейные руководители и специалисты по управлению персоналом должны способствовать превращению этих задатков в полезные для фирмы качества. Поэтому следует тщательно подходить к назначению молодого специалиста на первую должность, где он будет ощущать поддержку более опытных сотрудников и одновременно чувствовать необходимость принятия самостоятельных и ответственных решений.

Начальные ступени карьеры. После приобретения начальных навыков в выполнении профессиональных заданий молодому специалисту нужно накапливать опыт взаимодействия в группах и периодически принимать участие в оценке деятельности и обсуждении целей и задач подразделений и отдельных исполнителей. На этой стадии ему должны быть предоставлены широкие возможности для индивидуального выбора направлений повышения квалификации. Большое значение имеют также квалифицированные советы наставников о наиболее интересных вариантах развития карьеры.

Начало управленческой деятельности. С получением необходимых знаний и навыков для решения проблем и взаимодействия с сотрудниками специалисту необходимо предоставить возможность на практике оценить свои управленческие способности. По мере накопления управленческого опыта следует переходить к более тонким методам оценки навыков, которые необходимо развивать для занятия руководящих должностей в конкретных сферах деятельности. Программы подготовки внутри фирм могут быть дополнены внешними формами обучения менеджеров. Большое значение на этой стадии имеют горизонтальные перемещения, которые позволяют сформировать “объемное” восприятие общекорпоративной деятельности.

Ранняя идентификация потенциальных лидеров. Многие фирмы приглашают на высокие управленческие должности специалистов из других фирм. Но более эффективна практика выдвижения своих сотрудников, которая способствует повышению мотивации и формированию атмосферы продуктивной конкуренции внутри фирмы. Ранняя идентификация потенциальных лидеров позволяет дать будущим менеджерам всестороннюю подготовку к моменту выдвижения их на руководящие должности. Специалисты по управлению персоналом должны внимательно следить за всеми формами подготовки и служебными перемещениями потенциальных лидеров.

Высшие уровни управления. После достижения менеджерами значительных постов в штаб-квартирах самостоятельных отделений или корпораций существует опасность сосредоточения их усилий на узких, частных задачах. На этом уровне необходима специальная подготовка для формирования у менеджеров стратегического видения, чувства ответственности за положение дел во всей компании, а не только в отдельных ее подразделениях. Наиболее распространенный способ быстрой увязки интересов руководителей высшего уровня с интересами фирмы — предоставление им определенной доли акций, что ставит получаемые менеджерами доходы в прямую зависимость от эффективности работы компаний. Большое значение также имеет регулярное проведение опросов сотрудников и предоставление высшему руководству развернутой информации о положении дел. Без эффективной обратной связи у менеджеров высшего уровня нередко создается впечатление, что их взгляды и оценки разделяют на всех уровнях управления [13].

Проведение собеседований с персоналом

Собеседование как метод изучения работников необходимо не только при приеме на работу, но и в процессе повседневной совместной деятельности, что также способствует предупреждению текучести кадров. Например, для проведения собеседований с подчиненными руководитель составляет график, в соответствии с которым он готовится к встрече с каждым из них. Собеседование дает положительные результаты только в том случае, если подчиненные знают свои должностные обязанности. Поэтому его можно рассматривать и как средство повышения квалификации. Для этого руководитель должен знать перспективы дальнейшего продвижения каждого работника и четко представлять себе, какую помощь в повышении квалификации он может оказать своим сотрудникам. Многие руководители чувствуют дискомфорт при проведении собеседований. Этого можно избежать, если собеседование является логическим продолжением регулярных контактов между руководителем и подчиненным. Иными словами, речь идет о практике руководства и управления с высокой степенью участия самих работников. В большинстве случаев такая практика может быть внедрена в рамках традиционной культуры деловых взаимоотношений.

Ниже представлен общий макет практики менеджмента с высокой долей вовлечения сотрудников, разработанный американскими исследователями Эдвардом Лолером и Сусанной Морман.

1. Проведение ежегодных оценок выполнения работы для всех сотрудников. Возможность их широкого участия в процессе оценки выполнения работы.
2. Проведение заседаний по обсуждению карьеры и рекомендаций по выдвижению с подчиненными по крайней мере раз в два года. Возможность их широкого участия в процессе обсуждения карьеры и рекомендаций по выдвижению.
3. Проявление заинтересованности (восприимчивости) к предложениям подчиненных о методах работы и производственных операциях. Проверка новых идей и методов со всеми работниками, чтобы увидеть, согласны ли они с ними. Реализация методов и предложений, которые исходят от подчиненных.
4. Проведение частых встреч по поводу состояния дел (бизнеса). Ознакомление персонала с тем, как оценивается бизнес, и с экономикой бизнеса.
5. Перекрестное обучение (опрос) подчиненных и ознакомление их с работой, которая выполняется в других производственных подразделениях. Проведение регулярных встреч, во время которых работники производственных подразделений обмениваются информацией.
6. Определение вклада работников в успешное выполнение работы и распределение благодарностей всем членам производственного подразделения. Разъяснение системы вознаграждения всем работникам.
7. Обеспечение обратной связи исполнителей со своими заказчиками. Возможность обратной связи с поставщиками.
8. Предоставление сотрудникам возможности принимать текущие решения о том, как выполнять работу. Ознакомление работников с тем, какое место занимает в организации их производственное подразделение.
9. Предоставление сотрудникам возможности участвовать в принятии решений, связанных с приемом на работу (наймом).

Собеседования с персоналом, как известно, проводятся не только для более глубокого изучения их способностей и результатов работы, но и для наказания и даже возможного увольнения работника. Беседа при увольнении работника, особенно по мотивам недобросовестного исполнения им служебных обязанностей, является для многих руководителей и работников по кадрам очень неприятным и сложным делом.

Адъюнкт-профессор по управлению человеческими ресурсами Мириам Ротман (США) разработала рекомендации по проведению собеседований с увольняемыми работниками. Эти рекомендации составляют определенную систему, включающую четыре этапа.

Рекомендации

1. **Анализ.** Вы должны выбрать определенное время для увольнения; определить способ, которым будет объявлено решение об увольнении; объективно рассмотреть причины для увольнения. Вам нужно попытаться ответить на вопросы по этому пункту, перед тем как работник будет уволен, иначе вы рискуете отвечать на них позже в суде.
2. **Подготовка.** На этом этапе решаются следующие проблемы:
 - а) кто будет проводить беседу (наиболее удачный вариант — лицом к лицу, т. е. непосредственный начальник); б) когда будет проведена прощальная беседа (хотя большинство руководителей предпочитают пятницу, наилучшим же днем недели, с точки зрения служащего, является понедельник или вторник, а время — конец рабочего дня, что дает увольняемому возможность забрать свои вещи, когда нет других сотрудников); в) где должна проводиться прощальная беседа (лучшим местом является нейтральная комната); г) какие вопросы могут возникнуть у увольняемого и как вы ответите на них (предвидя возможные вопросы, вы не дадите усыпить свою бдительность). И главное: прежде чем планировать встречу, проверьте личное дело работника в отношении семейных праздников, чтобы день увольнения не совпал с одним из них.
3. **Исполнение.** Прощальная встреча может занять от 10 минут до часа. Создайте непригодную обстановку, говорите со служащим о его хороших и плохих качествах в плане работы и организации. Точно определите проблемы, которые привели к увольнению, и укажите служащему без враждебности, что данное решение окончательное. Выслушайте работника: он может находиться в состоянии гнева или смущения. Будьте терпеливы и выделите время, чтобы ответить на его вопросы. Если к работнику отнестись с уважением, организация будет меньше страдать от взаимных обвинений и юридическое воздействие.
4. **Размышление.** После того как вы уволили работника, следует тщательно изучить все вопросы, приведшие к такому решению, чтобы не допускать подобных ошибок в будущем. Это не только поможет вам сделать лучший выбор, но также уменьшит текучесть кадров и связанные с ней расходы.

Как сделать увольнение работника “сносным”

Стивен А. Джессеф, вице-президент компании по проведению подбора персонала (штат Филадельфия, США), на основании профессионального опыта и длительных наблюдений подготовил и опубликовал рекомендации для менеджеров относительно увольнения работников. По мнению С. Джессефа, при увольнении следует избегать следующих моментов.

1. **Не уведомляйте** служащих об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должностей в четверг или пятницу либо за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений над значением этого. Это не касается увольнений по причине, когда требуется немедленное действие. Будьте достаточно деликатны, чтобы избежать увольнения служащего в его (или ее) день рождения, годовщину свадьбы или служебную годовщину (годовщину работы в компании). По возможности, избегайте таких действий, когда служащая беременна; когда служащий (служащая) разводится или находится в критической стадии болезни либо после недавней смерти члена семьи.
2. **Не разрешайте** передавать уведомление об увольнении наедине. Вы должны передать сообщение об увольнении другим сотрудникам — предпочтительно менеджеру из личного состава, присутствующему в качестве свидетеля.
3. **Не выражайте** причину увольнения своими словами и не давайте служащему возможности думать, что вы просто не любите его (или ее). Сообщите причину для такого решения, касающуюся работы, или прямые и задокументированные факты плохого выполнения работы служащим. Никогда не унижайте человека, невзирая на причину увольнения.
4. **Не давайте** противоречивую информацию, сообщая аффективному индивидууму одну причину для его (или ее) увольнения и в то же время оставшимся служащим — другую. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся служащим, что человек просто не выполнял работу. Такое поведение “открывает дверь” для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих усомниться в честности руководителя.

5. *Не говорите* никому, кроме тех, кто должен это знать, о том, что служащий будет уволен. Если такая информация распространится (возможно, именно так и случится), то это может вызвать панику во всей организации и усилить чувство возмущения уволенного служащего.
6. *Не уведомляйте* взволнованного служащего слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности (например, заводской менеджер, который уведомляет своего работника, что завод планируется закрыть через 18 месяцев, или менеджер по сбыту, который сообщает сотрудникам своего подразделения, что 25 % из них могут потерять свои должности). Необходимо учитывать возможность саботажа, воровства и общую потерю продуктивности.
7. *Не просите* аффектированного человека немедленно освободить свой стол или запирающийся шкафчик (ящик) и покинуть офис. Для этого наиболее подходит время после работы или уик-энд.
8. *Не пользуйтесь* услугами службы безопасности предприятия для того, чтобы проводить уволенного служащего из здания, за исключением случаев мошенничества или кражи. Обращайтесь с ним (или с ней) с уважением.
9. *Не ждите*, что уволенные служащие будут вести себя разумно после того, как им сказали, что у них больше нет должности.
10. *Не забывайте* “золотое правило”: если вы сомневаетесь в правильности своих действий и не знаете, как себя вести, предположите, как бы вы чувствовали себя в такой же ситуации на месте увольняемого.

В дополнение к приведенному перечню предостережений по увольнению служащего С. Джессеф дает дополнительный перечень правил, которые следует соблюдать.

1. *Удостоверьтесь*, что вы располагаете всей необходимой документацией и получили подтверждение от высшего руководства. Будьте уверены в том, что порядок ваших действий согласуется с политикой компании.
2. *Убедитесь*, что все необходимые в таких случаях материалы – обстоятельства (условия) разрыва контракта, формы возобновления страхового и выходного пособий, паевые и другие выплаты и т. п. – подготовлены заранее.
3. *Проконсультируйтесь* с правовыми органами (адвокатом) по возможным спорным вопросам.
4. *Обеспечьте* передачу сообщения кратко, выразительно и тактично. Не “ходите вокруг да около”. Потратьте время на подготовку, точно уясните, что вы хотите сказать, и, если вам будут задавать вопросы, твердо убеждайте, что принятое решение окончательное.

15.2

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из факторов, оказывающих значительное воздействие на процессы текучести кадров, является социально-психологический климат организации, который условно можно представить в виде трех “климатических зон”:

- I “климатическая зона” – социальный климат, определяемый степенью осознанности каждым работником общих целей и задач организации и формирующийся под воздействием следующих факторов: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом, строгого соблюдения правовых и моральных норм, развитости демократических начал в управлении производством;
- II “климатическая зона” – моральный климат, определяемый действующими в коллективе моральными ценностями и являющийся по масштабам локальным, т. е. он характерен для первичного коллектива (бригады, участка, отдела);

III “климатическая зона” — психологический климат, особенностью которого является то, что он складывается между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом¹.

Структура и проявления социально-психологического климата

Для коллектива с нездоровым морально-психологическим климатом характерны низкая производительность труда и высокая текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники и женщины. Производительность труда прямо зависит от настроения работников и может повышаться на 5–10 % среднего уровня при хорошем настроении и, наоборот, понижаться на столько же при плохом. Следовательно, в зависимости только от настроения работников производительность труда может колебаться в пределах 10–20 %. Созданию здорового морально-психологического климата способствует, например, использование функциональной музыки, что приводит к повышению производительности труда на 2–4 %, уменьшению выпуска брака на 6–8 %, повышению общей культуры работающих, снижению текучести кадров, сокращению заболеваемости и др.

Структура психологического климата многоуровневая и многоаспектная. Нет однозначных представлений о социально-психологическом климате (СПК) и с точки зрения подходов к его изучению. Следует отметить, что наиболее оправданной тактикой в решении этого вопроса является максимальная конкретизация условий и факторов, опосредующих динамику психологического климата; изучение реальных проблем в жизнедеятельности каждого отдельного коллектива и на этом основании формулирование конкретных задач по его изучению.

Руководствуясь такими положениями, объективной основой, которая опосредует динамику, частные или общие проявления социально-психологического климата, принимают составные структурно-функциональной организации предприятия.

Однако такой путь не исключает необходимости описать и частично объяснить некоторые параметры СПК, которые являются наиболее традиционными и в определенной мере обобщают различные подходы.

Как правило, в анализе выделяют:

- а) собственно структуру СПК;
- б) формы проявлений СПК;
- в) формы и особенности влияния СПК на различные стороны жизнедеятельности коллектива и его членов.

Основу **структуры СПК** составляет элемент, который можно представить как *взаимоотношения*. В конкретном виде мы наблюдаем и оцениваем их в *форме* взаимодействия, взаимосвязей, взаимовлияний, взаимоприятий, взаимопроявлений, взаимопознания. Через эти формы реализуются все формы социальных действий и взаимодействий: сотрудничества, соперничества и конкуренции, симпатий — антипатий, согласия — несогласия, уважения — неприязни, борьбы — подчинения, конфликта — сплоченности, конформизма — неконформизма и многие другие.

Все виды взаимоотношений можно сгруппировать на основании следующих факторов:

1) *общественные отношения* — через них раскрывается социальное содержание этических, правовых, экономических и политических отношений конкретных людей в конкретных коллективах;

2) *межличностные отношения* — через них раскрываются социально-психологические формы, в которых существуют и реализуются общественные отношения в процессе общения и совместной деятельности людей. Характер межличностных отношений в значительной мере определяется условиями и функциями коллективной деятельности на производстве, в семье, быту;

¹ См.: Щёкин Г. В., Потапенко Т. М. Формирование стабильных трудовых коллективов: организационно-психологическое обеспечение: Метод. рекомендации: В 3 ч. — К., 1990.

3) *особенности организационного взаимодействия*, которые в процессе решения функционально-технологических задач реализуются в статусно-ролевой системе отношений и взаимосвязей. Статусно-ролевые отношения официально закрепляются в административно-должностной структуре организации нормативным регулированием санкций и форм контроля за их действиями и поступками. Они связаны с иерархией административных прав и обязанностей сотрудников. Ролевые межличностные отношения в трудовых коллективах бывают официальные и неофициальные. Неофициальные (или неформальные) возникают достаточно спонтанно, практически не зависят от административно нормированных условий и складываются на основе индивидуальных предпочтений. Важным является вопрос о соотношении официальных и неофициальных отношений. В этой связи существует два правила:

- если официально нормированная структура отношений не охватывает всего многообразия производственных ситуаций, когда требуются оперативное согласование и координация деятельности, то положительные (неформальные) межличностные отношения позволяют компенсировать недостатки административно-организационной структуры производственных связей;
- положительные неофициальные межличностные отношения как элемент структуры СПК могут благоприятно воздействовать на производственные отношения, т. е. СПК коллектива в значительной мере обуславливается эмоциональной стороной жизнедеятельности и определяется господствующими нравственными и эстетическими эталонами человеческого общения и взаимодействия и вследствие этого выходит за рамки производственных отношений, нормативно включая их в свою структуру;

4) *коллективистские взаимоотношения*, которые отражают социально-психологическое единство членов коллектива, общность их взглядов, социальных ценностей, психологическую близость. Они строятся на основе сплоченности, взаимопомощи, сотрудничества. Такие отношения стимулируют общение людей и способствуют развитию коммуникативных качеств, отражающих активность психологических взаимосвязей членов коллектива, открытость и искренность в общении. Недостаточность в проявлении коммуникативной активности связана с робостью, скрытностью, замкнутостью, что, как правило, порождает феномены сплетен, слухов, недомолвок, отрицательных стереотипов при оценке себя и других людей.

Каждый из членов коллектива вырабатывает соответствующие социально-психологическому климату стиль поведения, оценку деятельности, отношение к труду.

Формы проявления СПК

Все многообразие проявлений СПК можно представить как эффект сочетания нескольких параметров (рис. 28).

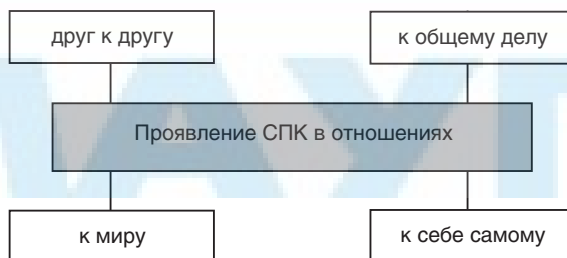


Рис. 28. Проявление СПК в отношениях

В общих чертах реализация условий СПК проявляется:

- в отношении к делу;
- в “самочувствии” личности в группе, которое связано с соответствием ее творческих и деловых потенциалов;
- в отношении к людям.

Социально-психологический климат формируется в процессе совместной деятельности людей и проявляется в способах действия, поступках, общении и поведении, субъективных формах проявления.

К *групповым проявлениям СПК* относятся: конфликты и сплоченность, совместимость и срабатываемость, единство ценностей и убеждений и др. Каждая из форм проявления СПК отражает многообразие человеческих взаимоотношений.

Разрабатывая конкретную программу исследования этих форм, необходимо ориентироваться на систему взаимосвязей и соотношений элементов структуры СПК, которые являются ведущими в данном виде деятельности, в конкретных условиях организации и функционально-ролевой дифференциации коллектива. Задачей исследования психологического климата внутри каждого подразделения по основным направлениям структуры является оценка следующих параметров:

- соответствия формальных и неформальных структур;
- отношений между руководителем подразделения, ведущими специалистами и заместителями;
- объема взаимодействия и его интенсивности по социометрическим критериям;
- особенностей ролевой дифференциации и наличия зон конфликта, основных мотивов конфликтного взаимодействия;
- зон ближайшего группового развития и прогноза стабильности групповых структур;
- влияния стиля руководства, личностных и профессиональных характеристик руководителей на СПК;
- климата межгрупповых отношений, зон и мотивов межгрупповых конфликтов;
- отношений между руководителями и их влияния на психологические проблемы взаимодействия работников (коммуникация, интеллектуальное взаимодействие);
- организационно-технологического взаимодействия, объема, интенсивности общения, сотрудничества, организации совместной деятельности.

Измерение этих параметров по ведущим подразделениям предприятия, создание обобщенной схемы, описание основных характеристик функциональной напряженности дают представление об основных формах проявления СПК.

Комплексное изучение социально-психологического климата¹

Организация коллективного труда является одной из наиболее актуальных проблем в условиях развития современного производства.

Решение этой проблемы требует глубокого знания специфики труда и его психологических составляющих. Значительную роль в этом играют эмпирические исследования и прикладное изучение процессов организации коллективной деятельности, ее протекания и реализации в конкретных условиях производства, а также разработка в этой связи конкретных способов ее совершенствования.

Коллективы должны представлять собой такой вид саморегулирующихся систем, в которых формализованные структуры отношений не должны сковывать инициативу и свободу, а напротив, стимулировать поисковую активность, предприимчивость и отдачу каждого из участников трудового процесса. Кроме того, эти системы требуют гармонизации формальных и неформальных отношений, проявлений независимости, динамичности и стабильности во всех их звеньях. Нарушение такого рода требований может частично или полностью нивелировать фактор творчества и деятельности как отдельных подструктур, так и всего предприятия.

Таким образом, практика научного управления требует решения важной задачи согласования требований функциональной организации предприятия, обеспечения творческой свободы личности и актуализации механизмов социального, коллективного воздействия.

¹ Эти рекомендации разработаны доктором психологических наук В. П. Казмиренко.

Если руководитель действительно стремится к поиску оптимальных путей организации коллективной деятельности, он должен владеть необходимой для этого информацией и быть достаточно осведомленным о тех социально-психологических процессах и условиях, в которых протекает трудовая деятельность.

В поле его зрения должны быть:

- характер зависимостей и отношений между подчиненными и руководителями;
- социально-психологический климат и межличностные отношения, возникающие в процессе работы;
- информационно-коммуникативный и интеллектуальный обмен между различными звеньями единого производственного цикла;
- владение навыками управления этим процессом, разрешения возникающих конфликтов;
- общественное мнение, мотивы, установки, отношения, которые активизируют деятельность коллективов, стимулируют творческие силы каждого конкретного человека в конкретной производственной среде.

Отсюда вытекает необходимость в проведении таких конкретных *мероприятий и действий*:

- подбор людей в коллективы;
- адаптация каждого нового сотрудника к условиям деятельности;
- раскрытие возможностей и активизация творческого потенциала каждого члена коллектива;
- правильное распределение функций и расстановка кадров;
- тактичное поведение руководителя при решении вопросов межличностных отношений, конфликтов;
- умение мобилизовать в каждом работнике инициативу, уверенность в себе, ответственность;
- поддержание нормальных взаимоотношений с руководителями различного уровня, партнерами и подчиненными;
- поощрение изобретательности в решении задач с помощью хорошо продуманных и адаптированных к конкретным условиям и людям стимулов как материального, так и морального характера.

Основные направления исследования

Программа социально-психологических исследований в производственной сфере предполагает подготовку и обобщение фактического материала о социально-психологической специфике деятельности предприятия, имеющихся резервах ее совершенствования, а также разработку комплекса рекомендаций по использованию этих данных в практике организаторской и управленческой работы.

Можно выделить три направления таких исследований.

Первое направление связано с подготовкой материалов по созданию структурно-функциональной модели предприятия, с описанием организационной и функциональной специфики деятельности основных его подразделений, с использованием социологической, социально-психологической и экономической информации. Цель его проведения:

- а) получить структурную схему функциональных связей как основу анализа социально-психологических факторов;
- б) предложить возможные пути структурной и функциональной оптимизации этих связей по экономическим и социально-психологическим критериям.

Второе направление связано с анализом системы управленческой деятельности, разработкой типовых требований по данному виду деятельности. На основе проведенных исследований предлагается также выявить резерв руководящего состава подразделений предприятия.

Третье направление связано с анализом особенностей общественного мнения относительно факторов, которые наиболее значимо проявились в предварительном исследовании: удовлетворенность трудом и руководством, перспективы профессионального роста, стимулирование труда, бюджет рабочего времени, резервы социального развития коллектива. Особое внимание должно быть уделено анализу социально-психологического климата во всех подразделениях предприятия, определению их роли в структурно-функциональной

организации деятельности предприятия. Исследование должно предполагать выявление точек конфликтов по вертикали и горизонтали, а также выяснение природы и причин межгрупповых конфликтов.

Заключительный этап исследований — это разработка социально-психологических рекомендаций по оптимизации деятельности предприятия, обобщенных заключений об улучшении психологического климата в трудовом коллективе.

Цель и задачи исследований

Цель социально-психологических исследований — обнаружить слабые, уязвимые, напряженные в психологическом смысле звенья в структуре производственной деятельности и разработать рекомендации по их устранению и профилактике. В соответствии с намеченной целью обычно в программу таких исследований включают следующие **задачи**.

1. Определение степени соответствия функциональных кадровых, профессионально-квалификационных, технических и других возможностей коллектива объему и сложности выполняемых и запланированных работ. Если потенциал коллектива ниже необходимого уровня, то вследствие функциональной перегрузки возможно нарастание психической напряженности, неудовлетворенности трудом и заработной платой.

Функциональная перегрузка чревата потерей интереса к труду, нарушениями трудовой дисциплины и др. Реально предположить, что в одних подразделениях нагрузка может соответствовать норме, в других — наблюдаться недогрузка или перегрузка. Негативным социально-психологическим следствием этого могут стать нарастающая напряженность и конфликтность между подразделениями, что отрицательно сказывается на общей организации труда и его конечных результатах.

Методически решить эту задачу предполагается с помощью хронометрии, “фотографии” рабочего дня, интервьюирования и др.

2. Каждая функциональная обязанность может выполняться человеком с большей или меньшей творческой отдачей, инициативой, увлеченностью. Чем выше интерес к делу, включенность в работу, возможность реализовать свои сущностные силы, тем выше количественные и качественные показатели труда, тем больше удовлетворенность трудом, устойчивее трудовая мотивация и меньше зависимость от влияния мешающих факторов. Преобладание рутинного труда, однообразия функциональных обязанностей, сведение всей активности к исполнению порождают апатию, плохое настроение, мысли о бесперспективности деятельности, о личностной деградации и т. п.

3. Каждый работник и каждое подразделение при выполнении своих заданий функционально связаны между собой. Степень и характер этой взаимосвязи различны. Функциональные отношения могут строиться на основе параллельного или последовательного выполнения тех или иных работ и операций, на основе сопричастности; они могут выстраиваться в горизонтальном и вертикальном направлении. Межфункциональная конфликтность, напряженность могут возникать из-за несогласованности действий во времени и в пространстве, а также на основе личных антипатий сотрудников, руководителей различных звеньев системы управления. Таким образом, третья задача состоит в определении основных особенностей межфункциональных отношений, степени их напряженности, конфликтности, установлении слабых в этом отношении звеньев в структуре производственной деятельности. Эту работу можно выполнить с помощью метода цветowych схем. Суть его состоит в том, что обследуемым лицам предлагается простым карандашом начертить схему значимых межфункциональных связей, а затем посредством цвета выразить свое субъективное отношение к каждой из них. При этом голубым цветом предлагается отмечать отношения совершенно спокойные, бесконфликтные, но малоинтенсивные, нединамичные; зеленым — ровные, спокойные, деловые, оптимальные в психологическом смысле; красным — несколько напряженные, но еще не мешающие делу и не травмирующие психику, позволяющие находить выход из конфликтной ситуации; черным — отношения, при которых конфликтность достигла апогея, когда взаимопонимание, взаимное уважение, доверие и примирение сторон кажутся невозможными. Кроме того, здесь можно использовать метод интервьюирования.

4. Любая частная функциональная задача решается тем эффективнее, чем больше каждый исполнитель “завязан” на конечный результат. При этом качество работы во многом зависит

от того, принимает ли каждый конкретный исполнитель какое-либо участие в выработке и принятии решений, касающихся непосредственно его деятельности, деятельности его подразделений и предприятия в целом, т. е. важным психологическим фактором является переживание каждым членом коллектива чувства сопричастности к любому заданию, над которым работает предприятие, понимание того, что от его включенности зависит успех деятельности всего предприятия.

Как показывает опыт, такого рода включенность порой очень низка, что свидетельствует о разобщенности коллектива, преобладании отношений администрирования, равнодушия, безразличия, незаинтересованности в улучшении качества труда, о неверии в перспективы. Все это может существенно препятствовать выполнению планов, ухудшать отношения, особенно по линии управления и руководства.

Важной задачей в этом плане является определение возможностей и резервов “упрощения” иерархии руководства, перемещения некоторых функций из вертикального канала в горизонтальный, передачи права решения отдельных профессиональных вопросов (в том числе и согласования) от руководителей специалистам-исполнителям.

5. Существенным показателем эффективности деятельности подразделения является отношение сотрудников к “своим” и “чужим” функциональным обязанностям и прежде всего — чувство ответственности за свой участок работы. Этот вопрос можно изучить, проанализировав самооценочные суждения по поводу того, за что каждый из работников несет ответственность, а также мнения относительно того, насколько он удовлетворен ответственностью тех работников, с которыми находится в функциональной зависимости, а также руководителей.

6. Профессиональная пригодность — важное условие эффективного труда. Одной из составляющих профессиональной пригодности является соответствие психологического профиля развития личности требованиям профессиональной деятельности, в которую она включена. Поскольку построение психологических профилей каждого типа специалистов, работающих на предприятии, представляется довольно сложным и отдельным заданием, степень психологической пригодности к выполнению своих функций можно определить методом комплексной групповой оценки способности к решению профессиональных задач разной степени сложности.

7. Наряду с компетентностью и профессиональной пригодностью большое значение имеет также анализ мотивации трудовой деятельности и выполнения своих функций работниками предприятия. Нереально предполагать, что сегодня в системе мотивов доминирует лишь стремление к тому, чтобы сделать как можно больший объем работы и с наилучшим качеством, невзирая на зарплату. С точки зрения психологии активность человека может побуждаться либо преобразовательным, либо коммуникативным мотивом, стремлением удовлетворить утилитарно-прагматические потребности или жаждой победить в конкурентной борьбе. Человек может интенсивно трудиться, движимый стремлением к личному успеху или желанием принести пользу другим. Возможны случаи доминирования одного из видов мотивации. Иногда наблюдается частая смена ведущего мотива либо полимотивированность деятельности.

Важность изучения вопроса о том, на основе каких мотивов строится трудовая активность коллектива, объясняется следующим. Если у подавляющей части работников основными являются созидательный, конструктивный, преобразовательный мотивы, а также мотивы достижения, взаимопомощи, взаимной требовательности и взаимной ответственности, можно утверждать, что в психологическом отношении такой коллектив является здоровым и дееспособным. Если у большинства его членов преобладает не деловой мотив, а стремление выяснять отношения, общаться на непроизводственную тему, стремление подработать, вытесняющее желание выполнять свои прямые служебные обязанности, жажда соперничества, склонность к наущничеству, сплетням, то ясно, что трудовых достижений в таком коллективе ожидать трудно.

8. Степень функциональной самостоятельности в процессе труда также является значимым показателем успешности трудовой деятельности. Без достаточной степени участия работников в планировании, определении объема и сложности работ, распределении заданий и доходов, использовании средств и установлении темпоритма труда трудно рассчитывать на твор-

ческую отдачу, инициативность, целеустремленность, самоотверженность и многие другие положительные проявления активности. Вместе с тем злоупотребление самостоятельностью может проявляться в местничестве, анархии, нарушении общего режима выполнения заказов. Под лозунгом борьбы за самостоятельность могут нередко проявлять активность лидеры-дез-организаторы. Поэтому важно изучать общее состояние и тенденции, которые наблюдаются в коллективе. Методически эту проблему можно решать с помощью интервьюирования и тестирования.

9. Обеспечение функционирования предприятия как целостной системы и каждого его подразделения предполагает хорошо налаженное информирование и координацию работ. Проблема заключается в том, что при движении информации снизу вверх, как правило, обнаруживается много преград и негативных факторов, в результате чего руководство не имеет реальных и оперативных данных о состоянии дел в подразделениях. Следовательно, задача состоит в том, чтобы установить и устранить эти помехи. Многое зависит от уровня производственной осведомленности каждого работника. Чем она выше, тем больше личностная включенность в дело. Изучение этого вопроса также представляется целесообразным.

10. Предприятие как целостная система содержит горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные структуры, между которыми существует сложная функциональная связь. От того, насколько едины и психологически совместимы исполнители и администрация, зависит самочувствие всего коллектива и успешность его деятельности. Поэтому функциональные зависимости этих крупных и пересекающихся социальных образований могут также составлять отдельную важную задачу.

Таким образом, определяется 10 актуальных задач, которые необходимо включить в программу исследования. Психология отдельного человека и коллектива не может быть понята вне контекста их деятельности и системы производственных отношений. Поэтому анализ психологического климата, психологии руководства и подчинения следует строить на основе изучения функциональных отношений к предмету, процессу и результатам профессиональной деятельности всех работников предприятия.

Методы изучения социально-психологического климата

К наиболее распространенным методам изучения социально-психологического климата организаций относятся интервью, анкетирование, тестирование и др. Например, общую оценку социально-психологического климата коллектива позволяет дать анкета "Ваша работа в коллективе"¹, содержащая около 150 вопросов. В процессе ответов на эти вопросы анкетиремый выражает свое отношение к выполняемой деятельности (удовлетворенность производственной деятельностью), трудовому коллективу, руководству, своему положению (статусу) в коллективе и др.

Достаточно обширную информацию о социально-психологических характеристиках трудовых коллективов (структуре, межличностной совместимости, сплоченности и т. п.) позволяют также получить *социометрические методики*. Однако при их использовании затруднительно выделить и оценить отдельные компоненты, составляющие такой интегральный показатель трудового коллектива, как социально-психологический климат.

Основной и необходимой предпосылкой формирования оптимального СПК является **уровень социально-психологического развития коллектива**, для изучения которого существуют методики самооценки, одна из которых приведена далее.

¹ См.: Парыгин В. Д. Климат коллектива как предмет диагностического исследования // Психол. журн. — 1982. — № 3. — С. 49–62.

Методика социально-психологической самооценки коллектива

Для определения уровня социально-психологического развития коллектива можно воспользоваться методикой социально-психологической самооценки коллектива (СПСК)¹.

Эта методика включает в себя 74 суждения, характеризующие поведение личности и отношения в коллективе (70 суждений рабочих и 4 — контрольных). Рабочие суждения распределены на семь блоков по 10 суждений в каждом соответственно таким характеристикам коллектива, как ответственность, коллективизм, сплоченность, контактность (личные взаимоотношения), открытость (отношение к новичкам и представителям других коллективов), организованность и информированность. Контрольные суждения позволяют сделать вывод о степени внимательности, искренности и добросовестности лиц, заполняющих соответствующий опросник. Все 74 суждения размещены подряд в определенном порядке на двух страницах, и слева от каждого суждения проставлен соответствующий ему номер.

Испытуемые получают полный перечень суждений и специальный бланк для ответов. Всем членам группы предлагается ознакомиться с этим перечнем и оценить, для какого количества их коллег характерны заданные в тесте отношения и формы поведения (зафиксированные в содержании этих суждений). Варианты ответов: “Все”, “Почти все”, “Большинство”, “Половина”, “Меньшинство”, “Почти никто”, “Никто”. Выбранные оценки заносятся в специальную матрицу, содержащую порядковые номера соответствующих суждений (в бланк для ответов).

ТЕСТ 54

Методика социально-психологической самооценки коллектива

Перечень суждений для оценки

1. Свои слова подтверждают делом.
2. Осуждают проявление индивидуализма.
3. Имеют сходные убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Оказывают помощь новичкам и членам других коллективов.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с новичками и членами других коллективов.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают результаты работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Посвящают свой досуг одному и тому же.
19. Защищают друг друга.
20. Учитывают интересы новых членов коллектива и представителей других коллективов.
21. Взаимно заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны в работе своего коллектива.
23. Решая стоящие перед коллективом задачи, работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей.

¹ Приводится по: Немов Р. С., Хвостов К. А. Межличностная активность в условиях группового обучения // Психол. журн. — 1984. — № 6. — С. 39–47.

26. Помогают друг другу.
27. К новичкам, старым членам коллектива и представителям других коллективов предъявляют одинаково справедливые требования.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудачах коллег.
35. Одинаково объективно оценивают работу старых и новых членов коллектива, а также представителей других коллективов.
36. Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении общеколлективных задач.
37. Хорошо знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя по отношению друг к другу.
42. Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и членами других коллективов.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Хорошо знают приемы и методы совместной работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные интересы ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других коллективов.
51. Если потребуется, берут на себя руководство коллективом.
52. Хорошо знают работу товарищей по коллективу.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции.
55. Дают одинаковые оценки качеств личности, необходимых для члена коллектива.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов.
58. При необходимости берут на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Все умеют делать (хорошие мастера).
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Активно сопротивляются силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрений.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам новичков и членов других коллективов.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Хорошо знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Постоянно содействуют успехам коллектива.
70. Одинаково оценивают справедливость наказаний.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах новичков и членов других коллективов.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Хорошо знают, как обстоят дела у других.

Бланк для ответов

Вариант ответа	Номер суждения																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
“Все”																									
“Почти все”																									
“Большинство”																									
“Половина”																									
“Меньшинство”																									
“Почти никто”																									
“Никто”																									

Вариант ответа	Номер суждения																								
	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
“Все”																									
“Почти все”																									
“Большинство”																									
“Половина”																									
“Меньшинство”																									
“Почти никто”																									
“Никто”																									

Вариант ответа	Номер суждения																								
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	
“Все”																									
“Почти все”																									
“Большинство”																									
“Половина”																									
“Меньшинство”																									
“Почти никто”																									
“Никто”																									

Обработка результатов

Вначале экспериментатор должен перевести оценки опрашиваемых в баллы.

Под № 15, 30, 45 и 60 в перечне даны контрольные суждения. По характеру ответов на них экспериментатор судит о степени

Вариант ответа	Баллы
“Все”	6
“Почти все”	5
“Большинство”	4
“Половина”	3
“Меньшинство”	2
“Почти никто”	1
“Никто”	0

доверия к данным, полученным от испытуемого. При внимательном чтении и искреннем ответе испытуемые должны оценить свою группу по этим суждениям баллом 0 (“Никто”), поскольку в действительности людей, которые никогда и ни в чем не ошибаются, никогда и ни в чем не сомневаются, всегда и во всем правы и все знают, нет. Если оценка группы по контрольным суждениям отличается от нуля, то все предшествующие ей оценки вплоть до ближайшего контрольного суждения с правильным ответом из протоколов испытуемых вычеркиваются и в дальнейшем в расчет не принимаются.

При обработке результатов подсчитывается средний балл по каждому из 70 рабочих суждений, средний балл по каждой из семи характеристик коллектива и средний балл по всем вместе взятым 70 суждениям для соответствующей группы. Полученные результаты фиксируют на специальной диаграмме (рис. 29) и изображают в виде “социально-психологического рельефа” соответствующей группы. Кроме того, на ней приводят средние оценки по каждому из 70 рабочих суждений.

Для этого используется та же оценочная шкала (на рис. 29 она расположена вдоль границ семи больших секторов, которые разделяют диаграмму на семь равных частей, соответствующих определенным характеристикам коллектива). Точки соединяются между собой ступенчатой кривой и в результате получается наглядный “рельеф” отношений в коллективе, по которому можно судить о степени развития всех 70 форм отношений, содержащихся в перечне. В центре диаграммы записывается цифра, отражающая в целом уровень социально-психологического развития отношений в коллективе, а ближе к периферии — средние баллы, характеризующие развитость каждого из семи оцениваемых параметров.

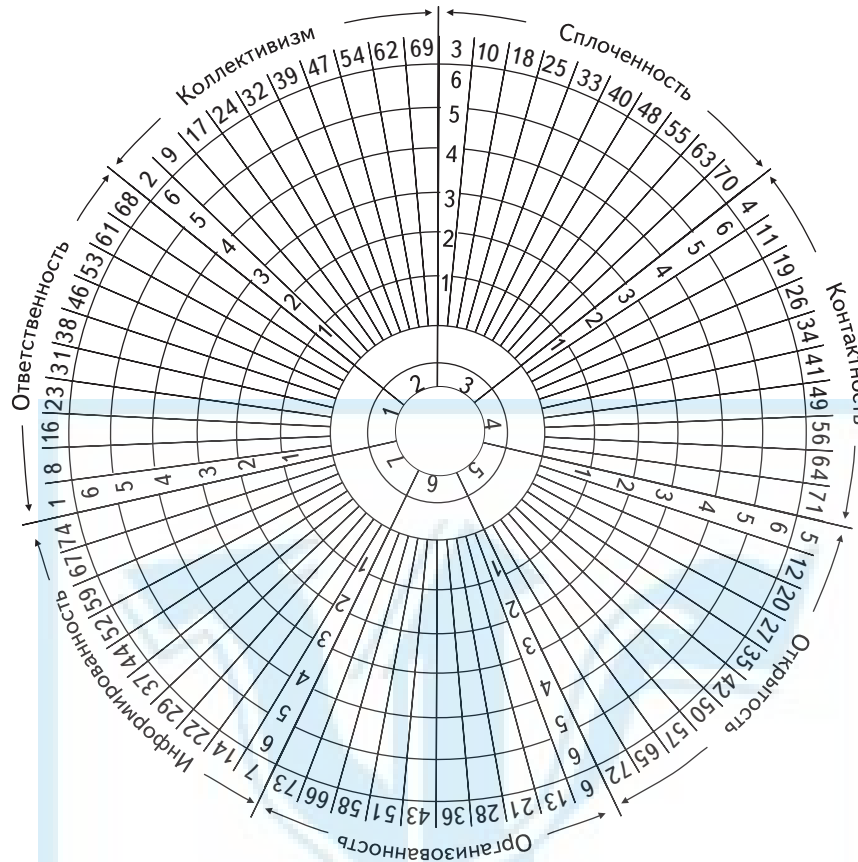


Рис. 29. Усредненный социально-психологический рельеф отношений в группе

Как бороться со слухами на предприятии¹

По мнению французских социологов, слухи представляют собой один из аспектов жизни общества, являясь древнейшим средством массовой информации. Выделяют следующие характеристики слухов.

- Слухи касаются событий, происходящих в соответствующий период.
- Цель слухов — убедить людей в достоверности того или иного события.
- Слухи никогда не контролируются. Современные системы информации в развитых странах основаны на доверии, чем и пользуются распространители слухов, ссылаясь на достоверные источники.
- Слухи не обязательно являются ложными, они могут быть и вполне правдивыми, что и заставляет проявлять к ним особое внимание.

Предприятие представляет собой благоприятную среду для возникновения и распространения слухов, поскольку решения на высоком уровне чаще всего принимаются без участия трудящихся; здесь существуют социальная напряженность, столкновение интересов, сохраняется угроза безработицы. Порождение слухов — как бы выражение скрытого беспокойства работающих. В них улавливаются намеки, против кого следует бороться, предпринимать какие-либо действия; слухи создают иллюзию возможности самоуправления на предприятии. В руках профсоюзов слухи могут стать средством, побуждающим дирекцию высказаться по возникшим проблемам. В таком случае она теряет инициативу в сообщении информации и должна либо опровергнуть, либо подтвердить слухи.

¹ См.: Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 8 (176).

Со слухами на предприятии можно бороться посредством гласности, информирования работников через газету, журнал. На некоторых предприятиях есть должность директора по внутренней коммуникации. Рекомендуется не только разъяснять наиболее важные из принимаемых решений, но и освещать другие, даже не столь значительные мероприятия.

Слухи входят в арсенал коммерческих стратегий и планов, с их помощью создается мнение о предмете продажи. Они используются с целью дестабилизации конкурента, ибо клиенты очень внимательно относятся к намекам, бросающим тень на надежность конкурентов. Особенно велика их роль в тех отраслях, которые находятся в наибольшей зависимости от ситуации, складывающейся на рынке.

Поскольку каждая категория или разновидность слухов имеет особенности, одинаковых рецептов для борьбы с ними нет. Только опыт и примеры из прошлого позволяют выявить некоторые общие закономерности в способах предупреждения и подавления слухов. На предприятии рекомендуется не доверять неофициальным источникам информации, укреплять авторитет руководителя, как можно полнее освещать внутреннюю и внешнюю его деятельность, поддерживать на должном уровне дисциплину, не допускать праздного времяпрепровождения работников.

При опровержении слухов следует проявлять большую осторожность во избежание эффекта “бумеранга”. В сообщении о том или ином факте либо событии не нужно приводить содержание слуха, лучше давать больше подробностей о проблеме, которая вызвала его возникновение, причем эта информация должна распространяться в течение длительного времени. Не рекомендуется замалчивать слухи — в таком случае их будут считать достоверными или подтвержденными.

15.3

ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

При изучении состояния производственной дисциплины необходимо опираться на четкий план и программу исследования, надежный инструментарий и понятные инструкции, правильную организацию и проведение опроса, научно обоснованную разработку и внедрение рекомендаций по результатам социологического исследования.

Программа социологического исследования состояния дисциплины¹

Современный этап развития экономики, высокий уровень технической оснащенности производства, внедрение более сложных технологических процессов неизмеримо повысили требования к личности работника, его квалификации, общеобразовательному и культурному уровню, сознательности и организованности. В этих условиях дисциплина и порядок на производстве, инициативность, чувство личной ответственности работника за успехи всего коллектива, его добросовестный производительный труд становятся важнейшими факторами своевременной и качественной реализации производственных планов.

¹ См.: Как провести социологическое исследование / Под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. — М., 1985.

Цель, объект и предмет исследования

Цель исследования — на основе социологических данных разработать практические рекомендации для администрации предприятия, направленные на укрепление производственной дисциплины.

Объект исследования — работники предприятия, которые являются источником следующей информации: о видах и частоте нарушений производственной дисциплины, о мотивах нарушений, об уровне информированности о правилах и нормах соблюдения трудовой и технологической дисциплины, об отношении к формам поощрения за добросовестный труд и мерам воздействия на нарушителей дисциплины.

Предмет исследования — состояние производственной дисциплины на предприятии, а также условия и факторы, прямо или косвенно воздействующие на нее.

Гипотезы и задачи исследования

Основная гипотеза: предварительный анализ материалов о характере и мотивах нарушений производственной дисциплины позволяет предположить, что основная причина ухудшения состояния дисциплины состоит в ослаблении работы по формированию сознательного, добросовестного отношения к труду, в снижении требовательности к недобросовестным работникам.

В соответствии с основной гипотезой социальные блоки вопросов соответствующей анкеты должны быть нацелены на выявление того, как администрация предприятия, первичные коллективы (цех, участок, бригада), действующая система стимулирования труда, степень участия членов коллектива в управлении производством влияют на соблюдение производственной (трудовой и технологической) дисциплины.

Основная гипотеза нейтральна по отношению к другим факторам, которые могут влиять на состояние производственной дисциплины. В этой связи необходимо сформулировать *гипотезу-следствие*: по-видимому, существующий на предприятии уровень организации труда, условия быта, профессионально-квалификационный и социально-демографический состав коллектива не являются факторами, ведущими к ухудшению состояния производственной дисциплины.

Поскольку к негативным явлениям в коллективе можно отнести факты неумелого обращения с новой техникой и случаи производственного травматизма вследствие нарушения отдельными работниками техники безопасности, проверке подлежит также *дополнительная гипотеза*: по-видимому, причина отмеченных явлений — несоответствие уровня профессиональной квалификации некоторых работников содержанию выполняемой ими работы.

Задачи исследования. Проверка сформулированных гипотез требует решения следующих задач.

Для *основной гипотезы* — выявить характер влияния на состояние производственной дисциплины:

- 1) воспитательной работы, проводимой администрацией предприятия, степени и характера участия работников в управлении производством;
- 2) действующей на предприятии системы морального и материального поощрения за труд;
- 3) социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- 4) уровня деятельности наставников.

Для проверки *гипотезы-следствия* — выявить влияние на состояние производственной дисциплины:

- 1) организации труда;
- 2) условий труда и быта;
- 3) профессионально-квалификационных характеристик работников;
- 4) социально-демографических характеристик.

Для проверки *дополнительной гипотезы* следует выявить степень соответствия уровня профессиональной квалификации работников содержанию выполняемой ими работы и влияние, которое профессиональная квалификация может оказывать на состояние производственной дисциплины.

Определение выборочной совокупности

Статистические данные, имеющиеся в распоряжении исследовательских служб предприятий, позволяют реализовывать *квотную модель выборки*. Это объясняется следующими соображениями.

Известно, что количество нарушений производственной дисциплины больше среди рабочих, чем среди работниц, а также среди молодых рабочих низкой квалификации, чем среди опытных профессионалов старшего поколения. На основании этого можно сделать вывод, что характер соблюдения трудовой и технологической дисциплины варьирует в зависимости от изменений таких признаков респондентов, как уровень квалификации, пол и возраст. Информация о распределении работников предприятия по названным трем признакам имеется в отделах кадров, и ее можно использовать в качестве параметров квот.

В случае применения квотной выборки объем выборочной совокупности нельзя вычислить с помощью формул. Однако если на предприятии работают, например, 9600 человек (генеральная совокупность), то исходя из опыта прошлых исследований можно предположить, что опрос 10 % всех работающих (960 человек) гарантирует статистически значимые результаты.

Количество подлежащих опросу респондентов распределяется по трем контрольным признакам в следующей пропорции (табл. 23).

Таблица 23

Параметр	Признак						
	Квалификация			Пол		Возраст	
	1–2-й разряд	3–4-й разряд	5–6-й разряд	мужчины	женщины	до 30 лет	31 год и старше
Доля представителей соответствующих категорий в генеральной совокупности, %	30	45	25	56	44	58	42
Количество представителей соответствующих категорий в выборке	288	432	240	538	422	557	403

Методы сбора информации

Основные методы сбора информации:

1) вторичный анализ статистических материалов, документов администрации, касающихся организации и условий труда, быта работников предприятия, проведения в коллективе воспитательной работы;

2) сбор первичной социологической информации с помощью “Анкеты рабочего”.

Логическая структура инструментария сбора первичной социологической информации представлена в табл. 24.

Таблица 24

№ п/п	Операциональное понятие	Индикатор	Тип шкалы измерения	Номер вопроса в анкете
1	2	3	4	5
1. Профессия, квалификация, удовлетворенность работой				
1	Профессия	Вид профессии, должность	Номинальная	1
2	Соответствие профессии и базового образования	Индивидуальная оценка степени соответствия	Ранговая	2
3	Стаж работы по профессии	Количество лет	Интервальная	3
4	Стаж работы на предприятии	То же	То же	4
5	Квалификация	Разряд	“ ”	5
6	Повышение квалификации за последние два года	Факт повышения	Номинальная	6

Продолжение табл. 24

1	2	3	4	5
7	Владение смежными профессиями	Факт владения	Номинальная	7
8	Удовлетворенность работой	Наличие (отсутствие) желания сменить работу	Ранговая	8
9	Установка на смену работы	Мотивировка желания сменить работу	Номинальная	9
2. Отношение к труду, производственная дисциплина, стимулы труда				
10	Характер выполняемой работы	Индивидуальная ранговая оценка характера работы	Ранговая	10
11	Выполнение нормы выработки	Индивидуальная оценка	То же	11
12	Качество производимой продукции	Индивидуальная оценка качества производимой продукции	“ ”	12
13	Нарушения трудовой и технологической дисциплины	Формы нарушений	Номинальная	13
14	Наказания за нарушение дисциплины труда	Формы наказаний	То же	14
15	Удовлетворенность заработной платой	Степень удовлетворенности	Ранговая	15 (1)
16	Удовлетворенность нормированием труда	То же	То же	15 (2)
17	Удовлетворенность стимулами труда	“ ”	“ ”	15 (3–4)
3. Организация труда				
18	Формы организации труда	Индивидуальная характеристика форм организации труда;	Номинальная	16
		предпочтение той или иной формы организации индивидуального труда	Ранговая	17
19	Режим работы	Сменность	То же	18
20	Состояние оборудования	Индивидуальная оценка качества оборудования	“ ”	19
21	Простои в работе	Факты простоя; виды причин	“ ”	20
			Номинальная	21
22	Выполнение работ, не связанных с прямыми обязанностями респондента	Частота выполнения	Ранговая	22
23	Выполнение сверхурочных работ	Факт выполнения	То же	23
4. Условия труда				
24	Санитарно-гигиенические условия труда	Степень удовлетворенности	Ранговая	24 (1)
25	Состояние охраны и безопасности труда	То же	То же	24 (2)
26	Условия повышения квалификации	Индивидуальная оценка	“ ”	25
27	Наличие наставника у молодых рабочих	Факт прикрепления наставника	Номинальная	26
28	Помощь наставника	Формы помощи	То же	27
29	Организация питания	Степень удовлетворенности	Ранговая	28 (1)
30	Качество питания	То же	То же	28 (2)
31	Обеспеченность жильем	“ ”	“ ”	28 (3)
32	Обеспеченность местами в детских учреждениях	“ ”	“ ”	28 (4)
33	Упорядоченность графика движения транспорта	“ ”	“ ”	28 (5)
34	Бытовое обслуживание	“ ”	“ ”	28 (6)
35	Стабильность кадров	Индивидуальная оценка степени обновления коллектива	“ ”	29
5. Информированность работников в отношении трудовой деятельности				
36	О правилах внутреннего распорядка	Индивидуальная оценка степени ознакомления	Ранговая	30 (1)
37	Кодекс законов о труде	То же	То же	30 (2)

1	2	3	4	5
38	О приказах администрации по укреплению трудовой дисциплины	Индивидуальная оценка степени ознакомления	Ранговая	30 (3)
39	О содержании понятия "трудовая дисциплина"	Индивидуальное мнение	То же	31 (1)
40	О содержании понятия "технологическая дисциплина"	То же	" "	31 (2)
6. Социально-психологический климат в коллективе				
41	Отношения респондента с коллегами по работе	Индивидуальная оценка характера отношений	Ранговая	32 (1)
42	Отношения респондента с непосредственным руководителем	То же	То же	32 (2)
43	Взаимоотношения членов коллектива	Индивидуальная характеристика взаимоотношений	" "	33
44	Отношения в коллективе	Индивидуальная оценка влияния субъективных факторов на отношения в коллективе	" "	34
45	Влияние коллектива на поощрение за труд	Индивидуальная оценка степени влияния	" "	35 (1)
46	Влияние коллектива на нарушителей дисциплины	То же	" "	35 (2)
47	Отношение респондента к опаздывающим на работу	Формы личной реакции	" "	36 (1)
48	Отношение респондента к появляющимся на работе в нетрезвом виде	То же	" "	36 (2)
49	Отношение респондента к тем, кто не выполняет норму выработки	" "	" "	36 (3)
50	Отношение респондента к недобросовестным работникам	" "	" "	36 (4)
51	Отношение респондента к успехам коллектива	Характер отношения к информации об успехах коллектива	" "	37
52	Отношение респондента к недостаткам в работе коллектива	Характер отношения к информации о недостатках в работе коллектива	" "	38
53	Отношение к общественному мнению коллектива	Отношение к оценке своего труда коллективом	" "	39
54	Значимость форм поощрения для членов коллектива	Индивидуальная оценка	" "	40
7. Воспитательная работа администрации по укреплению производственной дисциплины				
55	Отношение респондента к воспитательной работе администрации по укреплению дисциплины	Индивидуальная оценка работы администрации	Ранговая	45 (1–2)
56	Эффективность мер по борьбе с нарушителями производственной дисциплины	Индивидуальная оценка эффективности мер борьбы	То же	46
57	Причины, мешающие укреплению производственной дисциплины	Индивидуальная оценка причин	" "	47
8. Социально-демографические характеристики				
58	Пол	Пол	Номинальная	48
59	Возраст	Количество лет	Интервальная	49
60	Образование	Уровень образования	Ранговая	50
61	Семейное положение	Состояние в браке	Номинальная	51
62	Наличие детей	Количество детей	Интервальная	52

Логические последовательности обработки информации на ЭВМ

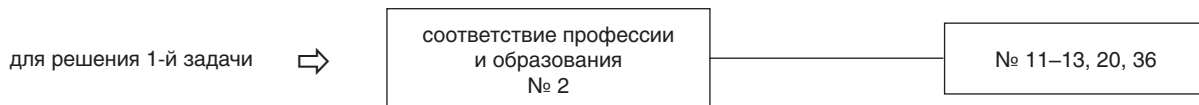
Характер обработки информации на ЭВМ predetermined задачами, решение которых предусмотрено логикой проверки сформулированных ранее гипотез. В соответствии с этим для задач, связанных с проверкой основной гипотезы, нужно предусмотреть следующую схему обработки информации:



Последовательность обработки информации для проверки гипотезы-следствия:



Логика обработки информации для проверки дополнительной гипотезы:



Для получения данных общего характера вычисляются также линейные распределения (в абсолютных числах и процентах) для вопросов № 1–52.

План подготовки и проведения социологического исследования

План подготовки и проведения социологического исследования состояния производственной дисциплины на предприятии включает несколько этапов и имеет следующую примерную форму:

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Ответственные за исполнение	Примечание
1	2	3	4	5

Этап подготовки к полевому исследованию

Данный этап включает следующие **мероприятия**: обсуждение и утверждение программы и методического инструментария исследования; составление проекта выборки и бланка его корректировки; разработка инструкций для группы сбора первичной информации; тиражирование в необходимом количестве методического инструментария для проведения пробного исследования; проведение пробного исследования; анализ результатов пробного исследования; внесение коррективов в программу, методические документы и инструкции опроса в соответствии с итогами пробного исследования; тиражирование в необходимом количестве методического инструментария для массового сбора информации; формирование группы сбора первичной информации (анкетеров); инструктаж и обучение отобранных анкетеров.

Этап полевого исследования

Данный этап предполагает выполнение следующих **видов работ**: согласование организационных вопросов полевого исследования с представителями подразделений предприятия, где будет проводиться опрос; подготовка респондентов к исследованию; проведение полевого исследования (массовый сбор первичной информации); выбраковка негодных анкет в соответствии с ранее разработанными инструкциями; выписка полученных ответов на открытые вопросы с целью их последующей типологии; кодирование открытых вопросов в соответствии с ранее разработанными инструкциями; составление программ для ЭВМ; обработка первичной социологической информации.

Анализ результатов, выводы и рекомендации

Данный этап социологического исследования является заключительным и предусматривает следующие **виды работ**: анализ результатов исследования и подготовку предварительного отчета; обсуждение предварительного отчета, выводов и рекомендаций по итогам исследования; доработку и утверждение окончательного отчета, выводов и рекомендаций по итогам исследования; подготовку и утверждение аналитической справки.

Приведенный примерный план содержит ключевые виды работ и исследовательские процедуры. В каждом конкретном случае сроки их выполнения зависят от вида исследования, научно-методического и организационного опыта его организаторов, а также от их материально-технических возможностей.

Отдельные виды работ и процедур могут выполняться одновременно, что позволяет сократить общую продолжительность исследования. Например, разработка проекта выборки и бланка его корректировки может осуществляться одновременно с разработкой методического инструментария (анкет) и инструкций для анкетеров, техническая подготовка полевых документов (анкет) к обработке — по мере сбора и поступления первичной информации и т. д. Разумеется, одновременное выполнение различных процедур возможно и оправданно только в том случае, если между ними нет строгой логической соподчиненности.

Инструментарий социологического исследования

На титульном листе анкеты, которая изготовлена в виде брошюры, указывается: вверху — “Социологическая служба предприятия”, в центре — “Анкета рабочего (ваше мнение о состоянии производственной дисциплины)”.

На внутренней обложке анкеты помещен текст обращения:

Уважаемый коллега!

Социологическая служба предприятия обращается к Вам с просьбой ознакомиться с данной анкетой и ответить на содержащиеся в ней вопросы. Ваши ответы окажут существенную помощь в деле формирования дисциплины труда, улучшения социального микроклимата и совершенствования организации производственного процесса.

Результаты данного опроса будут использованы в обобщенном виде для научно-практических рекомендаций, поэтому фамилию указывать не обязательно.

Заранее благодарим Вас за участие в исследовании!

Инструкция по заполнению анкеты

По некоторым вопросам вам предлагаются различные варианты ответа. Прежде всего внимательно прочитайте их и обведите кружком номер того варианта ответа, который соответствует вашему мнению.

Если ни один из предложенных вариантов ответов не совпадает с вашим мнением, напишите его сами. На вопросы, не имеющие вариантов ответа, дайте свой ответ в письменном виде.

Далее следуют вопросы анкеты.

Прежде всего позвольте задать вам вопросы о вашей профессии и квалификации.

1. Кем вы работаете в настоящее время? (профессия — для рабочих, должность — для ИТР и служащих) _____

001 002 003 004 005 006 007 008 009

2. Соответствует ли ваша нынешняя профессия полученному вами профессиональному образованию?

010 — соответствует полностью

011 — соответствует частично

012 — не соответствует

013 — затрудняюсь ответить

3. Сколько времени вы работаете по своей нынешней профессии?

014 — менее полугодом

015 — от полугодом до 1 года включительно

016 — от 1 года до 3 лет включительно

017 — от 3 лет до 5 лет включительно

018 — от 5 лет до 10 лет включительно

019 — более 10 лет

4. Сколько лет вы работаете на данном предприятии?

020 — менее полугодом

021 — от полугодом до 1 года включительно

022 — от 1 года до 3 лет включительно

023 — от 3 лет до 5 лет включительно

024 — от 5 лет до 10 лет включительно

025 — более 10 лет

5. Какой квалификационный разряд вы имеете?

026 — 1-2-й разряд

027 — 3-4-й разряд

028 — 5-6-й разряд

029 — без разряда

6. Повышали ли вы свою производственную квалификацию за последние два года?
030 — да
031 — нет
7. Владеете ли вы смежными профессиями?
032 — да
033 — нет
8. Хотели бы вы перейти на работу по другой профессии (специальности)?
034 — да
035 — нет
036 — не задумывался над этим
9. Если у вас есть желание перейти на работу по другой профессии, то чем это вызвано? (напишите)
037 — не удовлетворен размером заработной платы
038 — не нравится работа
039 — нынешняя квалификация не соответствует выполняемой работе
040 — желанием повысить квалификацию
041 — стало трудно выполнять данную работу из-за физической усталости
042 — стало трудно выполнять данную работу из-за психической усталости
043 — профессия неперспективная
044 — работа по данной профессии не является престижной в моих глазах
045 — нет ответа

Теперь ответьте, пожалуйста, на вопросы о работе, выполняемой вами в настоящее время.

10. Как бы Вы охарактеризовали вашу работу?
046 — работа интересная, требующая смекалки, творческого поиска
047 — работа спокойная, не требующая особого напряжения
048 — работа монотонная, однотипная, скучная
049 — работа тяжелая, неинтересная
050 — работа вредная
051 — работа изнуряющая
052 — нет ответа
11. Можете ли вы сказать, что в настоящее время:
053 — постоянно перевыполняете норму выработки
054 — постоянно выполняете ее, не превышая
055 — не всегда выполняете
056 — практически не справляетесь с нормой
12. Какая доля продукции высокого качества выпускается вами в течение рабочего месяца?
057 — практически вся продукция высокого качества
058 — более чем половина продукции высокого качества
059 — примерно половина продукции высокого качества
060 — примерно треть продукции высокого качества
061 — в основном продукция невысокого качества
062 — трудно сказать
13. Были ли в течение текущего года у вас лично нарушения производственной дисциплины?
063 — не было
064 — был прогул
065 — было несколько прогулов
066 — было опоздание
067 — было несколько опозданий
068 — был выход на работу в нетрезвом состоянии
069 — было невыполнение распоряжений руководителя
070 — был брак в работе

- 071 – было нарушение техники безопасности
- 072 – была поломка оборудования, машины по собственной вине
- 073 – было несоблюдение стандартов (нормативов) выпускаемой продукции
- 074 – было несоблюдение технологического режима
- 075 – был перерасход энергии, материалов
- 076 – был случай неудовлетворительного содержания своего рабочего места, ухода за оборудованием
- 077 – был преждевременный уход с работы
- 078 – было несоблюдение правил производственной санитарии
- 079 – нет ответа

14. Если у вас было нарушение (нарушения), то какое наказание вы понесли?

- 080 – лишение премии
- 081 – перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности
- 082 – порицание со стороны руководителя коллектива
- 083 – отказ в льготной путевке, перенос срока отпуска
- 084 – отказ в присвоении очередного тарифного разряда
- 085 – обсуждение на собрании
- 086 – порицание в стенгазете, по заводскому радио
- 087 – нет ответа

15. В какой мере вас удовлетворяют (внимательно прочитайте каждую строчку):

№ п/п	Наименование	Вполне удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Не удовлетворяет	Затрудняюсь ответить
1	Заработная плата	088	089	090	091
2	Нормирование труда	092	093	094	095
3	Материальные поощрения за труд	096	097	098	099
4	Моральные поощрения за труд	100	101	102	103

16. Укажите, пожалуйста, как организован ваш труд?

- 104 – работаю индивидуально
- 105 – работаю в бригаде, но отвечаю только за себя
- 106 – работаю в бригаде по единому наряду; другие формы (укажите, пожалуйста, какие)
- 107 – выполняю сдельную работу
- 108 – работаю по ненормированному рабочему времени
- 109 – нет ответа

17. Если бы вам предоставили возможность самому выбрать форму организации труда, то какую бы вы предпочли?

- 110 – индивидуальный труд, при котором нужно отвечать только за себя
- 111 – труд в коллективе, но при условии, что каждый отвечает сам за себя
- 112 – труд в коллективе по единому наряду
- 113 – выполнять сдельную работу
- 114 – работать по ненормированному рабочему времени
- 115 – нет ответа
- 116 – затрудняюсь ответить

18. Какой режим вашей работы?

- 117 – односменный
- 118 – в две смены
- 119 – в три смены

19. Как вы оцениваете оборудование, на котором работаете?

- 120 – работает хорошо
- 121 – иногда ломается
- 122 – часто ломается
- 123 – работает плохо

20. Бывают ли на вашем участке простои?
 124 — да
 125 — нет
21. Если на вашем участке бывают простои, то в чем их причина?
 126 — срывы поставок сырья, материалов, запасных частей, электроэнергии, горючего и т. д.
 127 — прогулы, недисциплинированность отдельных работников
 128 — частая поломка техники из-за ее плохого состояния
 129 — частая поломка техники по причине некачественной эксплуатации
 130 — из-за болезни “ключевых” специалистов либо незаполненности таких штатных единиц; другие причины (укажите)
 131 — в связи с опозданием на работу отдельных специалистов
 132 — в связи со срывом договора смежниками
 133 — нет ответа
22. Приходится ли вам в течение рабочего дня выполнять функции, которые не входят в круг ваших прямых обязанностей?
 134 — постоянно
 135 — периодически
 136 — редко
 137 — не приходится
23. Случается ли вам работать сверхурочно?
 138 — довольно часто
 139 — иногда
 140 — не приходится
24. В какой мере вас удовлетворяют (внимательно прочитайте каждую строчку):

№ п/п	Наименование	Вполне удовлетворяют	Частично удовлетворяют	Не удовлетворяют	Затрудняюсь ответить
1	Санитарно-гигиенические условия труда (наличие вибрации, шума, освещение, вентиляция, температура и др.)	141	142	143	144
2	Охрана и безопасность труда	145	146	147	148

25. Как вы оцениваете возможности повышения квалификации, созданные для работников вашего цеха (участка, бригады, отдела)?
 149 — хорошие
 150 — удовлетворительные
 151 — плохие
 152 — затрудняюсь ответить

Следующие два вопроса только для молодых работников, работающих на предприятии менее года, остальные переходят к вопросу 28.

26. Имеете ли вы наставника?
 153 — да
 154 — нет — перейти к вопросу 28
27. Какую помощь оказывает вам наставник?
 155 — помогает в овладении станком, инструментами
 156 — контролирует качество выполняемой работы
 157 — разъясняет правила поведения на работе
 158 — разъясняет правила поведения в общественных местах, в семье
 159 — дает советы, как более содержательно провести досуг; другое (напишите)
 160 — помогает в продолжении учебы
 161 — вовлекает в техническое творчество
 162 — нет ответа

28. Удовлетворены ли вы тем, как заботятся о бытовых нуждах работников вашего предприятия (внимательно прочитайте каждую строчку):

№ п/п	Наименование	Вполне удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Не удовлетворяет	Затрудняюсь ответить
1	Организация питания	163	164	165	166
2	Качество питания	167	168	169	170
3	Обеспеченность жильем	171	172	173	174
4	Обеспеченность местами в детских учреждениях	175	176	177	178
5	Упорядоченность графика движения коммунального (ведомственного) транспорта	179	180	181	182
6	Обеспеченность бытовым обслуживанием (ремонт, химчистка и др.)	183	184	185	186

29. В какой степени обновился за последние 2–3 года коллектив, в котором вы работаете?

- 187 – практически не обновился
 188 – обновился на 10–15 %
 189 – обновился примерно на одну треть
 190 – обновился примерно на 50 %

Теперь несколько вопросов о вашей информированности в сфере трудовой деятельности.

30. В какой степени вы ознакомлены с нижеследующими документами:

№ п/п	Наименование	Ознакомлен всесторонне	Ознакомлен в общих чертах	Не ознакомлен
1	Правила внутреннего трудового распорядка	191	192	193
2	Кодекс законов о труде	194	195	196
3	Приказы администрации по укреплению трудовой дисциплины	197	198	199

31. Как вы считаете, что значит соблюдать:

1) трудовую дисциплину (напишите, пожалуйста): _____

- 200 – ответ правильный
 201 – ответ частично правильный
 202 – ответ неправильный
 203 – нет ответа

2) технологическую дисциплину (напишите, пожалуйста): _____

- 204 – ответ правильный
 205 – ответ частично правильный
 206 – ответ неправильный
 207 – нет ответа

Далее хотелось бы узнать ваше мнение о коллективе, в котором вы работаете.

32. Как вы оцениваете свои отношения:

№ п/п	Отношения	Вполне хорошие	Сносные	Плохие	Трудно сказать
1	С коллегами	208	209	210	211
2	С непосредственным руководителем (бригадиром, мастером и т. д.)	212	213	214	215

33. Что, по вашему мнению, характеризует взаимоотношения в вашем коллективе в целом?
 216 — полная доброжелательность и взаимопомощь
 217 — отношения в основном хорошие
 218 — отношения в основном безразличные
 219 — очень неровные отношения
 220 — чаще всего отношения напряженные, недоброжелательные
 221 — не задумывался над этим
34. Какие из перечисленных ниже факторов, по вашему мнению, имеют наибольшее значение для создания и поддержания хороших отношений между членами вашего коллектива? (выберите, пожалуйста, не более трех вариантов ответа)
 222 — бесперебойность трудового процесса
 223 — хорошие отношения с администрацией
 224 — продвижение по службе членов коллектива в соответствии с их заслугами
 225 — хорошо организованная работа
 226 — коллективное обсуждение и принятие производственных решений
 227 — справедливое распределение материальных и моральных поощрений
 228 — правильное отношение членов коллектива к критике
 229 — проведение совместных культурно-массовых мероприятий
 230 — укрепление стабильности состава коллектива
 что еще, добавьте, пожалуйста _____

 231 — нет ответа
35. Как вы считаете, в какой мере члены вашего коллектива влияют на решение следующих вопросов:

№ п/п	Наименование	Безусловно влияют	Влияют незначительно	Практически не влияют
1	Распределение поощрений за трудовые успехи	232	233	234
2	Определение меры наказания нарушителям дисциплины	235	236	237

36. Как вы относитесь к члену вашего коллектива, если он (внимательно прочитайте каждый столбец):

№ п/п	Отношение	Опаздывает на работу, раньше времени уходит на перерыв	Появляется на работе в нетрезвом состоянии	Не выполняет норму выработки, плановые задания	Работает недобросовестно, не заботясь о качестве
1	Не осуждаю, считаю, что это может случиться и со мной	238	243	248	253
2	Не обращаю внимания на такое явление	239	244	249	254
3	Хотя в душе и осуждаю такой проступок, но ничего нарушителю не говорю	240	245	250	255
4	Высказываю свое недовольство, пытаюсь убедить его в неправильном поведении	241	246	251	256
5	Принимаю участие в коллективном обсуждении таких случаев, требуя для нарушителей наказания	242	247	252	257
6	Поступаю иначе (напишите, как): _____ 258 — осуждаю с коллегами по работе 259 — пытаюсь дать совет, как вести себя 260 — нет ответа				

37. Когда в печати, по радио или телевидению появляются сообщения о положительном опыте вашего предприятия, о его лучших работниках, как вы обычно к ним относитесь?
 261 — осуждаю с товарищами
 262 — воспринимаю с гордостью

- 263 – привык к таким материалам и не придаю им особого значения
 264 – не обращаю на них внимания
 265 – затрудняюсь ответить
38. Как вы реагируете, если появляются сигналы о недостатках в работе вашего предприятия, критические замечания в его адрес?
 266 – переживаю, стараюсь привлечь к ним внимание коллег
 267 – огорчаюсь
 268 – как правило, остаюсь равнодушным
 269 – не обращаю на них внимания, меня это мало волнует
 270 – затрудняюсь ответить
39. Какое значение имеет для вас оценка вашего труда коллегами?
 271 – для меня это много значит
 272 – с этим приходится считаться
 273 – не придаю этому значения
40. На вашем предприятии используются различные виды поощрений за успехи в работе. Укажите, пожалуйста, какие из них наиболее значимы для членов вашего коллектива (можно отметить несколько вариантов ответа):
 274 – объявление благодарности
 275 – выдача премии
 276 – награждение ценным подарком
 277 – награждение грамотой
 278 – занесение в Книгу почета, помещение портрета на Доску почета
 279 – присвоение почетного звания
 280 – отражение в стенгазете, многотиражке, передачах местного радио
 281 – присуждение вымпела бригаде, участку
 282 – запись сведений о поощрении в трудовую книжку; другие формы
 283 – награждение бесплатной путевкой в дом отдыха
 284 – награждение путевкой для туристической поездки за границу
 285 – нет ответа
41. Ответьте, пожалуйста, в какой мере вы можете принимать участие в решении производственных вопросов в вашем коллективе?
 286 – в полной
 287 – в незначительной
 288 – практически не могу
42. Принимали ли вы участие в работе собраний в течение последних двух месяцев?
 289 – да, в производственных (бригады, цеха, участка)
 290 – нет ответа
 291 – нет
43. В какой форме вы обычно принимаете участие в собраниях?
 292 – участвую в подготовке собраний
 293 – выступаю с предложениями, критическими замечаниями
 294 – принимаю участие в обсуждении решений собраний
 295 – обычно только присутствую
 296 – участвую в работе комиссий по контролю над выполнением решений собраний
 297 – присутствую как представитель вышестоящих органов
 298 – нет ответа
44. Принимали ли вы участие за последний год в обсуждении проектов перспективного и текущего планов экономического и социального развития вашего коллектива?
 299 – да
 300 – нет

А теперь несколько вопросов о борьбе с нарушителями производственной дисциплины в вашем коллективе.

45. Оцените, пожалуйста, как ведется борьба с нарушителями производственной дисциплины в коллективе, где вы работаете:

№ п/п	Наименование	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Трудно дать оценку
1	Администрацией цеха (участка, отдела)	301	302	303	304
2	Наставниками	305	306	307	308

46. Как вы считаете, какие меры наиболее эффективны в вашем коллективе в борьбе с постоянными нарушителями трудовой дисциплины? (можно отметить несколько вариантов ответов)
- 309 — лишение премии
 - 310 — перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности
 - 311 — беседа руководителя коллектива с нарушителем
 - 312 — отказ в льготной путевке, перенос срока отпуска
 - 313 — отказ в присвоении очередного тарифного разряда и в повышении процентной надбавки к окладу
 - 314 — увольнение
 - 315 — обсуждение на собрании
 - 316 — отражение в стенгазете, многотиражке, передачах заводского радио
 - 317 — нет ответа
47. Как вы считаете, что мешает достичь образцовой производственной дисциплины в вашем коллективе? (можно отметить несколько вариантов ответа)
- 318 — недостатки в организации труда
 - 319 — плохие условия и плохая охрана труда
 - 320 — недостатки в системе морального поощрения
 - 321 — недостатки в системе материального поощрения
 - 322 — снисходительное отношение к нарушителям дисциплины, недобросовестным работникам
 - 323 — слабая воспитательная работа
 - 324 — неблагоприятный социально-психологический климат
 - 325 — недостатки в руководстве коллективом
 - 326 — недостаточная активность и ответственность членов коллектива
 - 327 — низкое качество текущего и перспективного планирования
 - 328 — недостаточная профессиональная подготовка работников
 - 329 — нечуткое отношение к бытовым нуждам работников
 - 330 — слабая работа наставников
 - 331 — отвлечение работников от выполнения их прямых обязанностей
 - 332 — нет ответа

В заключение сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе.

48. Ваш пол:
- 333 — мужской
 - 334 — женский
49. Ваш возраст:
- 335 — до 20 лет включительно
 - 336 — от 21 до 28 лет включительно
 - 337 — от 29 до 39 лет включительно
 - 338 — от 40 до 49 лет включительно
 - 339 — от 50 до 59 лет включительно
 - 340 — от 60 лет и старше
50. Ваше образование:
- 341 — неполное среднее
 - 342 — полное среднее
 - 343 — среднее специальное
 - 344 — незаконченное высшее
 - 345 — высшее

51. Ваше семейное положение:
346 — женат (замужем)
347 — холост (не замужем)
52. Имеете ли вы детей?
348 — одного ребенка
349 — двоих детей
350 — троих и более детей
351 — не имею.

Благодарим вас за участие в опросе!

Инструкция проводящему массовый опрос

1. Подготовка к опросу

1. Каждый анкетер прикрепляется к определенному производственному участку (цеху), в котором он должен провести опрос респондентов в соответствии с заданными квотами.
2. Анкетер обязан предварительно познакомиться с руководителем закрепленного участка (цеха), рассказать ему о целях исследования и обсудить вопрос о времени, месте и форме проведения опроса.
3. Необходимо предварительно составить совместно с руководителем подразделения на основе карточек индивидуального учета и табельных листков участка (цеха) список лиц, подлежащих опросу.
4. Нужно проверить место проведения опроса. Помещение должно быть достаточно просторным, для того чтобы респонденты не мешали друг другу при заполнении анкет. Необходимо подготовить карандаши для опрашиваемых.

2. Процедура опроса

1. Опрос проводится в группах численностью не более 20 человек. До начала опроса анкетер должен представиться присутствующим респондентам, кратко объяснить им цель и задачи исследования, подчеркнуть значение опроса для повышения уровня трудовой и технологической дисциплины, эффективности производства, улучшения организации и условий труда.
2. Приступая к консультации по отдельным моментам заполнения анкеты, обратить особое внимание на ее анонимность и на то, что после заполнения содержащаяся в анкетах информация будет обработана на ЭВМ и использована в обобщенном виде.
3. Обратит внимание респондентов на то, что от искренности и точности их ответов буквально на все вопросы зависит правильность выводов по итогам опроса и эффективность разработанных на их основе рекомендаций.
4. Продемонстрировать характер заполнения анкеты на примере вопросов разных типов: закрытые вопросы — № 2, 8; полужакрытые вопросы — № 13; открытые вопросы — № 1, 14; вопросы табличной формы — № 15, 36.
5. Анкетер должен следить за тем, чтобы во время заполнения анкет респонденты не общались и не консультировались друг с другом относительно ответов на вопросы.
6. Анкетер должен с вниманием отнестись к каждому случаю отказа отвечать на вопросы анкеты, в тактичной форме вновь объяснить цель исследования, указать на его общественную полезность, подчеркнуть анонимность.
7. После сбора анкет анкетер проверяет полноту их заполнения, а также отбраковывает негодные для дальнейшей обработки, затем передает все анкеты старшему группы анкетеров.

При выполнении работы по снижению текучести кадров, укреплению дисциплины труда, созданию оптимального социально-психологического климата менеджерам необходимо помнить, что поведение человека всегда чем-то мотивировано [109]. Это может быть упор-

ная работа, с воодушевлением и энтузиазмом, а может быть уклонение от нее в знак протеста. Поведение может проявляться в любых формах, однако всегда следует искать мотив поведения [109].

Развивая теорию А. Маслоу, американский психолог и специалист в области организации труда Ф. Герцберг пришел к выводу, что есть факторы, которые, если их действие недостаточно, лишают человека радости труда и, наоборот, при достаточном их развитии способны вызывать и сохранять эту радость. Проведя исследования, Ф. Герцберг совместно с другими экспертами выработал несколько критериев мотивирующей организации труда [109].

1. Любые действия должны быть осмысленны: в первую очередь это относится к тому, кто требует действий от других.
2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми. Они хотят вести с ними переговоры, знать их проблемы, и не только производственные; хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.
3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и значимость.
4. Каждый стремится выразить себя в труде, достичь определенных результатов, иметь доказательство того, что он может что-то сделать.
5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Людям нравится ощущать свою значимость.
6. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованная цель. В достижение целей, которые работник сам ставил перед собой или в формировании которых принимал участие, он вкладывает больше личной энергии.
7. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение — материальное и моральное.
8. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость для непосредственного начальства. Если их доступ к информации затруднен или если они получают информацию с опозданием, они чувствуют себя ущемленными.
9. Сотрудникам не нравится, когда решения об изменениях и в их работе, и на рабочих местах, даже если эти решения позитивны, принимаются без их ведома, без учета их знаний и опыта.
10. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. Для всех контроль со стороны неприятен. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.
11. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания.
12. Сотрудники резко реагируют, если их старания и достигнутые результаты приводят к тому, что их еще больше нагружают, особенно если это никак не компенсируется в материальном отношении.

Раздел 16

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА



Уважение к человеку может превратиться в пустую фразу, если мы не будем постоянно укреплять этот принцип, не сделаем его нормой нашей повседневной деловой жизни.

Ф. Дж. Роджерс

Этот раздел полностью посвящен личности менеджера. Цель раздела — показать многогранность требований к менеджеру и их специфику, значение личного плана его развития и самосовершенствования. Рассматриваются вопросы тактики деловых взаимоотношений, а также техники личной работы руководителя. Приводятся тесты самооценки и даются практические рекомендации по развитию организаторских и коммуникативных способностей.

Организационная культура — важный элемент деловой жизни современной корпорации, неотъемлемая часть эффективного внутрифирменного управления [11; 13; 26; 109]. Ускоренное развитие инновационных процессов, давление конкурентной среды требуют значительного расширения степени свободы и инициативы персонала, вовлечения рядовых работников не только в производственный процесс, но и в процесс принятия решений. Под влиянием этих тенденций во многих компаниях повышаются требования к компетенции менеджеров, создаются творческие группы для поиска перспективных для организации видов деятельности, оказывается поддержка сотрудникам в применении новшеств, внедряется новый стиль трудовых отношений.

В результате этих поисков сформировалась *концепция менеджмента*, увязывающая проблемы стабильного развития организаций с высокой внутрифирменной культурой. В соответствии с этой концепцией организационная культура рассматривается как решающий фактор формирования внутрифирменного механизма принятия решений, средообразующая основа деятельности компании, обеспечивающая единство действий сотрудников, их контроль и стимулирование [13; 119; 148].

Современная организационная культура профессиональной деятельности менеджмента включает следующие составляющие.

Инновационная культура призвана поддерживать поток новых предложений, нестандартных идей и инициатив. В отличие от административного принуждения, принятого в организациях технократического типа, в инновационных фирмах ключевым инструментом повышения уровня производственной культуры является вовлечение работников в процесс достижения целей и выполнения задач фирмы. Основными компонентами механизма формирования творческого отношения к труду являются такие элементы кадровой работы, как подбор, расстановка и продвижение работников, их обучение и воспитание, совершенствование организации и стимулирования труда, оказание социальной помощи и моральной поддержки.

Деловая этика. Применительно к бизнесу этика определяет моральные критерии, нравственные параметры отношений между производителями и потребителями, служащими и руководителями, компаниями и государством, которые образуют систему взаимных обязательств индивидов, принимаемых ими для установления позитивных деловых отношений друг с другом. Без соблюдения этических норм инфраструктура бизнеса, которая во многих случаях строится на основе неформальных сделок, различных контрактов, доверия партнеров друг к другу, оказывается разрушенной. Одной из самых популярных форм укрепления деловой этики является провозглашение этических кодексов или кодексов поведения, принимаемых корпорациями. Они представляют собой либо перечень “заповедей” и правил для служащих, либо декларирование общих принципов, корпорационного кредо и т. д. Особое значение в зарубежных компаниях придается программам обучения деловой этике, цель которых — помочь менеджерам утвердить стандарты нравственного поведения в организации на трех уровнях: индивидуальном, групповом и корпоративном. Составной частью деловой этики является культура ведения деловых переговоров.

Культура мышления руководителя. Руководителю, недостаточно подготовленному, не эрудированному, не владеющему с должной полнотой элементами общей культуры, трудно освоить и элементы культуры организационной, управленческой, а тем более быть ее носителем, прививать ее подчиненным. Чтобы достичь профессионализма, менеджеру необходимо постоянно повышать внутреннюю культуру, быть собранным и целеустремленным, принципиальным и высоконравственным, развивать чувство ответственности не только перед коллегами и коллективом, перед современниками, но и перед потомками — иными словами, неустанно стремиться к совершенству.

Стиль делового общения — один из самых важных элементов управленческой культуры. Он предопределен, во-первых, психологическими свойствами конкретного человека, а во-вторых — усвоенными им нормами поведения, социальными установками и ценностными ориентациями. Высший тип моральной регуляции поведения требует от менеджера глубокого понимания ситуации, в которой ему предстоит действовать, и умения самостоятельно вырабатывать правила общения и совместных действий. Для этого нужно уметь понимать себя и других — в этом и заключается суть культуры человеческих отношений [13; 136].

Итак, каждому предпринимателю и менеджеру, чтобы достичь высот управленческой культуры и, следовательно, добиться максимальной эффективности своего дела, нужно овладеть механизмами *собственной психологии*, реально оценить свои сильные и слабые стороны и целенаправленно работать над совершенствованием своих организаторских способностей и профессиональных качеств.

Таким образом, под **организационной культурой** понимают внутрифирменные ценности, традиции, моральный климат и рабочую атмосферу, которые устанавливаются в коллективе организации. Организационные методы, как и методы управления, — это инструменты, с помощью которых руководитель и администрация влияют на поведение сотрудников, положение дел на предприятии [13; 155].

16.1

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ¹

Важным инструментом осуществления эффективного управления является схема деятельности с ориентацией на результат [127]. Ее оформление в письменном виде представляется не очень сложным делом, но по содержанию — это результат напря-

¹ См.: *Управление по результатам*: Пер. с финск. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993. — С. 240–257.

женной работы мысли. Эта схема охватывает годичный отрезок времени и составляется на каждый отчетный период путем нового осмысления. Ее смысл заключается в результате, и поэтому она может быть названа картиной результата. Включение схемы деятельности с ориентацией на результат в систему управления собственной деятельностью и использованием времени иллюстрирует рис. 30.

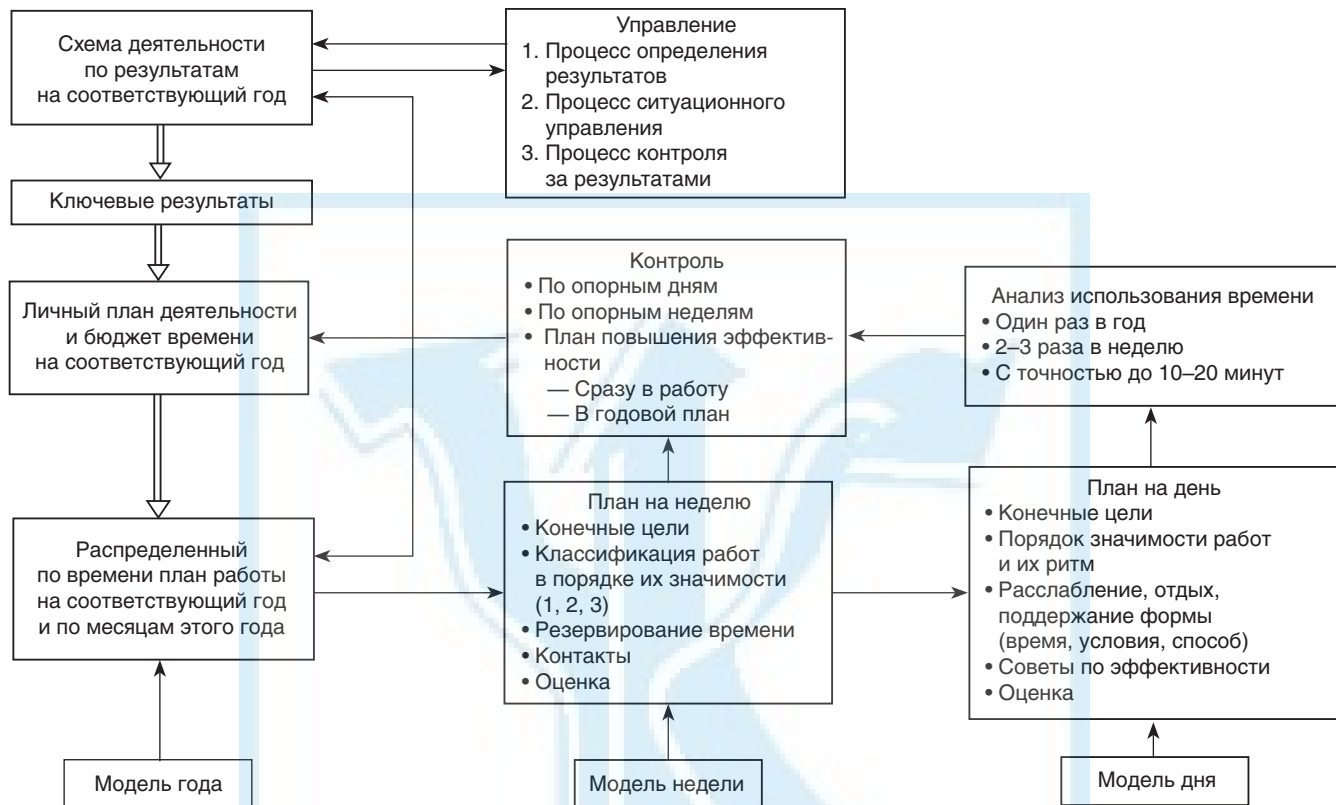


Рис. 30. Система управления собственной деятельностью и использованием времени [127]

Рассматриваемая схема связана со всеми стадиями управления. Это часть процесса определения результатов; она используется постоянно, даже ежедневно, в процессе контроля за результатами, при котором оцениваются результаты деятельности в истекшем отчетном периоде и ставятся новые конечные цели деятельности. Важнейшим звеном схемы с точки зрения управления индивидуальной работой и использованием времени является определение ключевых результатов деятельности в предстоящем отчетном периоде. Ключевые результаты определяются индивидуально, в порядке их значимости и с оценкой их взаимного влияния. На их основе составляются личный план деятельности и бюджет времени на предстоящий год. После этого время индивидуализируется в календарном плане работы настолько точно, насколько это возможно, на год вперед (годовое распределение времени).

На основе годового плана работы время распределяется помесячно и по понедельно на ближайшие месяцы и недели, а в рамках недели составляется точный план на каждый рабочий день с распределением времени в его рамках. При составлении временного графика работы большую помощь может оказать модель, составленная на каждый год, неделю или день. Кроме того, в системе управления собственной деятельностью и использованием времени рекомендуется проводить, по крайней мере один раз в год, анализ использования времени, основываясь на данных двух-трехнедельного периода. Это окажет дополнительную помощь в управлении использованием времени [14; 127].

**Схема деятельности с ориентацией на результат
и связанная с ней модель плана деятельности [127]**

А/О "Фирма"

Схема деятельности на _____ год
Дата

1. ОТДЕЛ (или соответствующее подразделение)	2. НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ					
<p>3. МЕСТО В ОРГАНИЗАЦИИ</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Наименование должности начальника</td> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Имя работника</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Названия непосредственно подчиненных должностей, их количество</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Заместитель Заместитель Заместительство</td> </tr> </table>			Наименование должности начальника	Имя работника	Названия непосредственно подчиненных должностей, их количество	Заместитель Заместитель Заместительство
Наименование должности начальника	Имя работника					
Названия непосредственно подчиненных должностей, их количество	Заместитель Заместитель Заместительство					
<p>4. СМЫСЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</p> <p>Смысл деятельности нужно определять подумав, чтобы читатель понял, с какой целью эта деятельность осуществляется. Определение нужно записать в несколько строчек, чтобы был ясен смысл, выражающий результат. Заполнение этого пункта можно начать глаголом, выражающим деятельность (например, управлять, развивать и планировать), но определение смысла должно содержать и уточнение функциональной ответственности за результат. Определение смысла деятельности должно вести к областям ответственности (основному кругу задач), изложенным в п. 5</p>	<p>4. СМЫСЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</p>					
<p>5. ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ</p> <p>В качестве области ответственности фиксируется круг задач, оказывающих основное влияние на результаты деятельности предприятия (отдела). Их можно выразить глаголами "руководить", "планировать", "развивать", "направлять", "помогать", "решать", "делать". К областям ответственности руководства относятся управление деятельностью, управление людьми, работа по развитию, забота о внутренних отношениях и участие в работе подчиненных. При желании для уточнения каждой области ответственности можно отметить несколько задач, имеющих постоянный характер</p>	<p>5. ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (основной круг задач)</p>					
<p>6. КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА</p> <p>Краткое разъяснение. Выражения: "полностью самостоятельная", "самостоятельная до...", "доклад начальнику", "составление предложений" и т. д. В качестве альтернативы можно определить лишь те границы компетенции, которые связаны с каждой областью ответственности</p>	<p>6. КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА</p>					
<p>7. ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕКА, ЗАНИМАЮЩЕГОСЯ ДАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ</p> <p>В п. 7.1 вписывают в порядке значимости результаты коммерческой деятельности подразделения и результаты мероприятий по поддержке, а также цели. Их может быть 3–5. Они показывают, к каким наиболее значительным результатам коммерческой деятельности стремятся прийти к данному году в рамках подразделения и какие предполагаются вспомогательные результаты.</p> <p>В п. 7.2 отмечают личные ключевые результаты и цели данного работника. Их определяют в количестве 3–7 так, чтобы они наилучшим образом способствовали достижению подразделением результатов</p>	<p>7.1. Ключевые результаты и цели подразделения</p>	<p>7.2. Личные ключевые результаты и цели работника</p>				

В коммерческой деятельности						

Во вспомогательной деятельности						
<p>8. ТЕСНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОНТАКТЫ</p> <p>Отмечаются внутренние и внешние деловые контакты, поддержание которых необходимо для достижения целей данной деятельности</p>	ВНУТРЕННИЕ	ВНЕШНИЕ				

9. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ ДАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, И ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕКА ДЛЯ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ Требования и потребность в развитии могут быть связаны с управлением деятельностью и людьми, поддержанием отношений с общественностью, развитием организации или с определенной профессиональной готовностью	ТРЕБОВАНИЯ	ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗВИТИИ (на год)
		(на 2–3 года)
10. ВХОДЯЩИЕ В СФЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАЖНЫЕ ОТДЕЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, которые не образуют единой области ответственности и не относятся к областям ответственности, перечисленным в п. 5. Вместе с тем их выполнение требует значительных затрат времени		
Место		
Подпись начальника		Подпись составителя

Составление схемы деятельности

На следующем этапе составления указанной схемы разъясняется ее содержание и даются указания по заполнению важнейших пунктов. В первую очередь точно определяется наименование данной деятельности и ее место. Деятельность обозначает круг задач, входящих в компетенцию одного работника, выполнение которых нацелено на достижение точно определенных целей. Следовательно, первоначально деятельность определяется исходя из функциональных потребностей в результатах, а не из того, что данный работник может делать в наступающем отчетном периоде. Место данного рода деятельности в организации объясняет, кто в предстоящем отчетном периоде ею занимается, какую деятельность осуществляет его начальник, кто непосредственно находится в подчинении и кем надо руководить. Кроме того, в организационном плане решаются вопросы заместительства.

Цель определения заместителей заключается в том, чтобы обеспечить выполнение обязательных заданий без долгих размышлений или стабильность деятельности в случае болезни, отпуска и в других исключительных случаях, когда задействованы не все человеческие ресурсы. Можно развивать заместительство от традиционной системы обеспечения деятельности до системы, совершенствующей и мотивирующей работника. Заместительство развивает, хотя и является лишь частичной деятельностью. По этой причине при определении заместителей целесообразно в целях развития и мотивации назначать их так, чтобы одни и те же работники не замещали автоматически из года в год одни и те же должности. С помощью хорошо отработанной системы заместительства естественным путем строится система “вторых лиц”, которая, в свою очередь, довольно легко включается в развитую практику планирования служебной карьеры [20; 43; 127; 139].

Смысл деятельности

Смысл деятельности объясняет, почему она существует с точки зрения функциональных результатов организации. Это своего рода размышление о деятельности предприятия и организации управления на уровне какого-либо одного вида деятельности и занимающегося ею работника. Четкий смысл деятельности заставляет всю организацию размышлять о деятельности, желая достичь результата, поэтому он должен содержать естественный и мощный акцент на результат, особенно если речь идет о данном отчетном периоде. Уже в определении смысла деятельности рекомендуется отразить важнейшие конечные цели отчетного периода, а более дробная конкретизация выполняется лицом, занимающимся этой деятельностью. Далее приводится несколько примеров определения смысла деятельности.

1. Исполнительный директор руководит деятельностью всей организации и развивает ее так, чтобы были достигнуты согласованные конечные цели в отношении рентабельности, эффективности, представления о предприятии и т. д.
2. Директор по экономическим вопросам руководит экономической деятельностью предприятия и развивает ее так, чтобы были достигнуты согласованные на данный период цели относительно качества и объема информации и др.
3. Руководитель подразделения руководит деятельностью самостоятельного подразделения и развивает ее так, чтобы были достигнуты согласованные конечные цели относительно рентабельности, роста, доли на рынке, мотивированности и т. п.
4. Директор по кадрам руководит и развивает кадровую политику фирмы так, чтобы были достигнуты цели относительно количества занятых, расходов на рабочую силу, структуры кадров; направляет осуществляемые на фирме административно-кадровые мероприятия на достижение целей фирмы в соответствии с подтвержденной кадровой политикой; действует на фирме как специалист по вопросам управления персоналом.
5. Главный бухгалтер ведет бухгалтерию, рассчитывает зарплату, а также руководит предоставлением услуг и развивает их так, чтобы были достигнуты согласованные конечные цели относительно качества, времени, количества и т. д.

Установление смысла деятельности во многих случаях завершается определением наиболее значительных ключевых результатов предстоящего отчетного года. Таким результатам придается точное содержание, чтобы соединение результата с целью, заложенное в пункте “смысл деятельности”, было не просто словами, а соответствовало реальной действительности. Согласованные конечные цели должны быть изложены четко, полно, хотя и в сжатом виде; в этом случае они являются достаточно веским обоснованием при составлении и реализации рационального плана использования времени [14; 127].

Определение областей ответственности

Областями ответственности обозначают основные задачи, имеющие определяющее значение для результатов деятельности. Область ответственности можно назвать также полем деятельности. Она довольно точно конкретизирует практический смысл деятельности. Уточнение области ответственности дает более детальное определение тому, что нужно делать, чтобы в данном периоде был достигнут смысл деятельности. Как смысл, так и области деятельности относятся к отчетному периоду или определяют наиболее важные задачи на предстоящий год. В каждом отчетном периоде они обдумываются вновь, и без их осмысления не переходят от предыдущего периода к следующему. Не рекомендуется определять более пяти-шести областей ответственности, но для каждой из них можно конкретно сформулировать две – четыре относящиеся к ней важнейшие задачи.

Индивидуализация областей ответственности и определяемых для них задач должна быть настолько конкретной, чтобы их влияние на данные ключевые результаты было четко видно и на их основе можно было определять индивидуализированные практические меры для достижения конечных целей. К основным областям ответственности лиц, занимающих руководящие должности, можно отнести следующие.

1. Управление деятельностью может включать в качестве важных задач руководство процессом определения конечных целей, составление планов деятельности с ориентацией на результат и контроль за результатами.
2. Управление персоналом может включать составление годового плана кадровой политики и обучения, а также мероприятия по мотивации, направленные на различные группы персонала.
3. Управление контактами может включать руководство контактами с компаньонами и дочерними фирмами, а также поддержание внутренних контактов с персоналом.
4. Развитие управления деятельностью, персоналом и поддержанием контактов может включать развитие организационной структуры и управленческого климата, а также лучшее использование внешних связей и отношений.
5. Исполнительская работа или выполнение других задач помимо чисто руководящих предполагает, что руководители разных уровней могут время от времени участвовать в выполнении работы подчиненных, особенно в небольших подразделениях и группах.

У людей, не занимающих руководящих должностей, подобные работы в совокупности образуют области ответственности в схеме деятельности с ориентацией на результат. Чем более крупным подразделением управляет руководитель, тем более важно, чтобы чисто руководящие задачи, упомянутые в п. 1–4, занимали подавляющую часть времени. Чем выше уровень организационной деятельности, тем более долгосрочной и значимой должна быть реализация областей ответственности [127; 135].

Определение компетенции в целях осуществления смысла деятельности

Не обязательно определять компетенцию по областям ответственности, можно полностью сконцентрировать ее на осуществлении деятельности. Зачастую ее и определяют по областям ответственности, поскольку тогда становятся очерченными все наиболее важные решения, относящиеся к каждой области ответственности и к данной деятельности. Имеет смысл определять в общем компетентность в достижении результата так, чтобы было очевидно, какая компетенция относится к данной деятельности. Иными словами, конкретизируются те из наиболее важных решений, которые необходимо принимать данному работнику. Другие решения, более мелкие и менее определенные, делегированы на нижестоящие уровни организации, хотя и там они не индивидуализированы. Такое определение компетенции выражает, какими полномочиями не обладают другие. Все, что не запрещено, разрешено подчиненным относительно компетенции, хотя она и не конкретизируется на уровне решений. Детальное определение рекомендуется потому, что при соответствующем управлении сознательно стремятся действовать на верхнем пределе компетенции.

Компетенция должна быть достаточной для достижения конечных целей и реализации решений, относящихся к различным областям ответственности. В противном случае компетенция подвергается переоценке. При правильном управлении делегируются как ответственность за результат, так и полномочия идти к достижению результатов, а не отдельные задачи и решения. Иными словами, подчиненным предоставляется возможность самостоятельно работать и принимать решения, а также постоянно “расти”, приближаясь к более инициативной и творческой деятельности. Примеры определения компетенции [127]:

1. Подтверждение конечных целей подразделений на следующий отчетный период.
2. Предложения по бюджету на будущий год.
3. Капиталовложения, превышающие 100 тыс. грн.
4. Решения по количественному и качественному составу персонала подразделения.
5. Выбор персонала.
6. Разделение труда и делегирование компетенции в подразделении.
7. Решения по плану обучения персонала.
8. Глобальные организационные изменения.

Личные ключевые цели работника с ориентацией на результат

При эффективном управлении и мышлении с ориентацией на результат важно, чтобы все работающие в данном подразделении знали, достижение каких результатов ставится в качестве цели на каждый год. Ключевыми результатами коммерческой деятельности на частном предприятии могут быть, в частности, рентабельность, оборот, доля на рынке, издержки, структура и использование основного капитала, платежеспособность, а также количество и качество производимой продукции. Вспомогательными результатами, прежде всего в области управления персоналом и поддержания контактов, могут быть, в частности, количественный и качественный состав персонала, мотивированность, производительность труда, представление о предприятии и использование внешних связей. Все результаты должны иметь конечное выражение, которое может быть достаточно легко измерено после постановки целей. Определенные по подразделениям, они входят для каждого работника в схему деятельности с ориентацией на результат в порядке их значимости и с тем же содержанием — в пункт “Ключевые результаты и цели деятельности подразделения”.

При эффективном управлении успех каждой деятельности оценивается на основе достигнутых результатов. Поэтому в схеме деятельности с ориентацией на результат важно индивидуализировать и личные ключевые результаты (см. п. 3–7 в схеме на с. 916–917). Ими могут быть, в частности, качество и степень выполнения планов, мотивированность и

эффект взаимовлияния персонала, производительность труда, стабильность работы по развитию и ее ориентированность на результат, а также действенность групп (например, руководящих).

Эти результаты и цели записываются в порядке значимости в схему деятельности данного работника (пункт “Личные ключевые результаты и цели”). Смысл этого пункта заключается в том, чтобы многосторонне представить ключевые результаты, к достижению которых данный работник стремится и на основе которых его оценивают (а возможно, и вознаграждают). Следует убедиться в том, что личные ключевые результаты в самом деле целеустремленно достигаются в области управления деятельностью и персоналом, поддержания контактов и развития. Стоит также удостовериться, что они выведены из ключевых результатов данного подразделения и таким образом способствуют их достижению [127; 149].

Тесные деловые контакты

Все контакты должны способствовать достижению конечных целей. Очень часто внутренние и внешние контакты организации в течение нескольких лет формируются весьма случайно; при этом ключевые контакты редко устанавливаются целенаправленно. На поддержание контактов на разных уровнях зачастую уходит очень много времени и сил. По этой причине важно выяснить для себя, какие внутренние и внешние контакты организации являются действительно значимыми с точки зрения ключевых результатов. Внутренние и внешние контакты можно отметить в схеме деятельности как отдельно, так и во взаимосвязи. Чаще они, конечно, разграничиваются. В каждой группе определяются три – пять наиболее важных контактов, которые действительно поддерживаются неукоснительно, на заранее спланированной основе. Если объектом контактов является лишь часть какой-то крупной внешней организации, необходимо индивидуализировать их преимущественно на уровне человеческих взаимоотношений или, по крайней мере, проводить такое разграничение, чтобы было ясно, о какой деятельности или должности идет речь.

При первом определении тесных деловых контактов рекомендуется выявить все существовавшие до этого контакты и направлявшиеся на разные уровни. После этого оценивается (количественно и качественно) значение контактов с точки зрения получения ключевых результатов. Все ненужные контакты следует немедленно, но корректно прекратить.

Нужно иметь в штате сотрудника, который обеспечивал бы необходимые контакты. Чаще всего контактами, особенно внешними, занимаются на слишком высоком организационном уровне или слишком немногие. Делегирование функций по обеспечению контактов предоставляет такие же возможности для мотивации и развития персонала, как и делегирование полномочий [127; 130].

Требования, предъявляемые данной деятельностью, и потребность в развитии личности

Посредством предъявляемых требований определяется, что предполагает достижение конечных целей и обеспечение областей ответственности, позволяющее полностью реализовать смысл деятельности. Требования концентрируются на человеке, занимающемся данной деятельностью. Их определяют исходя из функциональных потребностей. Требования могут входить составной частью в умение руководить деятельностью или людьми. Их следует определять достаточно конкретно, чтобы можно было оценить, насколько человек, занимающийся данной деятельностью, удовлетворяет предъявляемым требованиям.

Когда требования определены так, что индивидуализированы, по крайней мере, пять – семь наиболее важных из них с точки зрения результатов, можно решить, как нужно развивать человека, занимающегося данной деятельностью. Советуем определять потребность в развитии с интервалом в один и два-три года. Потребность в развитии может быть направлена на более полное использование и совершенствование уже имеющихся сильных черт или на исправление недостатков, которые существенно влияют на получение результатов и обеспечение областей ответственности. Выявленную потребность в развитии нужно облечь в форму программы развития данного человека. В этом случае удовлетворение потребности в развитии распределяется на год и на перспективу [127; 149].

Отдельные важные задания и другие данные

Во многих случаях деятельность включает в себя выполнение и таких достаточно существенных и повторяющихся отдельных заданий, которые сами по себе не образуют единой области ответственности или не умещаются в рамки ни одной из основных областей ответственности. Подобные задания перечисляются в схеме деятельности в отведенном для них пункте.

Таким образом разъясняется основное содержание схемы. Поскольку составляется она отдельно на каждый год, можно в конце схемы оставить место для подписи начальника и данного работника. Дата ставится уже в начале схемы.

Руководящим работникам рекомендуется продолжить работу и составить личный план деятельности и бюджета времени на предстоящий год. Это дает хорошую основу для достаточно точного временного планирования [127].

Составление личного плана и бюджета времени

В соответствии с описанной выше системой можно сделать вывод, что схема деятельности четко располагает пять – семь ключевых результатов в порядке их значимости. На их основе работа по управлению своей деятельностью продолжается в виде составления личного плана деятельности и бюджета времени на данный отчетный год. Этот процесс начинается с перенесения ключевых результатов, уточненных в связи с определением схемы деятельности, в первую колонку в порядке их значимости. После этого каждый ключевой результат рассматривается в отдельности и для него достаточно точно определяются цели на следующий отчетный год, способы и момент контроля, мероприятия, бюджет времени и момент достижения. Далее мы более детально рассмотрим различные группы вопросов.

Цели по ключевым результатам могут быть количественными, качественными и привязанными ко времени. Их нужно сравнивать с текущей ситуацией, если таковая существует для данной цели. Пример определения целей приведен в виде табл. 25.

Таблица 25

Ключевой результат деятельности	Цель по ключевому результату
Рентабельность	Увеличение нынешнего уровня на 25 % Самообеспеченность — 20 %
Доля на рынке	Увеличение нынешней доли на рынке с 10 до 18 % в каждом районе
Эффективность работы персонала	Увеличение объема выполненных работ на 25 %
Мотивация персонала	Сохранить хороший уровень мотивации и повысить слабый уровень до удовлетворительного
Степень использования связей	Лучше использовать клиентов, особенно при планировании деятельности

При определении целей необходимо четко ориентироваться на конечный результат, чтобы их достижение можно было достаточно просто измерить. При этом нужно помнить, что не следует всегда добиваться четкой количественной оценки всех целей. Использовать количественные выражения рекомендуется, но если естественным путем это не удастся, в большинстве случаев достаточно ограничиться четкой констатацией направления цели с твердой привязкой к нему. Нужно помнить, что во многих случаях в качестве измерителя (например, развития мотивации) достаточно сводки личных мнений или так называемого анализа “мне кажется”. Относительно потребностей достижения более убедительные, хотя и не такие точные результаты можно получить с помощью исследований мотивации. Общим правилом здесь должно быть следующее: нельзя измерять достижение целей с натяжкой до ненужной точности. Достаточно такой степени точности, чтобы при определении способа и времени контроля можно было получить необходимое представление о достижении конечных целей.

Затем в плане деятельности определяется, когда контролируется достижение поставленных конечных целей, по чьей инициативе осуществляется контроль, откуда поступает информация по нему, как и в какой форме он организуется. Следует очень серьезно обдумывать пункт контроля, поскольку практика показывает, что именно здесь зачастую допускается большая халатность. В плане деятельности этот пункт сознательно расположен перед пунктом мероприятий. Причина этого заключается в том, что таким образом подчеркивается значение контроля и то, что при управлении по результатам мы контролируем именно достижение поставленных конечных целей, а не выполнение отдельных мероприятий. Естественно, необходимо контролировать и реализацию отдельных мероприятий в соответствии с графиком, но центр тяжести лежит на достижении конечных целей.

При определении мероприятий сознательно восстанавливают в памяти четкие цели по ключевым результатам, а также смысл деятельности, область ответственности, полномочий и компетенции по схеме деятельности. С их помощью определяются детальные мероприятия, для начала по возможности по группам мероприятий. Мероприятия необходимо определять настолько детально, чтобы их можно было разбить по времени в планах использования времени, составляемых на год и более короткие периоды. Бюджет времени обычно составляется в процентном выражении и показывает, какая часть общего времени затрачивается на мероприятия по достижению каждого ключевого результата. Здесь не нужно стремиться к более чем 5 %-й точности. Иногда бюджет времени составляется не в процентах, а в днях или в неделях. Его значение заключается в том, что он разъясняет, как много времени руководитель хочет использовать на достижение различных ключевых результатов. Если уже известен момент осуществления данного мероприятия или группы мероприятий или это может быть определено при составлении плана деятельности на год, момент осуществления также отмечается в плане деятельности, хотя бы в виде желаемого срока, в последней колонке [127].

Составление плана использования времени

Обоснованные личные схемы деятельности с ориентацией на результат и план деятельности автоматически приводят к рациональной программе использования времени. Однако практика показывает, насколько легко мы уступаем именно в этом критическом пункте. Обычно мы думаем, что хороший план деятельности осуществится и без особого планирования затрат времени. На практике это представление оказалось ошибочным. По этой причине естественно позаботиться о планировании личного времени с точностью до дня. Это легко сделать, если предприятие имеет современный календарь планирования использования времени, составленный исходя из конкретных потребностей.

Составляя план использования времени, придерживайтесь таких рекомендаций.

1. В своем плане использования времени сознательно отталкивайтесь от каждой конечной цели и определенных для нее мероприятий как на годовом, так и на недельном уровне.
2. Определите в своем плане деятельности мероприятия и группы мероприятий настолько конкретно, чтобы можно было зарезервировать больше времени для тех, которые требуют огромных затрат времени.
3. Определите для себя рабочий ритм целевого года, целевого месяца, целевой недели и целевого дня и сознательно внедряйте его при составлении планов использования времени в предстоящие отчетные периоды на возможно более длительный срок.
4. Заранее зарезервируйте время для проведения следующих мероприятий:
 - расширение границ собственной ответственности и ответственности всей организации;
 - определение конечных целей и задач развития (так называемые заповедные часы);
 - выяснение того, с кем и по какому вопросу в ближайшие месяцы, недели и дни нужно провести совместные дни (регулярно повторяющиеся собрания и другие совместные мероприятия) и подготовка к ним;
 - личный рост и отдых;

- управление внешними связями и их поддержание;
 - связанные с вашей работой групповые беседы о конечных целях, контроле и других вопросах, к которым нужно своевременно подготовиться.
5. Отметьте в своем календаре мероприятия по контролю за конечными целями и запланированными текущими мероприятиями и зарезервируйте для этого достаточно личного и общего времени.
 6. Удостоверьтесь, что спланированное вами использование времени распространяется на весь диапазон ответственности на этот год с ориентацией на конечные результаты.
 7. Подсчитайте по месяцам резервное время и его долю во всем бюджете времени. Сравните эти цифры с бюджетом времени, предусмотренным в вашем плане деятельности, и сделайте необходимые выводы.
 8. Поставьте себе цель составить точный план использования времени по меньшей мере на три предстоящих месяца. Однако не планируйте весь бюджет времени более чем на 60 %. Остальное время понадобится вам для гибкого его использования и незапланированных мероприятий. Но если вы заранее распланируете лишь 5–10 % времени на ближайшие недели, это будет означать, что ваше намерение управлять использованием своего времени было несерьезным. Управление временем связано с вашим желанием, а не с техникой планирования использования времени. Вам, однако, необходима определенная, подходящая техника планирования использования времени, поскольку вы не можете помнить обо всех мероприятиях [127].

Составление плана на неделю

Ранее мы рассмотрели план использования времени на год и несколько месяцев. Приведенные там советы, естественно, находят свое применение и на уровне недели и дня. Рекомендуется начинать составление плана на неделю хотя бы в последние часы в пятницу на предыдущей неделе. В плане на неделю уточняются конечные цели предстоящей недели и определяются необходимые работы в порядке их значимости. Вы можете разбить их на три группы:

- 1) работы, обязательные с точки зрения достижения конечных целей;
- 2) работы, которые будут сделаны, если хватит времени на предстоящей неделе;
- 3) работы, которые будут сделаны, если останется время на текущей неделе.

Зарезервируйте время на текущей неделе для каждой работы, совмещая рамки удачных недель и дней. Уточните также заранее необходимые контакты и их способы на предстоящей неделе. Старайтесь по возможности делегировать контакты, по крайней мере рутинные, своему секретарю (если он у вас есть). Когда неделя завершается, дайте оценку плана использования времени на неделю и достигнутых конечных целей. Посмотрите, в чем вы достигли успеха и что можете учесть из своих неудач при составлении последующих планов [127].

Составление плана на день

План на день намечают в соответствии с теми же основными направлениями, что и при составлении плана на неделю. На каждый день определяются конечные цели работы в порядке их значимости и ритм работы. Это делается преимущественно в конце предыдущего дня или сразу в начале планируемого. Зарезервируйте достаточно времени для личного отдыха и восстановления сил.

При составлении и выполнении плана работы на день сознательно применяйте усвоенные вами советы по эффективной работе, например:

- секретарь должен действовать как эффективный фильтр;
- необходимо поддерживать хорошее физическое и психическое состояние;
- стол должен быть чистым;
- утром нужна короткая пауза для планирования работ на день;
- следует быть точным и пунктуальным;
- прочь пустую болтовню;
- прочь долгие обеды;
- необходимо сократить продолжительность перерывов “на кофе”;
- прочь рутину;

- необходимо доверять другим и делегировать полномочия;
- следует обеспечить эффективное соблюдение графиков;
- нужно прекратить телефонный “террор” и развивать телефонную культуру;
- соблюдать график рабочего времени;
- прочь дурные привычки;
- нужно определить порядок выполнения работ по их значимости и скрупулезно соблюдать его;
- следует поменьше вмешиваться в дела подчиненных;
- не нужно растягивать выполнение дел: в работе нужна расторопность;
- не следует заниматься личными делами в рабочее время.

Мы рассмотрели различные стадии системы управления собственной деятельностью и использованием времени. На первый взгляд все это может показаться излишне сложным. Однако, как свидетельствует финский опыт управления по результатам, после нескольких лет упорной тренировки это становится привычкой. Каждый руководитель должен требовать от себя правильного отношения к управлению использованием времени. Чем большая часть персонала также захочет рационально использовать свое время, тем в большей степени можно быть уверенным в реализации поставленных перед организацией конечных целей [127].

В заключение приводим методику составления личного плана жизни, которая может оказаться полезной для начинающих и работающих менеджеров.

Тест 55

Личный план жизнедеятельности и развития в различных сферах жизни¹

1. Оценка жизненной ситуации (см. схему областей жизненного опыта на с. 925)

1.1. Работа	
Имею ли я четкую картину своей работы и ее целей? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения в отношении работы? Какую работу я хочу выполнять через 10 лет?	Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас? А через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?
1.2. Экономическое положение	
Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет — каков он и придерживаюсь ли я его рамок? Сколько у меня долгов? Получу ли я в случае необходимости кредит?	Каковы мои потребности в финансировании и размещении капитала в ближайшие годы? Какие меры в случае необходимости я могу применять для улучшения своего экономического положения?
1.3. Физическое состояние	
Какова моя общая физическая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т. п.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача (на общих, специальных)? Занимаюсь ли я регулярно оздоровительным спортом? Достаточно ли я сплю?	Правильно ли я питаюсь? Каков мой вес? В каких количествах я употребляю алкоголь? Забочусь ли я о “строительстве” своего тела? Какие меры я могу принять для улучшения своего физического состояния?

¹ Приводится по: *Управление по результатам*: Пер. с финск. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993. — С. 303–307.

1.4. Социальное состояние — человеческие отношения	
Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли других мое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать?	Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать свои отношения обратной связи?
1.5. Моральная готовность — психическое состояние	
Развиваю ли я себя постоянно тем или иным способом? Читаю ли я регулярно газеты, еженедельные издания, специальные газеты, литературные произведения? Слежу ли я за новостями дня: по газетам, радио, ТВ? Посещаю ли я учебные мероприятия, собрания, конференции, специальные курсы, занимаюсь ли самообразованием?	Участвую ли я в совместной деятельности по развитию: в кружках, в объединениях? Есть ли у меня личный план развития? Как я могу развивать свою мотивацию и душевное состояние?
1.6. Семейная жизнь	
Понимаю ли я значение семьи? Какова моя семейная ситуация на сегодняшний день? Изменится ли она в ближайшие годы и как? Уделяю ли я достаточно времени своей семье? Есть ли в моей семье общие увлечения?	Знаю ли я членов своей семьи — их потребности и мнения? Могу ли я создать в своей семье открытую и душевную атмосферу? Создаю ли я в своей семье надежные условия? Как я могу развивать свою семейную жизнь?

2. Постановка личных конечных целей

2.1. Целями моей жизни являются:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Насколько они важны для меня и почему?

2.2. Моя жизненная цель должна осуществиться до 200__ г.; самое позднее _____

2.3. Какие факторы способствуют достижению моих жизненных целей? _____

А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моих жизненных целей? _____

Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моих жизненных целей: время, деньги, здоровье и т. д.? _____

Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели? _____



3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моих жизненных целей

Область достижения целей	Мероприятия	Время	Контроль	
			когда	как
3.1. Здоровье и физическое состояние				
3.2. Моральная мотивация и психическое состояние				
3.3. Социальное взаимодействие, семейная жизнь, дружеские отношения и увлечения				
3.4. Трудовая деятельность				
3.5. Личное материальное благосостояние				
3.6. Этическое развитие				

16.2

ТАКТИКА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

... с рабочими

Установление оптимальных взаимоотношений управляющих и подчиненных — важнейшая социально-психологическая проблема, во многом определяющая результаты управленческой деятельности. Установлено, что разногласия, возникающие в процессе общения, приводят к снижению производительности труда как минимум на 30 %. Предполагается, что мотивация персонала при оптимальных взаимоотношениях может увеличиться примерно на столько же процентов.

Вместе с тем в настоящее время возникла проблема ухудшения взаимоотношений между подчиненными и менеджерами. Основная причина в том, что большинству занятых в сфере производства или бизнеса (например, 43 % в США) присуще скептическое отношение к жизни и работе [146]. Наиболее общие причины таковы: а) работа оплачивается слишком низко; б) управляющим нельзя доверять; в) компания не думает ни о чем, кроме бизнеса; г) работники совсем не могут распоряжаться своим рабочим временем. Экспертами предлагается общий подход к тому, что следует делать для преодоления недоверия и скептицизма. Прежде всего необходимо выяснить, чего ожидают работающие от компаний и чего — компании от них. В этой связи анализируются **необходимые шаги менеджеров** по созданию реалистических ожиданий персонала:

- люди должны иметь реалистические представления о своей работе уже при найме;
- необходимо делегировать работникам права и ответственность за принятие решений в их повседневной деятельности;
- следует укреплять деловую и профессиональную этику.

Зарубежными исследователями изучены ошибки, наиболее часто совершаемые предпринимателями на практике, и разработаны рекомендации по их устранению. Называются восемь типичных ошибок: установление недостаточной цены на продукцию, игнорирование собственной интуиции, боязнь нововведений, неумение внимательно слушать, пренебрежение заботой о клиентах, игнорирование положительного влияния дружеских взаимоотношений людей, торопливость в принятии решений, недооценка способностей человека. При этом отмечается, что предвидение возможных ошибок позволяет избежать

их или, по крайней мере, выявить на ранней стадии, что делает процесс управления более успешным.

Большое внимание в современном менеджменте уделяется вопросам деловой и поведенческой этики. Ряд фирм открыли курсы и выпускают пособия с рекомендациями относительно методов общения и поведения. В последние годы более двух тысяч корпораций в США разработали для своих служащих всех уровней кодексы и наставления по вопросам этики делового общения. Как показали результаты опросов менеджеров [146], 60 % обследованных фирм имеют четкие письменные правила поведения управляющего с сотрудниками, более 35 % – конкретные инструкции о контроле за рациональным использованием рабочего времени, а 35 % – правила поведения с сотрудниками, имеющими семейные проблемы.

... с инженерным персоналом

Особого внимания заслуживает проблема улучшения взаимодействия менеджеров с инженерным персоналом. Необходимо поддерживать творческую атмосферу и высокую работоспособность, создавать у инженерного персонала уверенность в завтрашнем дне, использовать новые возможности и технические средства для увеличения производительности инженерного труда. Разработаны соответствующие рекомендации по улучшению взаимодействия менеджеров и инженерно-технического персонала, предусматривающие обеспечение безопасности людей, соблюдение этики при выборе стратегии маркетинга, доверие к высокому профессионализму персонала и учет конструктивных предложений.

Особое значение имеет проблема управления талантливыми сотрудниками. Эксперты указывают на то, что деятельность таких служащих может стать важной составляющей успеха компании, но управление ими сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, амбициозны, умны и не вписываются в рамки привычных стандартов. Необходимо анализировать их положительные качества: приверженность делу, нацеленность на будущее, желание быстро добиться всего в жизни, огромную энергию, творческий подход к делу и т. д. Нестандартность таких людей ставит проблему измерения их вклада в общую производительность компании. Вклад этот анализируется по обычным направлениям, но особая роль талантливых сотрудников модернизирует критерии оценки их деятельности, к которым относятся труд (его качество), материальная отдача (стратегический потенциал идей и исследований), энергия (энтузиазм и достижения), капитал (творчество и образ действия).

... с заместителями

Зарубежные исследователи уделяют также особое внимание проблемам взаимоотношений в системе “руководитель – заместитель”, что имеет большое значение для эффективного управления. В исследованиях анализируются существующие варианты взаимоотношений руководителей и их заместителей, распределение между ними обязанностей и полномочий. Например, начальник и заместитель руководят определенными организационными подразделениями в рамках отдела; начальник распределяет руководство отдельными структурами между своими заместителями, оставляя за собой общее руководство отделом; начальник и заместитель имеют различные функции и т. д.

Исследователи считают, что распределение обязанностей между руководителем и заместителем должно определять перечень функций и проблем, по которым заместитель уполномочен сам принимать решения. Такая модель распределения обязанностей (модель А) может быть применена в любом отделе независимо от его размера, вида и целей. В небольших отде-

лах роль заместителя может выполнять один из работников, а в крупных (около 20 человек) должен быть штатный заместитель. В особо крупных отделах следует предоставить максимальную самостоятельность руководителям подразделений, создавая одну должность штатного заместителя с соответствующими функциями.

При распределении руководства отдельными подразделениями между разными заместителями (модель Б) следует оговаривать компетенцию первого заместителя руководителя. Популярность модели Б обуславливается следующими причинами. То, что руководитель подразделения является заместителем руководителя отдела, упрочивает его положение как при внешних контактах, так и в отделе, а также повышает престиж руководителя, имеющего несколько заместителей, в глазах окружающих. Руководитель отдела имеет в этом случае преимущество над руководителями каждого из подразделений, поскольку только он видит деятельность отдела в целом, а его заместители владеют ситуацией лишь на вверенных им участках. В то же время заместитель в модели А, так же как и руководитель, знающий о деятельности отдела, может расцениваться как соперник. Модель Б по сравнению с моделью А более выгодна для заместителя, ибо руководитель отдела, имея более широкую сферу деятельности, склонен предоставлять своим заместителям большую самостоятельность в выполнении закрепленных за ними функций. Даже при существовании в модели Б первого заместителя его позиция как соперника руководителя значительно ослаблена наличием других заместителей.

... с начальниками

Знание разных типов “трудных” начальников, умение определить их и общаться с ними может помочь менеджерам и другим специалистам построить более здоровые и продуктивные отношения с непосредственными руководителями. Ниже описываются различные типы “трудных боссов”, а также рекомендации для правильного построения стратегии поведения их подчиненных, которые подготовлены и опубликованы профессором менеджмента Дж. Кеннетом Матейка и директором Института менеджмента Ричардом Дж. Дансингом.

10 типов наиболее “трудных” боссов

“Трудные” боссы имеют несколько **общих характерных черт**. *Первая*: большинство служащих согласны с тем, что эти руководители на самом деле “трудные”. *Вторая*: эти боссы очень постоянны в своем “трудном” поведении; их подчиненные знают, что они собираются сделать еще до того, как они это сделают. *Третья*: их фирменный лозунг — “Это не моя вина”; по этой причине кто-нибудь другой всегда обвиняется во всем, что выполняется неправильно. *Четвертая*: общение с ними истощает время и силы их служащих. *Пятая*: энергия, которую затрачивают их служащие при контакте с ними, обычно не соответствует действительной проблеме, которая рассматривается.

“Трудные” боссы приводят подчиненных в замешательство нелогичной, стилевой манерой поведения, которую они реализуют в ответ на специфические воздействия; это их оригинальный “номер программы”, уникальная отличительная черта, которую они используют, чтобы контролировать других. При этом любой из этих боссов может быть как мужчиной, так и женщиной.

1. “**Задира**” громогласен, стоек (тверд), грозен, агрессивен, о нем поговаривают (часто “Задира” делает это сам), что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях. “Задиры” имеют сильное желание контролировать других; для них жизнь — это непрекращающаяся борьба за власть.

“Задиры” боятся двух вещей: собственного несовершенства и любой формы близости. Когда вы имеете дело с боссом этого типа, стойте прямо, смотрите и говорите открыто, называйте его по имени (чтобы привлечь его внимание, но не принимая “боевой стойки”) и попытайтесь решить с ним интересующую вас проблему. Старайтесь контролировать собственный страх,

так как страх только подстрекает (“заводит”) босса этого типа. Не показывайте своего волнения и дайте “Задиру” время выплеснуть гнев.

Когда наступательный порыв “Задиры” начинает ослабевать, подошла ваша очередь взять инициативу. Избегайте “лобового столкновения”. Будьте дружелюбны, но тверды. Улыбайтесь, если это кажется уместным, но не будьте напуганы. Сосредоточьтесь на проблеме и ваших нуждах. Если вы проявите уважение, но не страх, “Задира” будет искать другую “жертву”.

2. **Медлительный босс** обычно дружелюбен, мил и доброжелателен. Однако такого типа боссы имеют два главных недостатка: любой ценой откладывают решения и обходятся утверждениями общего характера, избегая быть конкретными. Медлительные боссы фактически являются жертвами взыскательного, педантичного воспитания; они откладывают выполнение задач, чтобы избежать беды, и “ходят вокруг да около”, избегая быть откровенными и задеть чьи-либо чувства.

Медлительные боссы боятся совершить ошибку, которая может обнаружить их профессиональную непригодность и промахи. Если ваш босс медлительный, попытайтесь обнаружить это в ситуации “скрытый барьер”. Будьте уверенны, дайте ему понять, что немудрено ошибиться, когда чему-то учишься. Спросите, что он имеет в виду, когда использует неопределенные или двусмысленные слова, и договоритесь о точных и реальных сроках выполнения работы. Будьте гибкими, но ориентируйтесь на факты. Используйте позитивные приемы и избегайте нажимов: медлительный босс и так достаточно неуверен. Попробуйте решить проблемы с помощью расположенных в ряд альтернатив. Окажите боссу поддержку после того, как он принял решение. Когда он принимает решение, усильте вашу бдительность; принимая от него поручения и распоряжения, не торопите события.

3. **“Боец”**. “Горя бездымно” сдерживаемой яростью, “Боец” — это “ходячая бомба” с часовым механизмом. Его (или ее) гнев лежит не на поверхности. “Боец” взрывается неожиданно: много кричит, атакует и выплескивает свой сарказм. Ему нравится “стрелять” без разбора, быстро и часто. Когда его вспышка раздражения проходит, он обратно “вползает” в свое угрюмое молчание. Для “Бойца” восстановление справедливости (реальной или воображаемой) является целью, отмщение — орудием.

“Боец” боится собственного гнева и проявления своих эмоций, а также неискренности в любой форме. Когда вы обращаетесь к боссу такого типа, пытайтесь противостоять ему конструктивно. Вы даже можете сказать ему, как это трудно — иметь дело с его “заводящимся с полуоборота” гневом. Попросите личной встречи с ним; не допускайте отклонений или срывов. Затем покажите ваши серьезные намерения, сосредоточившись на вопросе; попытайтесь направить его энергию в русло решения проблемы. Сделайте это вызовом для него: ведь ему нравятся вызовы.

4. **“Льстец”** постоянно улыбается, дружелюбен, угодлив, с чувством юмора. “Льстецы” говорят людям то, что те хотят слышать; попытка “припереть их к стенке” столь же результативна, как и попытка собрать ртуть вилкой. “Льстецы” больше верят в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Необходимость в одобрении делает их специалистами по уловкам.

“Льстец” боится прямого разговора и прямого действия, что иногда приводит к появлению врагов. Он нуждается в одобрении — так дайте его ему, смейтесь над его шутками и наслаждайтесь его рассказами. Но не позволяйте ему брать нереальные обязательства. Поддерживайте его ответственность и требуйте фактов, подтверждающих его высказывания. Дайте ему понять, что честность — это самая лучшая политика.

5. **Пессимист** несчастен от жизни, от самого себя, от вас. Ему, очевидно, следовало бы работать где-то в другом месте, но и любая другая организация тоже не слишком может его воодушевить. “Пессимист” обвиняет других людей, хнычет, жалеет себя и стремится избавиться от своего трудного положения. Он глубоко убежден в том, что все, что не в его собственных руках, завершится неудачей, поскольку он верит, что другие совсем не заботятся о том, что в их власти.

“Пессимисты” обычно тщательно скрывают свои недочеты; в глубине души они догадываются, что где-то у кого-то может быть, в принципе, все благополучно.

Работая с “Пессимистом”, придерживайтесь таких “можно” и “нельзя”: нельзя спорить с ним — это только укрепляет его в его негативных взглядах; нельзя разделять его негативные взгляды — это питает его пессимизм. Не торопитесь с решениями. Выслушайте его, поправьте, если необходимо, и отнеситесь к его проблемам конструктивно. Изложите факты и установите “предел ужаса” (т. е. сценарий наихудшего исхода). Если вам это нужно, энергично возьмитесь за проблему сами.

6. **“Всезнайка”** знает много, но его проблема в том, что он действует так, как будто знает все. Он (или она) очень нетерпелив, что проявляется в неспособности слушать. Если “Всезнайка” сталкивается с отрицательными явлениями, он критикует то, чего сам не знает, обвиняет других, поскольку сам мало нуждается в подсказке и не любит работать в группах. “Всезнайка” думает, что его личный разум и знания — единственный способ оценки выполнения работы другими людьми.

“Всезнайка” боится не угодить другим, боится резкого падения собственных стандартов совершенства. Не воюйте со “Всезнайкой”, не обвиняйте его и избегайте конфронтации с ним; не пытайтесь быть “противоэкспертом” (возражать ему в том, в чем он считает себя знатоком). Наоборот, подводите его к решению проблемы. Спрашивайте у “Всезнайки”, слушайте его и выражайте ему признательность; затем установите обратную связь и предложите альтернативы.

7. **Интроверт** (человек, сосредоточенный на своих переживаниях) скрытен, и из него трудно “вытащить” какую-либо информацию, когда она вам нужна. Он (или она) чувствителен и боится раскрываться. Может много предложить, но не может выразить своих мыслей.

Интроверт боится задеть чувства других людей и выглядеть человеком, оказывающим нажим. Если ваш босс относится к этому типу, попытайтесь добиться, чтобы он говорил как можно больше. Примите дружескую, молчаливую позицию и задавайте вопросы, не требующие обязательного ответа; дайте ему возможность или говорить, или молчать. Объясните, что вы испытываете, и попытайтесь добиться его реакции (ответа).

8. **Некомпетентный босс** многого не понимает, однако претендует на то, что знает намного больше, чем на самом деле. Он может украсть ваши идеи и выдать их как свои. Больше всего он боится обнаружить свои недостатки.

Если вы работаете с некомпетентным боссом, детально и точно учитывайте как проявления его некомпетентности, так и ваши собственные цели. Когда вы общаетесь с ним, опирайтесь больше на факты, чем на эмоции, чтобы доказать свою точку зрения. Помогите боссу либо стать компетентным, либо найти альтернативную (другую) сферу самовыражения (во втором случае действуйте осторожно). Документально подтверждайте собственный вклад в дела фирмы и не затрагивайте амбиций такого босса.

9. **“Лентяй”** (разгильдяй). Личные привычки (склонности) “Лентяя” могут раздражать и даже вызывать отвращение; беспорядок и хаос проявляются как в его (или ее) работе, так и в личной жизни. “Лентяи” не могут ориентироваться в порядке вещей и определять приоритеты задач; их одежда постоянно смята, испачкана или порвана. Они могут слишком много есть, курить, распространять запах алкоголя или оставлять половину обеда на собственных усах.

“Лентяй” не хочет признавать, что он должен нести ответственность за свои действия, проявляя ребячество и безалаберность. Если вы работаете с “Лентяем”, поддержите его, когда он случайно проявит аккуратность в своем поведении, и помогите ему достичь большего порядка в его личной и профессиональной жизни. Покажите на собственном примере, что если вы будете вести себя так же, как он, то дело остановится.

10. **“Ненормальный”** (“отклоняющийся”) босс проявляет аномальное (отклоняющееся от нормы) поведение. Ненормальность сказывается или в сексуальных заигрываниях, или в частых прогулах, или в постоянной лжи. “Ненормальные” боссы пытаются уйти от ответственности и надеются, что люди будут “покрывать” их. Они слишком встревожены, малоэффективны, и трудно понять, являются ли возбуждение и неумные прихоти причиной или следствием их собственных проблем.

“Ненормальный” босс боится ответственности и, возможно, даже при достижении успеха ведет себя неадекватно. Его аномальности желательно тщательно задокументировать, чтобы предоставить “надежное свидетельство” для одержания победы в случае, если он попытается лгать, чтобы защитить себя. Некоторым служащим следует иметь собственные досье по ано-

мальным действиям босса; такие документы могут обеспечить убедительное доказательство своей правоты в случае конфронтации.

Стратегия успеха в обращении с “трудным” боссом

Имея дело с “трудным” боссом, вы можете выбрать несколько приемлемых вариантов. Наиболее эффективная стратегия зависит от типа “трудного” босса, которого вы имеете, и ваших специфических приоритетов. Ниже приведены варианты поведения, из которых вы можете выбирать подходящий для вас.

Ничего не делайте. Просто продолжайте делать то, что вы делали все время. Конечно, это уже привело к существующему положению и не обещает ничего хорошего. Но если ваша боязнь попытаться счастья больше, чем степень вашей неудовлетворенности, может быть, самое лучшее — позволить событиям развиваться своим чередом, ибо любой другой курс может просто “подлить масла в огонь”.

Переоцените своего босса. Отдельные боссы в действительности не являются “трудными”. Некоторые служащие думают, что они имеют “трудных” боссов, в действительности у них просто различные представления об их ролях, целях или ценностях. А может оказаться, что дело в противоречии (несовместимости) индивидуальностей — таких, например, как экстраверт (человек, интересующийся только внешними предметами) и интроверт (человек, сосредоточенный на своих переживаниях); или проблема в противоречивых перспективах — таких, как детально-ориентированная и противоположная ей перспектива “всей картины”. Значение этих различий зависит от того, как вы смотрите на них и как используете их; комбинация людей с перспективой видения “всей картины” и детальной перспективой может дать отличную команду, но может привести и к конфронтации. Пересмотрите, переоцените своего босса.

Усовершенствуйте свой стиль. Иногда самый лучший подход — забыть о стремлении изменить босса и усовершенствовать собственное поведение. Конечно, у вас должно быть желание измениться, в противном случае попытка будет неудачной. Если вы решили измениться, попытайтесь сделать только одно или два осознанных и важных изменения в вашем подходе к работе. Измените то, что непосредственно препятствует эффективности ваших отношений с боссом.

Поговорите с вашим боссом. Прежде всего вам нужно оценить, насколько хорошей кандидатурой для диалога один на один является ваш босс. Некоторые боссы просто не практикуют этот вид межличностного общения, и в таком случае вам лучше отказаться от этой попытки. Способен ли ваш босс воспринимать критику? Является ли он (или она) заботливым человеком? Может ли он (или она) слушать? Если ваш босс является хорошим кандидатом для диалога, то попросите его о встрече, тщательно к ней подготовьтесь; задавайте имеющие смысл вопросы и наблюдайте за его реакциями; при этом используйте обратную связь, выражая свое одобрение в тех случаях, когда сочтете необходимым. Помните, что большинство боссов жаждут подлинной внимательной обратной связи, чтобы облегчить бремя, которое создает их трудное поведение. Если ваш “трудный” босс имеет своего “трудного” босса, тогда ваш босс может нуждаться в этой поддержке еще больше, чем вы сами. Дайте ему добрый пример.

“Поговорите” с вашим боссом анонимно. Если вы боитесь сказать боссу, что вы думаете, прямо, можете попробовать довести до него свои мысли с помощью тактичного, внимательного, но все же честного письма. Сообщение об учреждении приза «“трудный” босс месяца», вывешенное на доске объявлений, может произвести некоторый эффект (но не пытайтесь применить этот подход в маленькой фирме!). Иногда анонимное сообщение является единственной приемлемой возможностью привлечь внимание. Однако не попадитесь с поличным.

Выберите перевод (по службе). Если вам нравится ваша организация, но не нравится босс, получение перевода может быть для вас наилучшей альтернативой. Подберите тип босса, которого вы хотели бы иметь, и решите, какого вида работу вы хотели бы делать для него. Составьте список нескольких боссов, с которыми вы хотели бы работать, и прямо или косвенно “забросьте удочку” наилучшему кандидату. Ваш нынешний босс должен знать о том, что вы предпринимаете, только в том случае, если вы уверены, что сможете успешно завершить попытку перевода.

Подойдите к боссу вашего босса. Эта стратегия рискованна, но она может быть эффективной. Помните, что велика вероятность того, что “большой босс” может встать на сторону вашего босса. Попробуйте определить, насколько они близки, и берегитесь, если ваш босс принадлежит к его (или ее) клану. Если вы действительно выбрали этот подход, непременно приготовьте твердые доводы. Будьте объективны и полезны, но не “продавайте” своего босса.

Смените организацию. Перемена обстановки часто может творить чудеса. Но нет никакой гарантии, что босс в другой организации будет лучше, чем ваш нынешний. Однако если вы в маленькой фирме связаны с плохим для вас боссом, возможно, пора оглядеться и подумать о смене места работы. Очень тщательно оцените подобранную вами новую организацию и нового босса прежде, чем оставите нынешнее место работы.

Сумейте совладать с “трудным” боссом. Если ни одна из перечисленных стратегий вас не привлекает, может быть только один выход — вы должны суметь “укротить” своего босса! Если вы пойдете навстречу некоторым его (ее) нуждам, он (или она) обычно будет стараться не потерять вас. Но что бы вы ни делали, не приносите в жертву собственные ценности — это не стоит потери Вашего уважения к себе. Посмотрите на людей, которые ладят с боссом, и научитесь тому, как они это делают (например, они берут на себя обязанности, с которыми босс не любит иметь дело, или не требуют его санкции, когда она не обязательна).

Когда мужчины управляют женщинами

Дуглас Е. Дюранд, профессор Университета Южной Каролины, и Леонард Х. Чусмир, профессор менеджмента во Флоридском международном университете, провели исследование по проблемам взаимоотношений на работе мужчин-начальников и женщин-подчиненных. В результате этих исследований было установлено, что женщины очень ясно представляют себе, чего хотят от своих менеджеров и от своей работы [21]. Наиболее важные идеи, вытекающие из проведенных исследований, были резюмированы авторами следующим образом.

- Женщины хотят, чтобы их рассматривали как индивидуумов, и они ждут помощи и поддержки от боссов. Поэтому вам как менеджеру следует создать климат поддержки, который воодушевляет и побуждает служащих прибегать к вашей помощи и получать нужную информацию.
- Чтобы более компетентно выполнять работу, женщины-служащие нуждаются в обратной связи, которая реализуется честно и тактично. Женщины стремятся к тому, чтобы выполнять свою работу как можно лучше; они гордятся своей работой. Показывайте им значимость их вклада в общее дело — это воспитает в них умение лучше выполнять работу.
- Женщины хотят работать с компетентным боссом. Если вы как менеджер имеете устаревшие технические навыки или недостатки по части контроля, то должны учесть, что женщины-служащие будут уважать вас больше, если вы будете работать над тем, чтобы усовершенствовать свои навыки выполнения работы.
- Непременно рассматривайте заинтересованно и на законном основании кандидатуры женщин для каких бы то ни было возможных продвижений во вверенном вам подразделении. Помогайте женщинам получать квалификацию, которая будет способствовать карьере и реализации их возможностей; не следует предполагать, что женщин-служащих интересует только сама по себе работа, а не профессиональный рост и карьера.
- Осознайте, что из-за мужского эгоизма вы можете недооценивать вклад женщин-служащих в достижение целей подразделения или игнорировать их предложения. И помните, что естественная агрессивность мужчин может сработать, чтобы отвергнуть хорошие идеи женщин, которые просто не хотят “драться” за них с мужчиной.
- Избегайте говорить или делать что-либо, что могло бы пониматься как сексуальное побуждение; рассматривайте женщин-служащих только с профессиональной точки зрения.

- Ожидайте от женщин высокого уровня исполнительности; заставьте их понять, что посредственное исполнение неприемлемо.
- Будьте справедливы, имея дело с женщинами. Поддерживайте и всемерно развивайте их дарования.

Тесты взаимоотношений

Ниже приводятся тесты для самооценки руководителя. Они могут дать полезную информацию для самоконтроля и коррекции поведения. Тесты самооценки позволяют:

- сравнить себя, свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, что дает ориентиры для самосовершенствования;
- выявить и более эффективно применять свои положительные качества, что формирует уверенность в себе;
- сформировать более адекватную оценку своих способностей и поведения;
- увидеть свои ошибки, выявить недостатки в своей деятельности и во взаимоотношениях с другими людьми, осознать и постараться их преодолеть.

ТЕСТ 56

Методика определения личностной ориентации во взаимоотношениях с людьми (тест конкретных ситуаций А. А. Ершова)¹

Тест конкретных ситуаций разработан и апробирован психологом труда А. А. Ершовым. По его мнению, связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов и мотивов деятельности коллектива.

Выбор того или иного решения (их четыре варианта — А, Б, В, Г) каждой из предложенных ситуаций зависит от того, как испытуемый понял ситуацию, как сориентировался исходя из своего опыта руководителя, какими доминирующими интересами и мотивами руководствовался при ответе. Тест измеряет четыре типа склонностей (или ориентаций) испытуемого выражать свою личную позицию во взаимоотношениях с людьми:

- Д — ориентация на интересы дела;
- П — ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;
- С — ориентация на себя;
- О — ориентация на официальную субординацию.

Тест может быть использован для определения личностных особенностей как руководителей, так и кандидатов на руководящие должности. Испытуемому выдается опросный лист с описанием конкретных ситуаций и возможными вариантами ответов, а также бланк для ответов. Испытуемый должен, ознакомившись с инструкцией, внимательно прочесть описание каждой из 20 ситуаций и определить наиболее приемлемое для него (из предложенных вариантов) решение. Свои решения испытуемый заносит в бланк для ответов.

Обработка результатов тестирования предполагает сопоставление ответов с ключом, где в строках Д, П, С и О (обозначающих типы ориентаций) приведены буквенные обозначения вариантов ответов на ситуации, свидетельствующие о том или ином типе ориентации.

Подсчитав количество ответов по строкам, можно составить некоторое представление об испытуемом как о личности, обладающей определенными склонностями, и так или иначе решать вопросы управленческой деятельности, когда речь идет о взаимоотношениях в коллективе.

Инструкция

Прочитайте внимательно описание каждой из 20 предложенных ситуаций, возникающих в производственной деятельности, и выберите из четырех предложенных решений (обозначенных буквами А, Б, В и Г) наиболее приемлемое для вас. Свой выбор занесите в бланк для ответов, обведя кружком соответствующую букву против номера ситуации.

1. **Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже выполняет другое ответственное задание. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.**
 - А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение начатой работы.
 - Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

¹ Приводится по: Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе: Социально-психологический практикум. — Л., 1989.

- В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.
- Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.
2. **Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и от вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.**
- А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять задание, на мой взгляд, наиболее важное.
- В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
- Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.
3. **Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.**
- А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.
- Б. Лучше всего попросить представителей коллектива разобраться в конфликте.
- В. Прежде всего попытаюсь лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- Г. Выясню, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих, и попытаюсь через него воздействовать на этих людей.
4. **В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок — нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его нужно. Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.**
- А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
- Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым наедине, предложу назвать виновного.
- В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им установить конкретных виновников и доложить.
- Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.
5. **Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается перечисленными ниже качествами. Кого вы предпочтете?**
- А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не все воспринимают правильно.
- Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений “невзирая на лица”, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
- Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям в отношениях с подчиненными.
6. **Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты различаются приведенными далее особенностями отношений с начальником. Кого вы предпочтете?**
- А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.
- Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.
- В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.
- Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.
7. **Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?**
- А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.
- Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
- В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделять своей активностью, а лишь внимательно слушать собеседников.
- Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.
8. **Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. Как бы вы предпочли поступить?**
- А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
- Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв материально.
- В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.
- Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на усмотрение администрации. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.
9. **Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?**
- А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

- Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить его на деловой контакт.
- В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.
- Г. Попытаюсь разобраться, не делаю ли сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, а потом решу, как поступить.
10. **В трудовой коллектив, где две группировки конфликтуют относительно внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Как, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?**
- А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводов сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников личным примером и примером других.
- Б. Прежде всего попытаюсь разубедить сторонников прежнего стиля работы и привлечь их на свою сторону, воздействовать на них убеждением в ходе дискуссии.
- В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации.
- Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.
11. **В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных выполняет свою работу. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поступите в этой ситуации?**
- А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и отдам распоряжение одному из них выполнить часть этой работы, а другому — закончить ее.
- Б. Предложу коллективу: “Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения”.
- В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, а затем приму решение.
- Г. Обращусь к наиболее опытному и надежному работнику и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.
12. **У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что вы предпримите в первую очередь?**
- А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений.
- Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.
- В. Обращусь к коллеге со словами: “От наших натянутых отношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше”.
- Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.
13. **Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 5 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?**
- А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений относительно опозданий на работу.
- Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.
- В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: “Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?”
- Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.
14. **Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием. — Почему на четыре? — спрашиваете вы. — А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?**
- А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.
- Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: “Иванов тоже отработывал”.
- В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.
- Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: “Так поступать не следовало”. Поздравлю, пожелаю счастья.
15. **Вы — руководитель производственного коллектива. Во время ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как вы ответите на звонок?**
- А. Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется”.
- Б. Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт о поломке оборудования, а пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся”.
- В. “Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь”.
- Г. “В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача”.
16. **Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства по вопросу, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?**
- А. Первый: “Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности”.
- Б. Второй: “Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено”.
- В. Третий: “Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его”.

- Г. Четвертый: “Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия”.
17. **Вы — начальник цеха. После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?**
- А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, издам приказ о перекомплектовании бригад.
 Б. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.
 В. Предложу решение этого вопроса на собрании коллектива.
 Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.
18. **В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас — нет. Как вы поступите в данном случае?**
- А. Поговорю с этим работником наедине. Дам ему понять, что лучше уволиться по собственному желанию.
 Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением “сократить” эту единицу.
 В. Предложу коллективу обсудить ситуацию и внести предложения о том, как поступить с этим работником.
 Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю к нему наставника, усилю контроль за его работой.
19. **При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады решили, что их незаслуженно “обошли”, и это стало поводом для жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?**
- А. Ответили бы жалобщикам так: “КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем”.
 Б. Ответили бы так: “Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром”.
 В. Ответили бы так: “Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме”.
 Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же приду на участок и побеседую с бригадиром, мастером и другими членами бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.
20. **Вы недавно начали работать начальником цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите нескольких рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?**
- А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора приступить к работе.
 Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.
 В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет речь. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочие места.
 Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Бланк для ответов

Испытуемый _____
 (Ф. И. О.) _____

Вариант ответа	Номер ситуации																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А																				
Б																				
В																				
Г																				

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер ситуации																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Д	Г	Б	А	А	Б	В	А	А	Б	Г	А	В	Г	Б	А	Б	Г	В	Г	Г
П	Б	А	Г	В	А	Б	Г	В	В	Б	Б	Г	Б	В	Г	А	В	Г	Б	В
С	В	Г	В	Б	Г	Г	Б	Б	Г	А	Г	Б	В	Г	В	В	А	А	В	А
О	А	В	Б	Г	В	А	В	Г	А	В	Б	А	А	А	Б	Г	Б	Б	А	Б

ТЕСТ 57
“Авторитет и вы”¹

Авторитет — это определенная степень признания людьми (группой, коллективом) личностных и деловых качеств человека, отражающая его фактическое влияние на положение дел в этом коллективе, группе. Понятие “авторитет” относят также к статусу — должности, званию, служебному или социальному положению; тогда оно сходно с понятиями “престиж” и “лидерство”.

Но авторитет — это и психическое состояние личности, играющей эту роль. Оно складывается из осознания своих возможностей и компетенций, понимания того, чего ожидают от этого человека окружающие, знания своих прав и привилегий, значения собственной деятельности. Большинство людей, играющих роль лидера, связывают ее с чувством собственной ценности. Поэтому рост авторитета рассматривается руководителем как собственная победа, а потеря его — как личная трагедия.

Авторитет всегда поддерживается с помощью многочисленных мероприятий и своеобразных “общественных ритуалов” (выражение уважения, признание первенства, выделение в группе и т. п.). Его поддерживает и информация о хороших результатах работы. Подорвать же его можно различными способами. Всегда находятся люди, которые ставят под сомнение права лидера, преуменьшают успехи, не проявляют достаточного уважения и послушания и делают это порой не только скрыто, но и явно. Авторитет подрывает информация о неудачах, а также усилия противников того курса, который проводит лидер.

Эти объективные противоречия сопровождаются противоречиями субъективными. Человек, считающий себя авторитетом, убежден в своей силе, правоте, в том, что он больше знает и лучше понимает, чем окружающие, которые должны это осознавать и слушаться. Но он вынужден считаться с тем, что и он может сделать ошибку, скомпрометировать себя незнанием каких-то вещей, плохой ориентацией в обстановке и неточным предвидением хода событий, порождающим ошибочные решения. Он также не может не замечать в своем окружении людей, которые сомневаются в его авторитете или, по меньшей мере, не выказывают ему должного уважения.

Подобная ситуация порождает внутренний конфликт и связанное с ним беспокойство, которое отравляет жизнь руководителя. Человек, оказавшийся в такой ситуации (а избежать ее нелегко), может, конечно, попытаться не обращать на нее внимания. Однако конфликт вызывает неприятное напряжение, которое человеку, естественно, очень хочется устранить.

Конфликт может обостряться и постепенно принимать форму грозной “болезни”, которую можно назвать “комплексом угрожаемого авторитета”.

Этот комплекс можно охарактеризовать как сильное, часто глубоко скрытое беспокойство по поводу собственного авторитета у людей, играющих социальную роль лидера и борющихся с этим беспокойством средствами, приносящими вред организации.

Правильнее считать “комплекс угрожаемого авторитета” не чертой характера некоторых руководителей, а своеобразной болезнью, которая может развиваться у людей, никогда ею прежде не страдавших.

Чтобы лечить болезнь, нужно распознать ее. К сожалению, поставить себе самому диагноз “комплекс угрожаемого авторитета” весьма трудно. Этот “недуг” плохо поддается самодиагнозу, а те, кто со стороны его обнаруживают, либо не реагируют, либо используют его для достижения собственных корыстных целей.

Между тем определенные признаки “комплекса угрожаемого авторитета” можно у себя подметить. Для руководителей, которые хотели бы убедиться, не поражены ли они этим “заболеванием”, предлагается короткий тест, хотя необходимо предупредить, что считать его абсолютно безошибочным нельзя.

¹ Приводится по: *Не повторить ошибок: Практические советы руководителю* / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1988.

Инструкция

Подумайте и обведите кружком ту букву, которая соответствует ответу, наиболее близкому вашим убеждениям.

1. **Могу сказать о себе, что выполняю обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.**
А — всегда; Б — обычно;
В — иногда; Г — почти никогда.
2. **До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события.**
А — всегда; Б — обычно;
В — иногда; Г — почти никогда.
3. **Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников.**
А — всегда; Б — обычно;
В — иногда; Г — почти никогда.
4. **Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.**
А — согласен полностью;
Б — согласен частично;
В — скорее не согласен;
Г — совершенно не согласен.
5. **Многим сотрудникам безразличны мои неудачи.**
А — совершенно верно;
Б — частично верно;
В — скорее неверно;
Г — совершенно неверно.
6. **Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.**
А — согласен полностью;
Б — согласен частично;
В — скорее не согласен;
Г — совершенно не согласен.
7. **Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.**
А — согласен полностью;
Б — согласен частично;
В — скорее не согласен;
Г — совершенно не согласен.
8. **Я трезво и объективно оцениваю себя самого.**
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
9. **Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.**
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
10. **Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне.**
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
11. **Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.**
А — согласен полностью;
Б — согласен частично;
В — скорее не согласен;
Г — совершенно не согласен.
12. **Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения.**
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
13. **Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.**
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
14. **Меня нервнрует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.**
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
15. **Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.**
А — согласен полностью; Б — согласен частично;
В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

Подсчитайте ответы

- Если у вас явно преобладают ответы "А", будьте осторожны — "комплекс угрожаемого авторитета" может стать вашей "болезнью".
- Если у вас явно преобладают ответы "Б", то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенности к данной "болезни".

- Если у вас явно преобладают ответы “В”, то вы занимаете относительно подчиненных слишком оборонительную позицию.
- Если у вас явно преобладают ответы “Г”, то скорее всего вы не подходите для роли “авторитета”.
- Если ни один из типов ответов не получил у вас явного преимущества, значит, этот тест не может описать вас достаточно точно.

ТЕСТ 58 Ваш стиль общения¹

Нам редко удается взглянуть друг на друга со стороны, а ведь у каждого существует излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем. Этот тест поможет вам определить ваш стиль общения. Попробуйте с его помощью узнать, достаточно ли вы корректны с коллегами, членами семьи и каково им общаться с вами.

Инструкция

На каждый из 20 вопросов даны три варианта ответов: подчеркните тот, который вас наиболее устраивает. Если ни один из ответов вам не подходит, переходите к следующему вопросу.

Для сравнения “портрета”, который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

Ключ для оценки результатов предложен далее.

Не придавайте большого значения полученным данным, рассматривайте их скорее как информацию к размышлению.

- 1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?**
 - а) всегда;
 - б) иногда;
 - в) никогда.
- 2. Как вы ведете себя в критической ситуации?**
 - а) внутренне “закипаете”;
 - б) сохраняете полное спокойствие;
 - в) теряете самообладание.
- 3. Каким вас считают коллеги?**
 - а) самоуверенным и завистливым;
 - б) дружелюбным;
 - в) спокойным и независтливым.
- 4. Как вы отреагируете, если вам предложат новую (ответственную) должность?**
 - а) примете ее с некоторыми опасениями;
 - б) согласитесь без колебаний;
 - в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
- 5. Как вы будете вести себя, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?**
 - а) выдадите ему “по первое число”;
 - б) заставите вернуть;
 - в) спросите, не нужно ли ему еще чего-нибудь.
- 6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?**
 - а) “Что тебя так задержало?”
 - б) “Где торчишь допоздна?”
 - в) “Я уже начала (начал) волноваться”.
- 7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?**
 - а) стараетесь обогнать машину, которая “показала вам хвост”;
 - б) вам все равно, сколько автомобилей вас обгоняет;
 - в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.
- 8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?**
 - а) сбалансированными;
 - б) легкомысленными;
 - в) крайне жесткими.
- 9. Что вы предпринимаете, если не все удается?**
 - а) пытаетесь свалить вину на другого;
 - б) смиряетесь;
 - в) становитесь впредь осторожнее.
- 10. Как вы реагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?**
 - а) пора бы уже запретить молодежи такие развлечения;
 - б) надо создавать им возможность организованно и культурно отдыхать;
 - в) и чего мы с ней возмись?

¹ Приводится по: Шепель В. М. Управленческая этика. — М., 1989.

11. **Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?**
 а) и зачем я только на это нервы тратил (тратила)?
 б) видно, этот человек начальнику приятнее;
 в) может быть, мне это удастся в другой раз.
12. **Какие чувства вы испытываете, когда смотрите фильм ужасов?**
 а) чувство страха;
 б) скучаете;
 в) получаете удовольствие.
13. **Как вы будете вести себя, если образовалась дорожная пробка и вы опоздали на важное совещание?**
 а) будете нервничать во время совещания;
 б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
 в) огорчитесь.
14. **Как вы относитесь к своим спортивным успехам?**
 а) обязательно стараетесь выиграть;
 б) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;
 в) очень сердитесь, если проигрываете.
15. **Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?**
 а) терпите, избегая скандала;
 б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;
 в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. **Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?**
 а) поговорите с учителем;
 б) устроите скандал родителям обидчика;
 в) посоветуете ребенку дать сдачи.
17. **Какой вы человек?**
 а) средний;
 б) самоуверенный;
 в) пробивной.
18. **Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?**
 а) простите, это моя вина;
 б) ничего, пустяки;
 в) а повнимательнее вы можете быть?
19. **Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве?**
 а) когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?
 б) надо бы ввести суровые наказания;
 в) нельзя же все валить на людей, виноваты и обстоятельства.
20. **Какое животное вы любите?**
 а) тигра;
 б) домашнюю кошку;
 в) медведя.

Определите свои оценки по каждому вопросу, очки просуммируйте. Если вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по данному вопросу вы набрали 0 очков.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер ситуации																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

Результаты

- **34 очка и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в своих силах, будьте решительнее. К критике снизу относитесь доброжелательно, критики сверху побаиваетесь.
- **35–44 очка.** Вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия. К критике относитесь доброжелательно.
- **45 очков и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жесткими к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих "верхов", рассчитывая на свои силы; добиваясь успеха в какой-то области, можете пожертвовать интересами окружающих. Критику сверху принимаете, критику снизу преследуете.

ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Умение слушать

Умению слушать отводится важное место в человеческом общении. Однако человек больше хочет высказаться и нередко просто забывает, что неплохо было бы еще послушать собеседника. На различные записи мы в среднем тратим около 9 % общего количества времени, которое расходуем на общение, 16 % времени уходит на чтение, на разговоры тратим 30 % коммуникативного времени. А между тем в этой статистике 45 % времени должно быть отведено слушанию [101]. Но так ли это?

Как умеет слушать каждый из нас — на работе, дома, в компании друзей, в неожиданной обстановке? Психологами было проведено немало тестов с целью определить способность слушать. При этом такая способность оценивалась по стобалльной шкале. Какими же были выводы?

Большинство людей считают, что лучший собеседник — близкий друг (подруга). Это, видимо, объясняется тем, что дружба рождается на основе способности слушать друг друга, относиться с искренним интересом и участием к проблемам партнера. Многие склонны считать лучшими слушателями также большую часть подчиненных в беседе с вышестоящим лицом. Это можно объяснить тем, что здесь не последнее место занимает желание понять начальника сразу, чтобы не выглядеть в его глазах неумным.

Объединяя, классифицируя и анализируя результаты тестов, их организаторы пришли к выводу, что средний балл слушателей составляет 55.

ТЕСТ 59

Чтобы определить ваше умение слушать, предлагается следующий тест самооценки. На 10 вопросов следует дать ответы, которые оцениваются так:

- “Почти всегда” — 2 балла.
 - “В большинстве случаев” — 4 балла.
 - “Иногда” — 6 баллов.
 - “Редко” — 8 баллов.
 - “Почти никогда” — 10 баллов.
1. Стараетесь ли вы “свернуть” беседу в тех случаях, когда ее тема (а иногда и собеседник) неинтересны вам?
 2. Раздражают ли вас манеры вашего собеседника?
 3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать вас на резкость или грубость?
 4. Избегаете ли вы вступать в беседу с неизвестным или малознакомым вам человеком?
 5. Имеете ли вы привычку перебивать собеседника?
 6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
 7. Меняется ли ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?
 8. Меняете ли вы тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?
 9. Поправляете ли вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
 10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон, с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к собеседнику?

Излишне напоминать, что точный ответ вы получите, стараясь ответить максимально искренне на все вопросы. Если в сумме вы набрали более 62 баллов, то вы — слушатель “выше среднего уровня”. Иными словами, чем большее количество баллов вы набрали, тем в большей степени у вас развито умение слушать.

Чтобы понять собеседника, в первую очередь нужно уяснить его цель. Следует помнить, что в процессе общения партнер, как правило, переключается с одной цели на другую или преследует одновременно несколько целей [101]. В одном случае собеседник хочет засвиде-

тельствовать свое почтение и поддержать взаимоотношения (социальная цель), в другом – получить интересующую его информацию (информационная цель). Решение проблемной ситуации или урегулирование конфликта определяет стремление обоих партнеров достичь взаимопонимания несмотря на острую потребность одного из них дать волю обуревающим его чувствам (экспрессивная цель). Наконец, может оказаться, что партнер по общению предъявляет вам какие-то требования, обращается к вам с жалобой или просьбой, пытаясь заставить вас не только внимательно выслушать его, но и пойти навстречу (побудительная цель).

В первом случае правильно слушать – значит участвовать в принятом ритуале повседневного общения. Иногда единственное, что при этом требуется, – это просто улыбка или приветствие рукой. Социальное общение предполагает, что собеседники говорят или слушают по очереди, не перебивая друг друга.

Правильно слушать, когда целью беседы является обмен информацией, означает точно воспринимать речь собеседника, понимать ее смысл и запоминать. При получении сложной информации целесообразно по основным моментам делать краткие заметки. При этом полезны приемы “активного”, или рефлексивного, слушания: перефразирование, уточнение и резюмирование.

При экспрессивном общении уместны приемы нерефлексивного слушания, или умение “внимательно молчать”, не вмешиваясь в речь собеседника. Ведь он и без того эмоционален, возбужден и испытывает трудности при формулировании своих мыслей. После этого необходимо выразить свое понимание и одобрение его поведения.

Когда же цель общения – урегулировать конфликт, незаменимо слушание, основанное на сопереживании или понимании чувств другого человека. Здесь важно дать собеседнику понять, что вы понимаете его чувства.

Но какова бы ни была цель общения, всегда полезно знать технические приемы эффективного слушания и уметь непринужденно пользоваться ими. Соответствующие рекомендации разработаны известным специалистом в этой области Иствудом Атватером; они сводятся к следующему [9].

1. Оцените свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок. Не слишком ли быстро вы судите о людях? Часто ли перебиваете собеседника? Какие помехи общения характерны для ваших ответов? Какие из них наиболее часто повторяются? Знание своих привычек – это первый шаг к их совершенствованию.
2. Не уходите от ответственности за общение. Она обоюдна, поскольку в общении участвуют двое, причем в роли слушающего они выступают попеременно. Умейте показать собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как может собеседник узнать, что вы его понимаете, если вы сами не скажете ему об этом?
3. Будьте внимательны. Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда (что подчас принимается как враждебность). Следите, чтобы ваши позы и жесты говорили о том, что вы слушаете собеседника. Помните, что партнер хочет общаться с внимательным, живым собеседником.
4. Умейте сосредоточиться на том, что говорит собеседник. Это требует сознательных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь свести до минимума ситуационные помехи (телевизор, телефон). Не допускайте “блуждания” мыслей.
5. Старайтесь понять не только смысл слов собеседника, но и его чувства. Помните, что люди передают свои мысли и чувства “закодированными”, в соответствии с принятыми социальными нормами.
6. Умейте быть наблюдательными. Следите за неречевыми сигналами говорящего, поскольку на эмоциональное общение приходится большая часть общения. Нужно следить за выражением лица собеседника: как он смотрит на вас, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора. Соответствуют ли неречевые сигналы собеседника его речи или противоречат ей?
7. Проявляйте одобрительную реакцию к собеседнику. Ваше одобрение помогает ему точнее выразить свои мысли. Любая отрицательная реакция с вашей стороны вызовет у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженность.

8. Прислушивайтесь к самому себе. Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают ваши чувства, постарайтесь выразить их; это прояснит ситуацию, и вам станет легче слушать собеседника.
9. Помните, что часто цель собеседника — получить от вас что-либо реальное, изменить ваше мнение или заставить вас сделать что-либо. В этом случае действие — лучший ответ собеседнику.

Переговоры по телефону

Телефон является наиболее часто используемым и наиболее утомляющим средством коммуникации и тем самым наиболее частым источником “помех” в деловой жизни [40].

Из десяти менеджеров девять проводят у телефона по крайней мере один час в день, а четверо из десяти — более двух часов в день. Частое пользование этим коммуникационным средством ведет к тому, что увеличивается количество допускаемых ошибок, устранение которых требует больших затрат времени. Приводим 10 телефонных “грехов”.

1. Неясная цель разговора.
2. Импровизация в подготовке к разговору.
3. Неблагоприятное время для звонка.
4. Долгий поиск номера абонента.
5. Звонок без предварительной подготовки документов.
6. Предварительно не записаны ключевые слова.
7. Не объясняется цель разговора.
8. Монологи вместо диалога с четкой постановкой вопросов.
9. Не ведется последующая запись разговора.
10. Неконкретные договоренности.

Многие звонят, поскольку растеряны, беспомощны, чванливы, пытаются найти контакт, желают создать видимость занятости, избавиться от чувства недовольства, склонны к болтовне, церемонности, испытывают скуку и т. д. А вы?

Мы хотим предложить вам несколько советов по рациональному пользованию телефоном. В этой связи следует делать различия между пассивным “входящим” телефонным звонком и активным “исходящим” телефонным разговором [103].

Телефон как средство рационализации

Телефон предоставляет по крайней мере шесть преимуществ по сравнению с письменными средствами коммуникации [40]:

- скорость передачи информации (выигрыш во времени);
- немедленную связь с абонентом;
- непосредственный обмен информацией (преимущество диалога);
- персональную связь (преимущество контакта) — если вы хотите чего-то добиться от партнера, разговаривая с ним по телефону;
- сокращение бумагооборота (уменьшение затрат труда);
- экономию денег (снижение стоимостных издержек). Если учесть, что деловое письмо, как показывают соответствующие расчеты, обходится в 10–15 дол. в виде расходов на пересылку и доставку, то трех-пятиминутный междугородный разговор стоит значительно дешевле! Экономятся затраты на служебные командировки для проведения персонального диалога. Переговоры по селекторной связи могут сэкономить средства, затрачиваемые на совещание.

“Отгораживание”

...Будет лучше и эффективнее, если вы заранее оградите себя от ненужных звонков или отодвинете их на другое, более удобное для вас время.

- Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми вы постоянно имеете дело (подчиненных, коллег, клиентов, друзей и т. д.), о том, когда вам не следует звонить.
- По возможности оговорите время для ежедневных активных (исходящих от вас) телефонных разговоров, тогда можно будет сгруппировать их и соответственно обрабатывать.
- Сообщите своим абонентам время, когда вам лучше всего звонить.
- Избегайте в конце разговора таких фраз: “Позвоните мне как-нибудь!” Упоминайте об этом лишь тогда, когда вы этого действительно желаете.
- Не заставляйте понапрасну ждать своего партнера, который рассчитывает получить от вас известие, а звоните точно в назначенное (подходящее для вас) время, прежде чем он позвонит вам.
- Пусть все входящие телефонные звонки идут через вашего секретаря; время от времени используйте автоответчик.

“Отгораживание с помощью секретаря”

Важнейшим помощником, “ключом” к эффективной деятельности менеджера является хороший секретарь, который может принимать входящие телефонные звонки, отсортировать их и в соответствии с приоритетностью переключать на вас.

Вручите своему секретарю бланк с критериями, согласно которым входящие разговоры должны быть отклонены, перенесены (повторный звонок) или “пропущены” к вам.

Используйте такие необязывающие формулировки: “Господина X. в настоящее время нет на месте (в пути, обедает), и мы ждем его к 14 часам. Не могли бы вы позвонить позже?” Если ваш секретарь не уверен в том, хотите ли вы соединиться с абонентом, он может передать принятие решения об относительной срочности и важности разговора абоненту: “В настоящее время он очень занят (у него важный разговор). Должен ли я его прервать?” [40].

Телефонный бланк для секретаря

1. По какому поводу звонит абонент?	
2. Какие звонки должны быть переадресованы подчиненным или в другие подразделения?	
3. Какие темы ваш секретарь может выяснить непосредственно у абонента?	
4. В какое время вы хотели бы, чтобы вам не мешали (“спокойные часы”)?	
5. С какими абонентами вас вообще не следует соединять (может быть, использовать записку)?	
6. С какими абонентами вас следует соединять только в определенные часы (часы приема, “телефонные часы”)?	
7. С кем вас следует соединять в любое время?	
8. Когда следует “пропускать” частные разговоры? С кем?	
9. В какое время вам лучше всего позвонить повторно?	
10. Когда лучше всего позвонить тому или иному абоненту?	

Разговор без откладывания

В исключительных случаях, когда “прорываются” важные звонки или в течение ваших телефонных “часов приема”, вы должны сразу же в начале разговора выяснить следующие пункты, которые помогут рационально вести телефонные переговоры.

Телефонный бланк “Разговор без откладывания”

Сначала взять телефонную книжку!	
1. Кто именно ваш абонент, из какой фирмы, какие функции выполняет и т. д.?	
2. О чем идет речь (какое дело у абонента)?	
3. Насколько срочно и важно дело вашего партнера (сроки исполнения)?	
4. Когда вы сможете перезвонить (после того, как соберете материалы)?	
5. По какому номеру вы сможете дозвониться до своего партнера (при первом контакте: адрес, номер телефона или телекса, точное написание фамилии)?	

Обратный звонок

Известно высказывание одного менеджера о методе обратных звонков: “Никто не рассчитывает на то, что врач или хирург прервет прием или операцию и подойдет к телефону. Никто не попросит к телефону адвоката во время судебного разбирательства или профессора во время лекции. Почему же можно ожидать от делового человека, что он “всегда готов”, когда звонит телефон?”

Исходящими звонками легче манипулировать, чем входящими. Самый рациональный метод — сводить исходящие звонки в так называемые телефонные блоки.

Выберите два временных промежутка, например ближе к полудню или к вечеру, когда вы сможете “отработать” свои телефонные разговоры все вместе или сериями, предварительно подготовившись к ним.

Преимущества такого “серийного производства” перед многочисленными разрозненными звонками состоят в том, что вам надо лишь один раз подготовиться, и вы сможете параллельно выполнить однородные виды работ. Испробуйте этот метод и убедитесь в том, какие в нем скрываются возможности рационализации, но следите за тем, чтобы ваши телефонные блоки были не слишком продолжительными (примерно 30 минут), иначе ваш телефон будет постоянно занят и те, кто хочет связаться с вами, потеряют терпение.

Таким образом, вы будете вести разговоры не бессистемные, “между прочим”, а целенаправленные, планомерные и потому более эффективные. Ваша сосредоточенность будет существенно выше, и вам не будут мешать входящие звонки (поскольку вы заблокируете свою линию). Определив заранее цель разговора, вы сразу сможете начать обсуждение важных вопросов. Вы не истратите время на поспешный поиск необходимых документов во время разговора, поскольку все уже заранее приведено в порядок.

Таким образом, вы сможете сэкономить много времени [40].

Использование дневника времени

Для ускоренной подготовки одного или нескольких телефонных разговоров вы можете использовать план дня. Помечайте вопросы, подлежащие выяснению по телефону, а также при необходимости их результаты.

Телефонный листок

Дата _____					
Разговор	Партнер	Тема, повод	Номер телефона	Приоритетность	Контроль исполнения
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

“Мелкие” телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней, должны осуществляться в блоке наименее производительного времени, когда они не могут нарушить ход работы.

Используйте “холостые” промежутки времени и другие паузы между отдельными делами или совещаниями, чтобы сделать нужные звонки.

Пользуйтесь телефоном антициклично, т. е. не в рабочие часы “пик”. Тогда вы сможете быстрее дозвониться до партнера. Наиболее благоприятным для телефонных звонков является время с 8.00 до 9.30; с 13.30 до 14.00; после 16.30 [40].

Подготовка

Вы должны набирать номер только тогда, когда вам ясна цель разговора.

Бланк “Подготовка телефонного звонка”

Сначала подготовить — потом звонить	
1. Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)?	
2. Кому я хочу позвонить (фамилия, подразделение, функции, номер телефона)?	
3. Когда я хочу позвонить (утром, в обеденное время, в конце дня, в “скользящее” время)?	
4. Какие вопросы я хочу задать (записать основные пункты)?	
5. Какие документы мне потребуются (картотека клиентуры, корреспонденция, обзор, отчет)?	
6. Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты)?	

Ведение телефонного разговора

Приведем несколько конкретных советов по ведению телефонного разговора.

10 советов

1. Экономьте время на фазе первого контакта.
2. Сначала сообщите, о чем идет речь.
3. Не прерывайтесь из-за других звонков.
4. Избегайте параллельных разговоров с третьими лицами.
5. Используйте магнитофон или параллельную трубку только с согласия собеседников.
6. Подытоживайте результаты.
7. Позаботьтесь о письменном подтверждении.
8. Запишите важнейшие подробности.
9. Следите за продолжительностью (ценой) разговора.
10. Умело завершайте разговор.

Помните:

- Начало разговора определяет его ход и завершение!
- “Добрый день, господин Х.! Мне нужно быстро получить некоторые сведения, если у вас есть для меня минута времени”, — подобные фразы ни в коем случае не являются невежливыми, но гарантируют вам краткий телефонный разговор и облегчают вашему партнеру рациональное ведение переговоров.

Подведение итогов: запись телефонного разговора

Приучите себя составлять запись всех важных разговоров!

Запись вы можете делать непосредственно на документе, используемом при разговоре, на прилагаемом письме или на отдельном листе бумаги [40].

Ниже приводятся некоторые **социально-психологические рекомендации** по использованию телефона в профессиональной деятельности [102].

1. При выполнении срочной, не терпящей отлагательства работы возможны два варианта “обращения” с зазвонившим телефоном: а) не снимать трубку совсем; б) снять ее сразу же, вежливо сказав: “Будьте любезны, позвоните мне тогда-то. Я занят срочным делом”.
2. Если телефонный аппарат один и стоит в общей комнате, где работает несколько сотрудников, то наиболее правильным будет поочередная установка аппарата на каждый рабочий стол. Это распределяет “время общения” с телефоном и снимает нервозность в комнате при каждом звонке.
3. Немало людей повышают голос всякий раз, когда плохо слышат собеседника, тем самым отвлекая от работы других сотрудников. В таком случае надо не повышать голос, а попросить абонента говорить громче и спросить при этом, как он слышит вас.
4. При снятии трубки с зазвонившего телефона заменяйте нейтральные отзвывы типа “Да”, “Алло”, “Слушаю” более информативными: “Иванов”, “Отдел кадров”, «Завод “Прибор”». Это устраняет ошибки и путаницу, что в конечном итоге экономит время. Кроме того, тот, кто взял трубку, задает деловой тон всему разговору.
5. При вызове по телефону отсутствующего в данное время сотрудника рекомендуется не ограничиваться простой констатацией факта его отсутствия: “Его нет”, а дать оптимальный ответ примерно такого типа: “Его нет. Будет тогда-то. Может быть, ему что-то передать?” И если вас действительно попросят что-либо передать, не полагайтесь на память, а лучше сразу же напишите записку и положите ее на стол коллеге.
6. Записывайте нужные номера телефонов, обязательно указывая фамилию, имя и отчество, учреждение или конкретное дело, по которому вы связаны с этим человеком. При этом придерживайтесь следующих правил:
 - не задерживайте собеседника и делайте первичную запись на календаре, а затем перенесите ее туда, где ей следует находиться;
 - любой номер телефона, которым вы воспользуетесь больше двух-трех раз, должен быть записан в книжке;
 - раз в полгода делайте ревизию книжки и цветным карандашом вычеркивайте номера, которые больше не потребуются;
 - через каждые один-два года меняйте записную книжку, но старые не выбрасывайте.

7. Перед ответственными телефонными разговорами (междугородными, с руководством и т. п.) следует предварительно набросать перечень вопросов, чтобы в волнении или в спешке не упустить отдельные важные моменты.
8. Старайтесь звонить своему абоненту во второй половине дня (если не известно другое более удобное время), не сбивайте его с рабочего ритма с утра, когда он с наибольшим успехом решает свои главные задачи.
9. Этика телефонного общения предписывает всегда называть себя прежде, чем начать разговор, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу.
10. Все разговоры следует вести доброжелательным тоном. Если даже ответ точен и полон, но дан в грубой, нетактичной форме, это наносит ущерб авторитету и работника, и организации, которую он представляет, что в конечном итоге отражается на существовании дела.
11. Если у вас есть секретарь, поручайте ему помнить круг лиц и организаций, с которыми вас следует соединять в определенное время. Кроме того, секретарь должен представлять характер вопросов, входящих в компетенцию руководителя и других работников организации, и направлять абонента к соответствующему сотруднику.
12. Запись телефонограмм ускоряется и становится безошибочной, если к телефонной сети подключен диктофон.

Секреты ораторского искусства

В практике управленческой, и в частности кадровой, деятельности большое значение имеет умение убеждать партнеров по общению, при этом зачастую одновременно большое количество людей. Кроме того, каждому руководителю и работнику кадровой службы необходимы навыки свободного поведения в различных аудиториях, что предполагает владение ими основами ораторского искусства и знаниями некоторых особенностей передачи информации. К психологическим способам воздействия в процессе публичного общения относятся заражение, внушение и подражание [8].

Психологические способы воздействия

Заражение представляет собой бессознательную, невольную подверженность людей определенным психическим состояниям. Так, при панике возникает особое эмоциональное состояние как следствие либо дефицита информации о какой-либо пугающей или непонятной новости, либо избытка этой информации. Или другой пример. При массовых публичных выступлениях стимулом, включающим предшествующую заражению общность оценок, являются аплодисменты.

Внушение представляет собой эмоциональное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или на группу людей. При внушении осуществляется передача информации, основанная на ее некритическом восприятии. Дети больше поддаются внушению, чем взрослые, а утомленные — в большей степени, чем хорошо себя чувствующие. Решающим условием внушения является авторитет человека. Исследования внушения имеют большое значение для пропаганды и рекламы.

При **подражании** происходит не простое принятие внешних черт поведения человека или более массовых психических состояний, а воспроизведение черт и образцов демонстрируемого поведения. Феномен подражания имеет характерные закономерности. Так, подражание осуществляется от внутреннего к внешнему (сначала воспринимается мировоззрение, а уже затем связанные с ним атрибуты), низшие подражают высшим (например, провинция подражает центру и т. п.).

В условиях межличностной коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры, которые носят социальный или психологический характер. По мнению некоторых психологов, информация распространяется через “фильтр доверия” или “фильтр не-

доверия”. Эти “фильтры” действуют так, что истинная информация может оказаться не принятой, а ложная — принятой. Однако существуют средства, ослабляющие действие “фильтров”. Совокупность таких средств выполняет роль проводника информации, создает благоприятный фон (например, музыкальное, пространственное или цветное сопровождение речи) [8].

Причиной нарушения взаимодействия партнеров и передачи информации могут быть также **смысловые барьеры общения** — несовпадение смыслов высказанного требования, просьбы, приказа для партнеров в общении, создающее препятствия для взаимопонимания и взаимодействия. Поэтому необходимо учитывать состав аудитории, чтобы использовать в своем выступлении суждения, понятные большинству слушателей.

При этом следует помнить, что люди не просто воспринимают друг друга, а формируют друг к другу определенные отношения. Область исследований, связанную с выяснением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, называют *аттракцией*, что означает “привлечение”. Аттракцию рассматривают как особый вид социальной установки на другого человека. Установка личности представляет собой неосознаваемое состояние готовности, предрасположенности к общению и деятельности, с помощью которой может быть удовлетворена та или иная ее потребность. Предвзятость, составляющая сущность многих установок, является результатом либо недостаточно обоснованных выводов из личного опыта, либо некритического усвоения стереотипов мышления. Установки относительно фактов общественной жизни могут быть позитивными и негативными (например, антисемитизм). В структуре установки выделяют три составляющие подструктуры: когнитивную — образ того, что готов познать и воспринять человек; эмоционально-оценочную — комплекс симпатий и антипатий к объекту установки; поведенческую — готовность определенным образом действовать относительно объекта установки. Поэтому формирование позитивных установок является одной из основных задач руководителя, особенно когда он выступает в роли оратора [8].

Ниже приводятся некоторые **социально-психологические рекомендации по овладению методикой публичных выступлений**.

1. При овладении ораторским искусством необходимо помнить, что оно в значительной степени представляет собой деятельность, обучиться которой можно, даже если у человека нет для этого всех необходимых данных. Вместе с тем овладению этой деятельностью способствуют такие качества, как гибкий ум, твердая память, обширные интересы, остроумие, эмоциональность, правильное выполнение задачи “что-где-как сказать”.
2. Оратором может быть человек любого темперамента, но с положительными установками личности. При этом важно учитывать особенности своего темперамента, развивая позитивные черты и подавляя негативные.
3. О соответствии человека деятельности оратора судят по наличию у него определенных психологических характеристик: предрасположенности (нормальный уровень интеллекта, слух и звукопроизношение, правильное членение речи на периоды и ее интонирование, голосовые данные и т. д.); готовности к ораторской деятельности (системность и глубина индивидуального опыта, широта знаний, профессиональная ориентированность и др.); включаемости в процесс общения (умение одновременно владеть собой, аудиторией, материалами выступления, временем и т. д.).
4. Перед выступлением нужно определить состав аудитории: наличие постоянных контактов между слушателями, их количество, однородность состава (социальная, профессиональная, возрастная, половая и т. д.), организованность, ориентированность. Психологически важно, чтобы аудитория имела преимущественно познавательные мотивы, поскольку в таком случае у слушателей уже будет сформирована внутренняя установка на восприятие данного материала.
5. При публичных выступлениях необходимо предугадывать возможные так называемые софистические уловки:
 - чрезмерное уточнение, когда один из участников дискуссии пытается опровергнуть тот или иной тезис не обычными, логически допустимыми способами, а посредством вопросов для уточнения (количественного, временного, пространственного и др.), которое заведомо невозможно;

- ответ “в кредит”, когда участник полемики, затрудняясь ответить на вопрос, не заявляет об этом прямо, а под различными предлогами переносит ответ, причем на неопределенный срок;
 - ответ вопросом на вопрос (часто наблюдается при плохой организации обсуждения или дискуссии);
 - отрицательная оценка самого вопроса — не отвечая по существу и желая уйти от ответа, выступающий ограничивается негативной оценкой заданного вопроса типа “Это незрелый вопрос”, “Это же догматизм” и т. д.
6. Для преодоления возникающих смысловых барьеров общения необходимо учитывать, что подобные ситуации возникают в таких случаях:
- мысль говорящего не находит адекватного воплощения в речи, и он не в состоянии полно выразить то, что хочет;
 - средства речевого изложения материала не соответствуют языковым знаниям слушателей;
 - слушатели не обладают необходимыми умениями интерпретировать воспринимаемый текст.
7. При подготовке публичного выступления нужно помнить, что размер волнения обратно пропорционален затраченному на доклад времени. В день выступления избегайте конфликтных ситуаций, поскольку общение с большим количеством людей требует напряжения духовных и физических сил. Доброжелательность, приветливая улыбка свидетельствуют о хорошем отношении к слушателям и вызывают ответное чувство [88].

Как стать оратором: советы руководителю

1. Овладение ораторским искусством — прямой путь к всестороннему развитию личности [13; 88]. Ораторские навыки можно приобрести только в выступлениях перед аудиторией. Знания, почерпнутые из книг, не помогут, если не применять их на практике. Поэтому выступайте всегда, когда можно обратить на себя внимание. Скоро вас уже будут просить взять слово.
2. Даже самые ценные мысли могут быть бесполезно утрачены, если они не облечены в действенную словесную форму. Поэтому вы должны пополнять словарный запас и время от времени освежать в памяти важнейшие правила грамматики. Чаще обращайтесь к работам мастеров слова.
3. Отдавайте предпочтение коротким предложениям. Придерживайтесь древнего правила, которое гласит, что каждая новая мысль требует нового предложения.
4. Придумайте для вашей речи или выступления на обсуждении заголовки или тезис, который бы выражал то, что вы собираетесь сказать. Не нужно его произносить, но он будет как бы направлять ваше выступление. Все, что вы говорите, должно быть ориентировано на этот тезис.
5. Предпочитайте простые слова, не обедняя при этом свою речь. “Я иду...” звучит лучше, чем “я отправляюсь...”, но если любое действие выражается глаголом “делать”, это звучит убого.
6. Используйте больше глаголов и меньше прилагательных. Их надо употреблять только тогда, когда необходимо подчеркнуть какие-то особые свойства. В качестве “украшения” они утяжеляют речь.
7. Не подражайте чужому стилю.
8. Не начинайте с “сотворения мира”. Будьте осторожны, отклоняясь от главной темы и излагая детали, если это может нанести ущерб основной мысли вашего выступления.
9. Длинные высказывания малоубедительны. Стремитесь к краткости.
10. Молчите, когда у вас нет хороших мыслей. Многословие не скроет отсутствия здравого смысла. Скорее, оно обнажит его.
11. Речь должна быть разбита на части. Старая школьная премудрость о подразделении на вступление, основную часть и заключение — уже кое-что, хотя этого недостаточно.
12. Успех речи зависит от вступления. Начало вашего выступления должно заинтересовать слушателей и настроить их на внимание. Полагается коротко сообщить, для чего и в каком контексте вы будете делать сообщение.

13. Хорошая речь содержит много интересных примеров, особенно когда вы обращаетесь не только к специалистам. Если неспециалисты составляют большую часть аудитории, то кроме примеров вы должны добавить еще сравнения.
14. Не начинайте с доисторических времен, лучше кратко обрисуйте истоки обсуждаемой проблематики, в каком состоянии она находится в настоящее время и каковы ваши предложения.
15. Хорошие ораторы не скупаются на подтверждение того, о чем говорят. Лучшие доказательства основаны на проверенных данных (результатах измерений или вычислений).
16. Плохое завершение испортило не одну хорошую речь. Поэтому обратите особое внимание на заключение. При подготовке речи этому надо посвятить большую часть труда и времени.
17. Произносить речь следует в размеренном темпе.
18. Говорить надо достаточно громко, но не переходить на крик.
19. Особое значение имеют паузы, которые должны четко отделять предложения и в еще большей степени — абзацы.
20. Не стойте неподвижно, помогайте себе жестами.
21. Это же относится к живой мимике. Застывшее или окаменевшее лицо оратора не внушает доверия и оставляет впечатление напряженности.
22. Следует также модулировать голос, придавать ему оживленность, чтобы Ваша речь не звучала монотонно.
23. Оратор, который ловит ртом воздух, выглядит комично. Важная основа ораторского искусства — тренировка дыхания.
24. Внешний вид подразумевает аккуратность, отказ от броских вещей (блестящих пуговиц, ярких украшений, торчащих из нагрудных карманов авторучек) и, наконец, манеру держаться. При этом нет необходимости придерживаться определенной формы одежды [133].

*Если вам мешают выступить*¹

Выступающий всегда должен быть готов к тому, что его будут перебивать. Но в любом случае не следует позволять выводить себя из равновесия. Однозначных рецептов, как лучше всего вести себя в подобной ситуации, нет, но некоторые из предлагаемых далее советов помогут вам выйти из нее. Речь идет прежде всего о нелицеприятных замечаниях, цель которых — затруднить выступление. Например, не следует говорить: “Если вы думаете меня перебить...” Тут же крикнут: “Уже перебил”, — и последует смех в зале.

Нельзя отвечать агрессивно, например: “Ваше замечание неуместно” или “Сначала подумайте, а потом кричите”. Иногда лучше сделать вид, что вы ничего не слышали. Не следует отвечать на каждое замечание из зала. Однако если их много, нужно реагировать, используя один из приводимых далее приемов.

Ответить так, чтобы поставить спрашивающего в тупик. Самое лучшее, конечно, “срезать”, особенно если замечание злобно. Известно, что Уинстон Черчилль к своим выступлениям сознательно готовил формулировки, которые использовал, когда его прерывали. Можно, например, удивить противника, кратко отвечая: “Большое спасибо”, после чего продолжать выступление. Противник почти наверняка задумается.

Повторить вопрос или отрицательное замечание, как бы преподнося его слушателям для оценки. Этот прием хорош, когда есть уверенность в благосклонном отношении других слушателей. Следует выбрать для ответа того из присутствующих, с которым есть зрительный контакт и замечено, что он одобрительно кивает головой. Весьма вероятно, что он встанет на вашу сторону.

Попросить повторить замечание. Неплохой прием, если позволяет время. Можно заставить противника повторить не все, а отдельные формулировки. Результат будет поразительным, поскольку трудно быстро и точно повторить замечание либо обосновать его.

Можно спросить точные данные. Это хороший прием для того, чтобы выиграть время для ответа. Можно попросить, чтобы человек, который бросил язвительное замечание, встал и

¹ См.: ЭКО. — 1991. — № 6.

назвал себя, место работы и т. п. Этот прием зачастую заставляет противника успокоиться. Если замечание конструктивно, нужно поблагодарить и выразить одобрение деловому подходу. Это помогает выиграть время для реплики.

Использовать метод “да, но”. Избегайте длинных выводов и диалогов. Отвечайте кратко, используя тактику “да, но”. Однако не следует произносить слово “да”, лучше прибегать к близким формулировкам, например: “Согласен с вами, но вместе с тем нужно учесть, что...” В равной мере “но” можно заменить на “только”, а “вместе с тем” — на “однако”.

Нейтрализовать провокационные замечания, говоря: “Я предвидел такой вопрос. Однако уверен, что будет лучше и интереснее для присутствующих, если я продолжу выступление”. Следует подчеркнуть, что в интересах других слушателей нельзя вести частные беседы. Если возможно, предложите тому, кто вас прервал, поговорить после выступления наедине. Это формирует благоприятную атмосферу.

Применять диалектические приемы. Если, конечно, возможно, нужно обратить внимание на важность ситуации или более значимые ценности (Родина, честь, верность), сказать, что сейчас не время размениваться на мелочи.

Обратиться к благородству присутствующих. Если брошенное замечание неэтично, следует обезоруживающе спросить: “А как бы вы сами вели себя в подобной ситуации?” Этот прием воздействует не столько на противника, сколько на других присутствующих.

Можно попросить спрашивающего подождать, спокойно ответить, что именно эта тема будет затронута в дальнейшем. Но не нужно потом об этом “забывать”. Умение развить эту мысль свидетельствует о выступающем с хорошей стороны. Если замечание совпадает с общей идеей выступления, к нему можно отнестись серьезно, но нужно прервать выступление и записать замечание, причем так, чтобы все видели. Это покажет, что выступающий серьезно относится к проблеме.

Следует избегать высказываний типа “Не мешайте”, “Я вас предупреждаю” и т. д. Лучше всего сказать: “Благодарю за вопрос”. И еще один совет. Ответив, не нужно продолжать смотреть прервавшему в глаза. Сразу после ответа нужно обратить внимание на прочих слушателей. В противном случае этот же человек снова начнет перебивать. При ответе не нужно переходить границы ни вежливости, ни времени.

В заключение: если ответ был шутливым, следует немедленно перейти на серьезный тон. Шутливые отвлечения (реплики, высказывания) нужно трактовать серьезно, а серьезные — шутливо.

Умение контролировать себя в общении

Часто на успешность деловых взаимоотношений накладывает отпечаток неспособность контролировать себя в общении. Это более всего свойственно тем, кто символом своего поведения считает искренность и прямолинейность. Но ведь в общении без “подыгрывания” той или иной роли просто неинтересно. Ниже приводится тест для самооценки вашего коммуникативного контроля.

ТЕСТ 60

Инструкция

На 10 вопросов следует ответить “Да” или “Нет”. Отвечайте “Да”, если вы согласны с утверждением, или “Нет”, если не согласны. Начислите себе по одному баллу за ответ “Нет” на 1-й, 5-й и 7-й вопросы и за ответы “Да” на остальные вопросы.

1. Мне кажется, что подражать другим людям трудно.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае “свалить дурака”, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Людям иногда кажется, что я переживаю более глубоко, чем есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь вести себя в соответствии с их ожиданиями.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее:

0–3 балла. У вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас “не очень удобным” в общении из-за вашей прямолинейности.

4–6 баллов. У вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими.

7–10 баллов. У вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, а также в состоянии предвидеть впечатление, которое произведете на окружающих.

Тесты техники личной работы

ТЕСТ 61

Каков ваш стиль работы?¹

Тест основан на самооценке руководителем своего стиля работы с деловыми бумагами по 12 суждениям, которые в тесте объединены в четыре группы (по три суждения в каждой). Испытуемый должен прочесть каждое из суждений, предложенных на бланке для ответов, и оценить, насколько оно верно по отношению к нему. Свой ответ он должен отметить в соответствующей колонке.

Инструкция

Внимательно прочитайте каждое из представленных далее суждений и оцените, насколько оно верно по отношению к вам и вашей работе. Оценки могут быть четырех видов: “Совершенно справедливо”; “Пожалуй, справедливо”; “Не совсем так”; “Совершенно не так”.

Этим ответам соответствуют четыре колонки, расположенные с правой стороны данного блока. Свою оценку суждения отметьте знаком “V” в соответствующей графе. Над оценкой долго не задумывайтесь. В тесте не может быть правильных или неправильных ответов. Обычно первый пришедший в голову — наиболее правильный. Результаты теста помогут вам взглянуть на себя и свою работу со стороны.

Бланк для ответов

Содержание утверждения	Вариант ответа			
	“Совершенно справедливо”	“Пожалуй, справедливо”	“Не совсем так”	“Совершенно не так”
Группа 1				
Когда у меня очень много неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону				
Когда я не слишком загружен другими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам				
Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает				
Группа 2				
Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить вместо меня важный документ				
Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные				
Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной				

¹ Приводится по: Липсиц И. В. Краткий курс “бумажной диетологии” // ЭКО. — 1983. — № 7.

Группа 3				
<p>Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и я отодвигаю бумаги в сторону, когда занят</p> <p>Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую адресованную мне бумажку</p> <p>Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации</p>				
Группа 4				
<p>Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах</p> <p>Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад</p> <p>Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную работу с документацией</p>				

Обработка результатов

Подсчитайте набранные вами очки: за каждый ответ “Совершенно справедливо” полагается 3 очка, за “Пожалуй, справедливо” — 2 очка, за “Не совсем так” — 1 очко, за “Совершенно не так” — 0 очков. Суммировать очки нужно отдельно по четырем группам вопросов.

Выделяют четыре типа **стилей работы с деловыми бумагами**.

Комментарий

“Суперисполнитель”. Руководитель такого типа каждое утро бросается на папку с входящей корреспонденцией, “как на врага”, и не разгибается до тех пор, пока внимательно не изучит все письма, отчеты, докладные записки, накладные и не “переправит” их в папку с исходящей. В душе он считает себя отличным работником и искренне обижается, что его почему-то обходят при очередном повышении.

Между тем такая “несправедливость” со стороны начальства вполне оправданна. Во-первых, подчиненные обычно крайне недовольны таким руководителем, потому что им никогда не достается сколько-нибудь интересной и самостоятельной работы. Поэтому все более или менее честолюбивые подчиненные стараются уйти от него в другое подразделение, что, естественно, настораживает руководство организации.

Во-вторых, этого руководителя просто нельзя повысить, потому что, кроме него, никто в подразделении не знает, как решать те или иные задачи. Он обычно старается не болеть и ходит на работу даже из последних сил, пока не свалится с ног. Не видя достойного преемника, начальство не решается повысить его. Кроме того, есть опасность, что при таком стиле работы на более высокой должности он просто надорвется.

“Распасовщик”. Этот руководитель доводит до абсурда принцип делегирования обязанностей, напоминая центрального падающего, который вместо того, чтобы “организовать атаку и самому идти на штурм ворот”, стремится лишь поскорее избавиться от мяча, пасуя его кому попало. Он считает, что для того и существуют подчиненные, чтобы делать всю работу. Для подобного руководителя характерны резолюции “Прошу разобраться” или “Необходимо решить”.

“Распасовщику” удается довольно быстро раскидать гору бумаг на своем столе, до предела загрузив подчиненных. Но особого успеха это не приносит. Напротив, “распасовщику” часто приходится выслушивать замечания о низком качестве документации, исходящей из его подразделения, и нарушении сроков ее подготовки. Эти упреки вызывают у него раздражение, и всю вину он сваливает на подчиненных, постоянно жалуясь, что ему “ну просто не с кем работать, не на кого положиться”. Подобные заявления, естественно, не укрепляют его авторитет у подчиненных, да и начальство не торопится его повышать, хотя сам он считает себя прекрасным организатором.

“Волокитчик”. Руководитель подобного типа питает искреннее отвращение к бумажной работе и проводит за столом минимум времени, постоянно откладывая просмотр корреспонденции. Увы, даже самое активное участие в производственной деятельности не спасает его от недовольства начальства. Причина — в постоянной задержке отчетности из его подразделения и медленной реакции на важные документы, которые он удосуживается взять в руки лишь тогда, когда срок ответа на них давно истек.

Как правило, “волокитчик” в последний момент мобилизуется, развивает бешеную скорость — и в самый последний момент документы готовы. При остром дефиците времени ему даже лучше работается. Но беда в том, что подобная манера работы не оставляет времени на проверку рекомендаций или поиск более эффективных путей решения, что, естественно, не ускользает от глаз начальства.

Не любят “волокитчика” и подчиненные, которых раздражает постоянный аврал.

“Антибюрократ”. Он изображает из себя идейного борца с бумажками и потому утверждает, что 99 % поступающей к нему корреспонденции — мусор, пригодный лишь для свалки. Надо отдать “антибюрократу” должное — слова у него не расходятся с делом. Подавляющую часть корреспонденции, едва взглянув на нее, он отправляет прямоком в корзину. Необходимый минимум информации “антибюрократ” собирает за счет личных контактов с другими руководителями. Это помогает ему держаться “на плаву”, хотя он нередко оказывается в глупом положении, когда на совещаниях начинают обсуждать важный документ или проект, о котором он понятия не имеет. Начальство обычно не очень ценит “антибюрократов”, поскольку от них редко можно дожидаться ценной инициативы, выходящей за рамки их собственного подразделения, а кроме того, им присущи те же недостатки, что и “волокитчикам”.

Если вы набрали **7 и более очков по первой группе**, то вы, скорее всего, “суперисполнитель”, а потому склонны сами делать большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая подчиненных. Если вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой группе, вам присущи еще и черты “волокитчика”. Это означает, что ваша репутация и карьера под угрозой. Правда, кое-кому из начальства нравится ваша постоянная занятость, но ярлык “истого служаки” отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

Если вы набрали **7 и более очков по второй группе**, то вы, скорее всего, “распасовщик”. Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки об управлении. Оно может значительно облегчить вам работу (естественно, если делать это правильно). Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в результате за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и “ушибаясь”, вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить болезненный путь, проштудировав литературу по вопросам управления.

Если вы набрали **7 и более очков по третьей группе**, значит, вам присущи черты “антибюрократа” и вы склонны игнорировать важность работы с бумагами. Такие привычки могут дорого стоить, если в вашей организации объем такой работы велик и ей придается большое значение. Поэтому вам следует либо пересмотреть свое отношение к “бумажкам”, либо поискать место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если **по четвертой группе вы набрали 3 очка и менее**, то вы относитесь к работе с бумагами слишком истово, забывая, что есть более важные дела, требующие вашего личного участия. Если же вы набрали **по этой группе 7 и более очков**, значит в вас, наоборот, слишком много от “волокитчика” и вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Вам помогут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если же количество очков, набранное вами **по всем четырем группам** вопросов, примерно одинаково и колеблется **от 3 до 5**, это свидетельствует о разумном отношении к бумажной работе и отсутствию у вас ярко выраженных черт “бумажных неудачников”.

ТЕСТ 62

Как вы проводите совещания?¹

Один из важных моментов в научной организации труда руководителя — подготовка и проведение совещаний. Эффективность совещания прямо зависит от того, насколько правильно оно было подготовлено и проведено. С помощью этого теста можно установить степень вашей способности эффективно организовать заседание. Обдумайте предложенные ниже утверждения и из четырех возможных вариантов ответа выберите тот, который наиболее соответствует вашим представлениям.

№ п/п	Содержание утверждения	Вариант ответа			
		“Почти всегда”	“Часто”	“Иногда”	“Почти никогда”
1	Полезно предварительно проверять целесообразность каждого совещания, даже если оно было запланировано заранее. Если будет установлено, что в проведении совещания нет необходимости, оно должно быть отменено				
2	Если в начале заседания выяснится, что участники не готовы к нему из-за того, что не представлены своевременно материалы, или по какой-либо иной причине, его нужно перенести				
3	Предпочтительнее проводить совещания чаще, но с короткой повесткой дня, чем редко, но с большим количеством вопросов				
4	Первым пунктом в повестку дня лучше включить вопрос, решение которого достигается проще всего				
5	Целесообразно вместе с письменным приглашением на совещание, содержащим повестку дня, дать список его участников				
6	В приглашении кроме времени начала заседания следует указать точное время его окончания				
7	Предпочтительнее проводить заседания в середине рабочего дня				
8	Определение заранее мест для участников заседания способствует созданию деловой атмосферы				
9	Если два прямых заместителя директора без предупреждения не явились на совещание, оно по истечении 5 минут после назначенного времени должно быть перенесено				
10	Председатель совещания должен во вступительном слове напомнить регламент, даже если он известен всем				
11	Когда в совещании участвуют руководители различных рангов, при обсуждении спорных вопросов слово сначала предоставляется подчиненным, а потом их непосредственным руководителям				

¹ Приводится по: *Начинаем совещание* // НТТМ умелец. — 1990. — № 3.

Оцените результаты с помощью ключа.

Если вы набрали **более 30 очков**, это означает, что вы умеете отлично организовать и провести совещание.

При результате **25–30 очков** вам следует проконтролировать свои действия при подготовке и проведении заседаний, и вы сами обнаружите просчеты и устраните их.

Результат **20–25 очков** уже тревожен. Вам нужно очень серьезно задуматься и согласиться с тем, что вы нуждаетесь в пополнении необходимых знаний и умений в этом направлении.

Результат **менее 20 очков** должен заставить вас предпринять конкретные меры, например окончить какие-либо краткосрочные курсы по научной организации труда.

Ключ к тесту

Номер вопроса	Очки за ответ			
	“Почти всегда”	“Часто”	“Иногда”	“Почти никогда”
1	3	2	1	0
2	2	3	2	1
3	3	2	1	0
4	3	2	1	0
5	1	2	3	1
6	2	3	2	1
7	2	3	1	0
8	3	2	1	0
9	1	2	3	2
10	3	2	1	0
11	3	2	1	0

ТЕСТ 63

Владеете ли вы аудиторией?¹

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. Их можно разделить на две большие группы.

Представители первой группы подчиняют аудиторию себе. Конечно, они учитывают ее непосредственную реакцию, но предпочитают держать бразды правления в своих руках, не допускают вольностей в поведении и речи. Назовем этот стиль авторитарным.

Принадлежащие ко второй группе в известной мере сами подчиняются аудитории. Они располагают более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи и ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую, “личностную” манеру общения. Назовем этот стиль демократичным.

Оба названных стиля имеют определенные преимущества и недостатки. Излишняя независимость от аудитории может сделать выступающего невосприимчивым к интересам слушателей, а стремление во всем следовать аудитории может привести к потере авторитета и уменьшению эффекта от сказанного. Вы должны сами выбрать нужный стиль общения в зависимости от своего темперамента, характера, индивидуальных качеств. Но все же следует знать, к какому стилю вы относитесь, чтобы избежать крайностей. Вы можете определить это, ответив “Да” или “Нет” на следующие вопросы.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли вы себя после выступления “выжатым”, ощущаете ли резкое снижение работоспособности?
3. Волнуетесь ли вы перед выходом на кафедру или трибуну настолько, что должны “преодолеть” себя?
4. Всегда ли одинаково вы начинаете выступление?
5. Приходите ли вы задолго до начала выступления?
6. Нужны ли вам три–пять минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно слушать вас?
7. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?
8. Любите ли вы двигаться во время выступления?
9. Отвечаете ли вы на записки с вопросами по ходу их поступления, не группируя?
10. Успеваете ли вы пошутить во время выступления?

Если вы ответили однозначно на все вопросы, значит, вы имеете индивидуальный стиль.

Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и отрицательные на остальные свидетельствуют о том, что вы приверженец авторитарного стиля, в противном случае — демократичного. Если вы ответили “Нет” на вопросы 2, 3 и 5, значит, у вас сильный тип нервной системы. Ответ “Нет” на вопросы 1, 4, 6 и 10 свидетельствует о подвижности ваших эмоций.

Если выяснилось, что вы принадлежите к представителям первого стиля, не пытайтесь копировать манеру второго — ничего не получится! Вы должны предварительно проработать свою тему так, чтобы предвидеть все, что относится к композиции, содержанию и языку, и предварительно составить подробный конспект, даже если не собираетесь говорить “по бумажке”. Совет представителям демократичного стиля: постарайтесь быть в форме, прежде чем выйти на трибуну, максимально контролировать поведение, мимику, жестикуляцию, чтобы выработать специфичную манеру общения с аудиторией.

ТЕСТ 64

Умеете ли вы дискутировать?

Выступая на совещаниях, руководители ведут себя по-разному: одни скромно, с оглядкой, другие, напротив, безапелляционно. Ни та, ни другая линия поведения не может быть отвергнута как заведомо неправильная. Все зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит выступление, не допускающее возражений, в других — дипломатически тонкое. К сожалению, большая часть участников деловых дискуссий не меняют своего стиля спора, не учитывают конкретной обстановки, а полагаются толь-

¹ Приводится по: *Человек на трибуне: Тест // Знание — Сила. — 1989. — № 8.*

ко на свой темперамент и не пытаются критически осмыслить свои выступления. Но, к счастью, в глубине души каждый жаждет самосовершенствования. Реализовать это желание можно, и начинать следует с самооценки. Для облегчения самооценки предлагается тест из чехословацкого журнала “Модерни ржизени”¹. Он поможет руководителю проанализировать линию своего поведения на совещаниях.

Инструкция

Вам предлагается 40 утверждений. Оцените, насколько то, о чем в них говорится, характерно для вас. Свои ответы проставьте против каждого утверждения в соответствующей графе ответов с помощью знака “V”.

Бланк для ответа

Содержание утверждения	Вариант ответа				
	“Да, так бывает всегда”	“Да, как правило, так бывает”	“Неопределенная оценка”	“Нет, как правило, так не бывает”	“Нет, так не бывает никогда”
1. Я даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их выполнении критиковать будут меня					
2. У меня всегда много идей и планов					
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других					
4. Мне в основном удается привести логические, правильные аргументы при обсуждениях					
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно					
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что					
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь					
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее					
9. Свои ошибки я в большинстве случаев признаю					
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других					
11. Я защищаю тех, у кого есть трудности					
12. Я высказываю свои мысли максимально убедительно					
13. Мой энтузиазм заразителен					
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включить их в проект решения					
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и своих гипотезах					
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы					
17. Я ясно выражаю свои мысли					
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю					
19. Я энергично защищаю свои взгляды					
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими					
21. Я всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы					
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд					
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах					
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей					
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я не сдаюсь, а пытаюсь переубедить его, ищу новые пути					
26. Я использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной					

¹ Приводится по: *Не повторить ошибок: Практические советы руководителю* / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1988.

27. Я открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях					
28. Я всегда нахожу, как убедить других поддержать мои проекты					
29. Я с пониманием отношусь к чувствам других людей					
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие					
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику					
32. Я излагаю свои мысли системно					
33. Обычно я способствую выступлениям других					
34. Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях					
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей					
36. Как правило, я никого не перебиваю					
37. Я не притворяюсь, что уверен в своей правоте, если это не так					
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать					
39. Я выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей					
40. Я стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова					

Обработка результатов

Вначале необходимо каждый ответ оценить в баллах по следующей шкале:

- 5 баллов — за ответ “Да, так бывает всегда”;
- 4 балла — за ответ “Да, как правило, так бывает”;
- 3 балла — за “Неопределенную оценку”;
- 2 балла — за ответ “Нет, как правило, так не бывает”;
- 1 балл — за ответ “Нет, так не бывает никогда”.

Сложите баллы, проставленные вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40, и обозначьте сумму А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В сложите баллы для остальных утверждений (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39). Эта сумма также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают, каким является ваше поведение на совещаниях: дипломатичным или авторитарным. Если сумма А, по крайней мере, на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей должна считать вас хорошим дипломатом; если же сумма В как минимум на 10 баллов превышает сумму А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств.

Допустим, ваш стиль поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае дипломатичный стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, но вместе с тем участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что сотрудничество с ними вам как руководителю небезразлично. У всех появляется желание “тянуть в одну сторону”.

Авторитарные участники совещания стремятся протащить свои идеи и проекты, не обращая внимания на окружающих. Они действуют агрессивно, динамично, напористо, а зачастую и самонадеянно. У их партнеров по совещанию редко появляется возможность высказаться, ибо они как бы загнаны в угол. При авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает много новой информации и формулирует свое мнение категорично, не допуская никаких возражений. Он не добивается всеобщего согласия, не стремится сделать решение общим делом, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных вами целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание или беседу. Дипломатия в общении уместна в следующих случаях:

- если достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- если решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- если участники совещания понимают проблему и знают варианты ее решения;
- если возникли существенные разногласия и необходимо настойчиво переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться за помощью к партнерам ни при творческом рассмотрении данного вопроса, ни при последующей его реализации. Это бывает, когда:

- задача состоит в том, чтобы в сложившихся обстоятельствах как можно быстрее принять решение;
- можно не обращать внимания на психологический климат в коллективе.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля поведения — дипломатичный и авторитарный — могут привести к успеху. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем вам уже не поможет никакая дипломатия.

Резюме

Рассмотренные формы и методы рационального использования персонала, а также основные аспекты организационной культуры современного менеджмента можно свести к одному емкому и сложному понятию **мотивация** (как сотрудников, так и менеджеров). Действительно, работа по предупреждению текучести кадров, укреплению производственной дисциплины, созданию оптимального социально-психологического климата в организации направлена на разработку *эффективной системы мотивации сотрудников*, цель которой — сформировать устойчивые, сознательно дисциплинированные, конкурентоспособные коллективы. *Организационная культура* вообще и непосредственных ее носителей — менеджеров в частности также является необходимым средообеспечивающим мотивационным фактором развития персонала и его руководства.

В научной литературе встречается много определений термина “мотивация”, в которых предпринимаются попытки выразить главное в данном феномене: речь идет о процессе, происходящем внутри человека, направляющем его поведение и выбор, заставляющем его вести себя в каждой конкретной ситуации определенным образом [127]. Следовательно, понимая процесс мотивации, менеджер может значительно лучше понять как собственное поведение, так и поведение других людей, а также принимать на основе имеющихся знаний необходимые меры для постоянной оптимизации данного процесса.

Упомянутый уже исследователь Ф. Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой обуславливаются различными факторами (табл. 26).

Таблица 26

На удовлетворенность работой влияют:	На неудовлетворенность работой влияют:
<ul style="list-style-type: none"> • достижения (квалификация) и признание успеха • работа как таковая (интерес к работе и к заданию) • ответственность и продвижение по службе • возможность профессионального роста 	<ul style="list-style-type: none"> • способ управления и политика организации • условия труда и заработок • межличностные отношения на рабочем месте • неуверенность в стабильности работы и влияние работы на личную жизнь
Мотиваторы	“Гигиенические” факторы

Легко заметить, что “гигиенические” факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, обуславливаются недостатками в организации труда и внешними условиями, а *мотиваторы*, вызывающие удовлетворенность работой, связываются с содержанием труда и вызываются внутренними потребностями личности в самовыражении. При этом только положительное развитие мотивационных факторов, по мнению Ф. Герцберга, может повышать мотивацию и удовлетворенность человека избранной трудовой деятельностью и конкретным предприятием [43; 127].

Поведение личности обычно направляется ее наиболее сильной в данный момент *потребностью* и, по мнению автора другой теории мотивации А. Маслоу, наиболее сильная потребность определяет поведение человека до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т. е. не действует как фактор мотивации. При этом потребности удовлетворяются в определенном порядке — от низших к высшим. Если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня. Таким образом, условия и ситуация определяют, какие потребности будут доминировать. Поэтому задача менеджеров состоит в том, чтобы организация, условия и содержание труда работников обеспечивали неослабевающий процесс мотивации работников, поскольку, согласно исследованиям Э. Шейна, если содержание работы не меняется полностью или существенно, то мотивация заметно снижается через 5 лет [43; 127].

Мотивированная деятельность является *целенаправленной*, т. е. направлена на удовлетворение определенной потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере работник чувствует себя вознагражденным за достижение цели. Сила стремления при этом зависит от ценности *вознаграждения* (желательности), с одной стороны, и его достижимости (реальности получения) — с другой. Для того чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, его достижения в этой деятельности нужно вознаграждать тем, что он ценит (т. е. удовлетворять актуальные на данном этапе потребности). Таким образом, успех усиливает мотивацию [127].

Способ управления и *организационный климат* являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, т. е. их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Ситуационными факторами являются также межличностные и межгрупповые отношения в коллективе, состояние производственной и исполнительской дисциплины, постоянство персонала, уровень внутрифирменной культуры. Сложность заданий, даваемых работнику, в соотношении с его специальными способностями и интеллектуальными возможностями также влияет на мотивацию.

С точки зрения современной *теории управления по результатам* основными являются **три типа мотивации**.

Потребность в достижении цели. Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит перед собой высокие, но реальные цели. Для него важны достижения.

Потребность в присоединении. Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и поддерживает их. Его деятельность может быть весьма эффективной — в частности, при выполнении заданий, требующих групповой работы.

Потребность во власти. Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, позволяющий использовать власть и авторитет.

Чтобы использовать свои человеческие ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания, для каждого конкретного участка работы такого работника, чья основная мотивация соответствует особенностям конкретной производственной деятельности [127].

В целом вся деятельность руководителя по управлению организацией должна быть направлена на достижение целей организации как человеческой системы, а также индивидуальных результатов и жизненных целей работающих в ней людей (рис. 31). Такая деятельность невозможна без правильного подбора нужных работников, их постоянной заинтересованности в решении поставленных задач, увлеченности делом и совместной деятельностью.

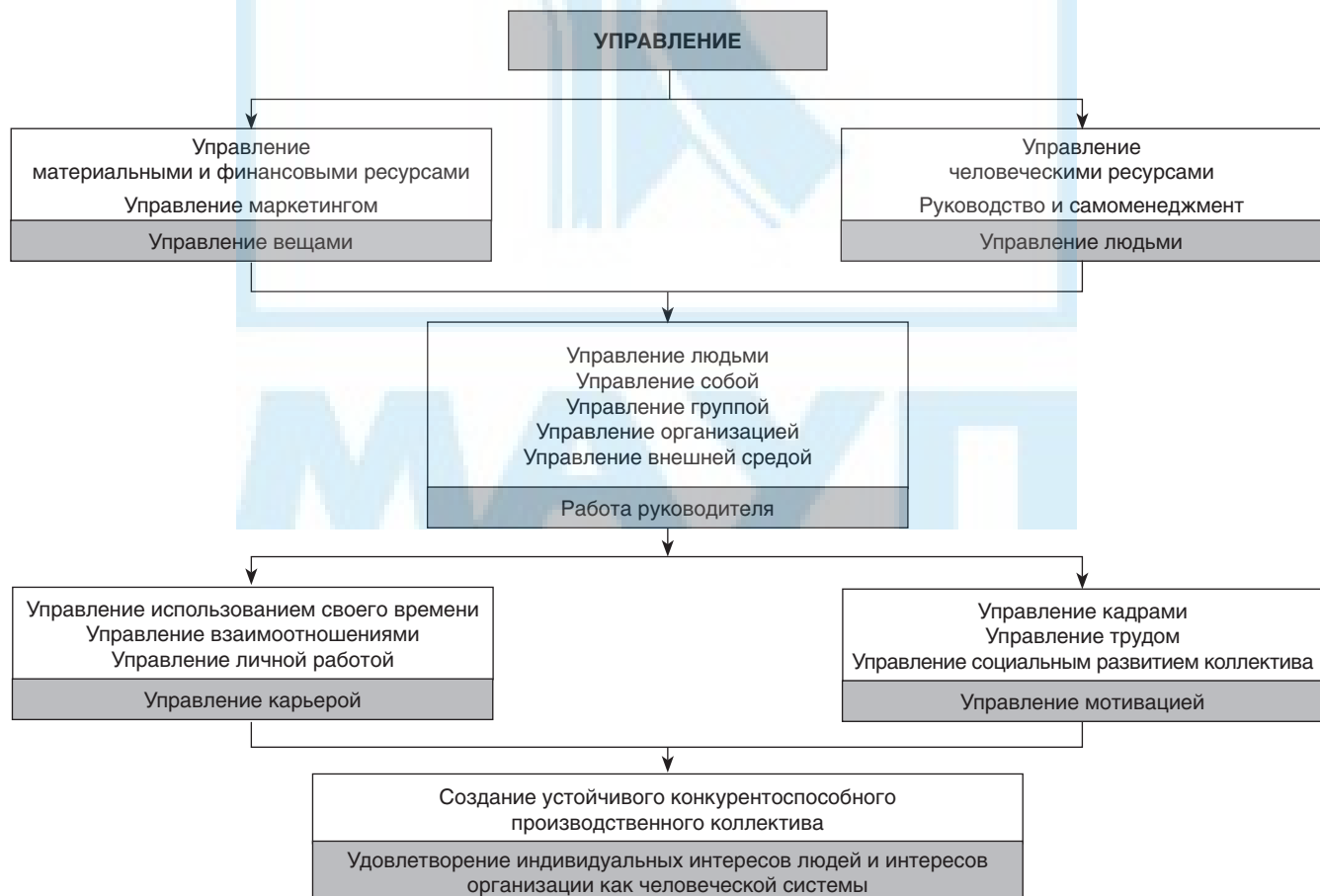


Рис. 31. Управление организацией и работа руководителя

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абрамова А. И.* Подготовка менеджеров. — К., 1990.
2. *Агапова Т. А., Серегина С. В.* Макроэкономика: Учебник / Под ред. А. В. Сидоровича. — М., 1997.
3. *Агеев В. С., Бодалев Т. Ю., Скворцов В. В.* Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. — М., 1986.
4. *Айзенк Г.* Проверьте свои способности: Пер. с англ. — 2-е изд. — Рига, 1992.
5. *Алексеев А. А., Громова Л. А.* Психогеометрия для менеджеров. — Л., 1991.
6. *Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания. — Л., 1968.
7. *Анастаси А.* Психологическое тестирование. — М., 1982.
8. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1984.
9. *Атватер И.* Я вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. — М., 1984.
10. *Банк социологических данных // Теоретико-методологические и исторические исследования.* — М., 1992.
11. *Балашов Ю. К.* Американские специалисты о роли человеческого фактора в современном производстве // Труд за рубежом. — 1991. — № 1(9). — С. 59–66.
12. *Бараненкова Т. А.* Дисциплина труда (социально-экономические резервы повышения эффективности использования рабочей силы). — М., 1992.
13. *Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика. Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина.* — К., 1994.
14. *Бизнес-план: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие для экон. спец. вузов / В. М. Попов, Л. П. Кураков и др.; Под ред. В. М. Попова.* — Н. Новгород, 1996.
15. *Блейхер В. М., Бурлачук Л. Ф.* Психологическая диагностика интеллекта и личности. — К., 1978.
16. *Бляхман Л. С., Сочилин Б. Г., Шкаратан О. И.* Подбор и расстановка кадров на предприятии. — М., 1968.
17. *Бом Э.* Руководство по психодиагностике. — М., 1977.
18. *Василенко И. А.* Административно-государственное управление как наука // Социол. исследования. — 1994. — № 4. — С. 98–107.
19. *Васильев Д. В.* Делопроизводство на компьютере. — М., 1997.
20. *Весткотт П.* Думай и побеждай: Пер. с англ. — СПб., 1997.
21. *Виткин Д.* Правда о женщинах: 14 мифов, сочиненных мужчинами: Пер. с англ. — СПб., 1996.
22. *Возрастная и педагогическая психология / Под ред. А. В. Петровского.* — М., 1987.
23. *Волков И. П.* Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. — М., 1970.
24. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М., 1991.
25. *Гайда В. К., Захаров В. П.* Психологическое тестирование. — Л., 1982.
26. *Гаевский Б. А.* Основы науки управления. — 2-е вид. — К., 1998.
27. *Геммерлинг Г. А.* Ваше дело: Практический курс предпринимательства. — М., 1997.
28. *Генов Ф.* Психология управления: основные проблемы: Пер. с болг. — М., 1982.
29. *Грейсон Дж., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М., 1991.
30. *Гуревич К. М.* Психологическая диагностика. — М., 1981.
31. *Давиденко Н., Кудашев А.* Финансовый менеджмент: эволюция взглядов и уточнение предмета // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 1. — С. 116–118.
32. *Десслер Г.* Управление персоналом: Пер. с англ. / Под ред. Ю. В. Шленова. — М., 1997.
33. *Дин С., Сасмен Л.* 2000 советов бизнесмену: Пер. с англ. — СПб., 1997.
34. *Дорони́на М. С.* Культура спілкування ділових людей. — К., 1997.
35. *Ефимов А.* Элитные группы, их возникновение и эволюция // Знание — Сила. — 1988. — № 1.
36. *Ефимов А., Моисеев Н.* Элита: отрочество, зрелость, старость // Лит. газета. — 1989. — № 32.
37. *Жариков Е. С.* Вступающему в должность: научно-популярный справочник для начинающего руководителя. — М., 1985.
38. *Журавлев А. Л., Рубахин В. Ф., Шорин В. Г.* Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. — М., 1976.
39. *Забродин Ю. М.* Теоретические и практические проблемы психологии производственной организации // Социально-психологическая служба промышленного предприятия. — Курган, 1983. — С. 137–147.
40. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках: Пер. с нем. — М., 1990.
41. *Зайцев А. К.* Социальный конфликт на предприятии. — Калуга, 1993.
42. *Зарубежные центры по подготовке управляющих / Под ред. В. Н. Чурмантеевой.* — М., 1975.
43. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.

44. Измайлов Ч. А., Михалевская М. Б. Общий практикум по психологии: измерение в психологии. — М., 1983.
45. Ильин Г. П., Филиппов А. В. Психология и работа с кадрами // Психол. журн. — 1986. — Т. 7. — № 5. — С. 95–101.
46. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. — К., 1993.
47. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М., 1991.
48. Капиталистическое управление: уроки 80-х / Под ред. А. А. Дынкина. — М., 1991.
49. Каталог психологических и дидактических тестов. — Братислава, 1982.
50. Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 2. — С. 95–100.
51. Климов Е. А. Как выбирать профессию. — М., 1984.
52. Козлов А. Е. Социальная политика: конституционно-правовые проблемы. — М., 1990.
53. Коллектив. Личность. Общение: Словарь социально-психологических понятий. — Л., 1987.
54. Котелова Ю. В. Очерки по психологии труда / Под ред. Е. М. Ивановой. — М., 1986.
55. Краткий психологический словарь. — М., 1985.
56. Краткий словарь по социологии. — М., 1988.
57. Краткий словарь предпринимателя / Сост. Л. А. Генин. — Чернигов, 1997.
58. Криксунова И. Создай свой имидж. — СПб., 1997.
59. Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1993.
60. Кумар В. Ваш психологический портрет. Тесты. — СПб., 1997.
61. Курицын А. Н., Рославцев В. В., Сорохтин А. В. Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. — М., 1988.
62. Курс предпринимательства: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. Я. Горфинкеля. — М., 1997.
63. Лагутін В. Д. Людина і економіка: Навч. посіб. — К., 1996.
64. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: В 3 ч. — М., 1992.
65. Левитов Н. Д. Психология характера. — М., 1969.
66. Лимонов Ю. С. Практика эффективной работы руководителя. — Л., 1991.
67. Липиц И. В. Секреты умелого руководителя. — М., 1991.
68. Люди за прилавком: Социально-психологические очерки. — М., 1989.
69. Мандибура В. О., Тимофеев В. О. Аналіз економічних та правових методів регулювання мінімальної заробітної плати: Досвід країн ринкової економіки. — К., 1997.
70. Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении. — Л., 1991.
71. Масленников В. В. Предпринимательские сети в бизнесе. — М., 1997.
72. Мельников В. М., Ямпольский Л. Т. Введение в экспериментальную психологию личности. — М., 1985.
73. Методы исследования межличностного восприятия. — М., 1984.
74. Методы социальной психологии / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. — Л., 1977.
75. Моисеев Н. Теория организации и практика перестройки // Знание — Сила. — 1988. — № 1.
76. Михайлов А. Деловой мир Великобритании: деловая этика и ритуал общения // Предпринимательство, хозяйство и право. — 1997. — № 6. — С. 44–46.
77. Михайловская И. Б., Спиридонов Л. И. Основы социологических знаний: Учеб. пособие. — М., 1988.
78. Михальски Т. Японские организационные формы в западной экономике // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 2. — С. 101–106.
79. Мобильность кадров на промышленном предприятии. — К., 1981.
80. Молл Е. Г. Планирование своей карьеры руководителем // Вопр. психологии. — 1998. — № 3. — С. 85–91.
81. Никифорова А. А. Оплата труда руководителей фирм (предприятий) в странах с развитой рыночной экономикой // Труд за рубежом. — 1995. — № 1(25). — С. 58–66.
82. Никифоров Г. С., Сливкин Ю. Н. Психология менеджмента // Вестн. Ленингр. ун-та. — 1991. — Сер. 6. — Вып. 2. — С. 59–69.
83. Обер-Крис Д. Управление предприятием: Классика менеджмента: Пер. с фр. — М., 1997.
84. Обозов Н. Н. Межличностные отношения. — Л., 1979.
85. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
86. Общая психодиагностика / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. — М., 1987.
87. Общая психология / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1986.
88. Основы методики лекционной пропаганды. — М., 1982.
89. Основы психології / За ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. — К., 1995.
90. Паркинсон С. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. / Сост. В. С. Муравьев. — М., 1989.
91. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. — М., 1971.
92. Платонов К. К. Вопросы психологии труда. — 2-е изд. — М., 1970.
93. Погорілий О. І. Соціологічна думка ХХ століття: Навч. посіб. — К., 1996.
94. Потапенко Т. М. Психологический анализ деятельности // Персонал. — 1991. — № 2.
95. Практикум по психодиагностике / Под ред. В. В. Столина, А. Г. Шмелева. — М., 1984.
96. Практикум по социологии. — М., 1992.
97. Пригожин А. И. Организации: системы и люди. Эффективность трудовых организаций. — М., 1983.

98. *Промышленная социальная психология* / Под ред. Е. С. Кузьмина, А. Л. Свенцицкого. — Л., 1982.
99. *Психология управления: Курс лекций* / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов и др. — М.; Новосибирск, 1997.
100. *Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри: человек — фирма — маркетинг*: Пер. с англ. — М., 1990.
101. *Роццаховский В.* Умение слушать // ЭКО. — 1985. — № 3.
102. *Рубенчик В. Г.* Наш друг телефон // ЭКО. — 1984. — № 4.
103. *Сборник тестов для оценки деловых качеств специалистов и руководителей.* — М., 1991.
104. *Седлак М.* Сущность и содержание теории менеджмента // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 5. — С. 107–112.
105. *Семенов В. Е.* Метод изучения документов в социально-психологических исследованиях. — Л., 1983.
106. *Симонов Н. В.* Научиться слушать может каждый // ЭКО. — 1987. — № 9.
107. *Скоробогатов И. Б.* Совершенствование работы с кадрами в народном хозяйстве. — М., 1982.
108. *Словарь социологических терминов.* — Варшава, 1990.
109. *Современный менеджмент: Материалы научно-практической конференции.* — Ужгород, 1996.
110. *Соколова Е. Т.* Проективные методы исследования личности. — М., 1980.
111. *Сорокин П. А.* Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Сост. А. Ю. Согомонов. — М., 1992.
112. *Социальная психология* / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1987.
113. *Социальные технологии в системе производства зарубежных стран: Хрестоматия: В 4 т. / Сост. и ред. Г. Д. Никредин, Е. М. Бабасов, Н. И. Бушин и др.* — Минск; Волгоград, 1993. — Т. 1, 2.
114. *Сто тестов для руководителя* / Сост. Т. М. Потапенко. — К., 1991.
115. *Стратегическое планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях.* — М., 1991.
116. *Татарников А. А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.
117. *Теоретическая и прикладная социальная психология.* — М., 1988.
118. *Теплов Б. М.* Проблемы индивидуальных различий. — М., 1961.
119. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. — М., 1993.
120. *Третьяк В. И., Платонов С. И.* Менеджеру о менеджменте. — К., 1995.
121. *Трудовые ресурсы: Сб. науч. тр.* — М., 1990.
122. *Туленков Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К., 1998.
123. *Удалов Ф. Е.* В одной должности — не более 7 лет // ЭКО. — 1983. — № 12.
124. *Украинский Я. И.* Психологическая компетентность как фактор повышения эффективности деятельности руководителя: Метод. рекомендации. — К., 1989.
125. *Уланчук А.* Професійна орієнтація — елемент підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці // Економіка України. — 1998. — № 6(439). — С. 86–88.
126. *Уманский Л. И.* Организаторские способности и их развитие. — Курган, 1967.
127. *Управление по результатам: Пер. с финск. / Под ред. Я. А. Лейманна.* — М., 1993.
128. *Управление предприятием: Словарь-справочник.* — М., 1990.
129. *Управление — это наука и искусство.* — М., 1992.
130. *Феофанова М. Р.* Оценка персонала как инструмент мотивации и повышения трудовой активности на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой // Труд за рубежом. — 1992. — № 2(14). — С. 39–49.
131. *Хлынов В.* Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 2. — С. 111–114.
132. *Цветков Э. А.* Великий менеджер или мастер влияния: Кодекс оптимального поведения. — СПб., 1997.
133. *Цильке В.* Убедительно воздействовать речью // ЭКО. — 1990. — № 6.
134. *Чирикова А. Е.* Психологические особенности личности российского предпринимателя // Психол. журн. — 1998. — Т. 19. — № 1. — С. 62–74.
135. *Шегеда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — К., 1998.
136. *Шейнов В. П.* Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. — 2-е изд., доп. — Минск, 1997.
137. *Шепель В. М.* Имиджология: Секреты личного обаяния. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 1997.
138. *Штайнхофф Д., Берджерс Д.* Основы управления малым бизнесом: Пер. с англ. / Под ред. Ю. В. Шленова. — М., 1997.
139. *Шук Р.* Как стать профессиональным коммерсантом: Пер. с англ. — СПб., 1996.
140. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика и ее методы. — К., 1991.
141. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: Монография. — К., 1995.
142. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом. — К., 1991.
143. *Щёкин Г. В.* Начала психологии кадровой работы. — К., 1992.
144. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К., 1991.
145. *Щёкин Г. В., Потапенко Т. М.* Основы психологического изучения личности работника. — К., 1991.
146. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента. — К., 1994.
147. *Щёкин Г. В.* Психологические методы работы с кадрами. — К., 1989.
148. *Щёкин Г. В.* Социальное управление как система // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 2. — С. 114–121.
149. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики: Монография. — К., 1997.

150. Щёкин Г. В. Теория социального управления: Монография. — К., 1997.
151. Экспертные оценки в социологических исследованиях. — К., 1990.
152. Якобсон Л. И. Экономические методы управления в социальной сфере. — М., 1991.
153. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. — М., 1991.
154. Якуба О. О. Соціологія: Навч. посіб. для студентів. — Харків, 1996.
155. Яновский А. Отбор персонала (собеседование с кандидатами при приеме на работу) // Предпринимательство, хозяйство и право. — 1997. — № 2. — С. 41–46.
156. Яцкевич С. А. Диалектика управления: роль научных знаний в управлении общественными процессами. — Минск, 1989.
157. Cohen S., Preston J. Solving the promotion puzzle // *Manag. World*. — 1985. — V. 14. — № 2. — P. 17–18.
158. Half J. Managing your career // *Manag. Accounting*. — 1991. — V. 72. — № 18. — P. 12.
159. Half J. To achieve or not: The manager's choice // *California Manag. Rev.* — 1976. — V. 18. — № 4. — P. 5–18.
160. Holder R. Human energy: A self-motivational technique for the third ware // *Organ. Dev. J.* — 1990. — V. 8. — № 3. — P. 26–31.
161. Razy A. Sex differences in responsiveness to organizational career management // *Hum. Resour. Manag.* — 1987. — V. 26. — № 26. — P. 243–256.
162. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R. *Managing organizational behavior*. — 5th ed. — N. Y., 1994.
163. Sidwell P. Career planning for the younger manager // *SAM Advanced Manag. J.* — 1996. — V. 46. — № 1. — P. 59–64.



СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК

А

Автобиография

Жизнеописание какого-либо лица, составленное им самим в виде документа, являющегося частью личного дела. **А.** может использоваться при составлении характеристики работника, изучении его жизненного пути и личностных качеств: стиль изложения, акценты на тех или иных сторонах жизни позволяют судить о характерологических особенностях человека. Самым важным в **А.** являются основные факты трудовой и общественной деятельности, позволяющие представить и оценить жизненный путь человека.

Автоматизированная система управления кадрами (АСУ “Кадры”)

Человеко-машинная система, обеспечивающая автоматизированный сбор и обработку информации, необходимой для кадровой деятельности. Один из основных факторов повышения эффективности кадрового менеджмента, качества принимаемых решений в области управления персоналом, организации контроля за их исполнением. По уровню автоматизации процессов управления персоналом различают системы: а) информационно-справочные, регистрирующие, обрабатывающие и выдающие кадровую информацию; б) информационно-консультационные, не только отражающие управленческий процесс, но и позволяющие оценить поступающую кадровую информацию и подготовить рекомендации для принятия управленческих решений; в) информационно-управляющие, в которых автоматизированы процессы регистрации сбора, передачи и обработки информации, выработка части типовых кадровых решений; г) самонастраивающиеся, самостоятельно меняющиеся в зависимости от изменения условий программы кадровой работы; д) самообучающиеся, которые могут “запоминать” параметры работы в изменяющихся ситуациях и менять программы принятия машинных решений (“обучаться”). В зависимости от уровня управления выделяют общегосударственную автоматизированную систему, отраслевые автоматизированные системы управления кадрами, региональные и автоматизированные системы управления кадрами предприятий (объединений). В АСУ “Кадры” входят следующие основные элементы: коллектив работников, обеспечивающих реализацию процессов управления персоналом, их развитие и совершенствование; комплекс технических средств (ЭВМ, периферийное оборудование, организационная техника); носители информации, содержащие кадровые данные; методы, программы и инструкции по управлению кадрами.

Авторитет

Влиятельность отдельных лиц, групп или организаций, приобретаемая и утрачиваемая в ходе диалектических процессов жизни общества. **А.** возникает как организующий фактор совместной деятельности людей, поскольку в каждом виде деятельности иерархически устанавливается мера способности лица или группы направлять мысли и действия других. Требования общественного производства по мере его развития обуславливают многоступенчатую систему управления, предполагающую разделение людей на ведущих и ведомых и, следовательно, наличие в любой организованной группе управляющих (носителей **А.**) и управляемых (признающих **А.**). При этом многообразии видов деятельности дает возможность одному и тому же лицу занимать разные позиции на шкале **А.** В ходе стабилизации управленческих структур устанавливается норма **А.** для той или иной должности, возрастают требования к личностным качествам носителя **А.** **А.** руководителя — это разделяемое большинством подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей положительное мнение о личностном соответствии данного руководителя требованиям занимаемой должности.

Адаптация

Приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. **А.** социально-психологическая — взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. **А.** социально-психологическая предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общегрупповых задач. **А.** молодых работников представляет собой социально-психологический процесс включения молодого специалиста или рабочего в трудовой коллектив. Основными моментами **А.** молодых работников являются приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллективом, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях коллектива. **А.** молодых работников способствует прикреплению наставника.

Административно-управленческий персонал (АУП)

Категория работников, непосредственно осуществляющих функции управления или выполняющих работы по техническому обеспечению управления. К **АУП** относятся все работники органов управления. На предприятиях, в организациях и учреждениях в **АУП** включают руководителей, их заместителей, начальников подразделений, а также секретарей, машинисток, курьеров и другой обслуживающий персонал. Конструкторы, технологи, механики, агрономы, врачи, учителя и другие работники, непосредственно участвующие в основной деятельности организации, не относятся к **АУП**.

Администрация предприятия (учреждения)

Орган, осуществляющий управление предприятием или учреждением в пределах предоставленных ему прав. В состав **А. п.** кроме первого руководителя входят его заместители и помощники, главные специалисты, руководители структурных подразделений и другие лица, выполняющие непосредственно функции управления. **А. п.** осуществляет распределение и перераспределение кадров, принимает меры по их эффективному использованию, обеспечивает надлежащие организацию, нормирование и условия труда работников, бесперебойное снабжение, систематическое повышение квалификации рабочих и служащих, механизацию и автоматизацию производства, укрепление трудовой дисциплины, охрану труда и т. д. Деятельность **А. п.** строится на основе единоначалия, которое сочетается с широким привлечением работников к управлению производством.

Акт нормативный

Разновидность правовых актов. Оформляет установление, изменение или отмену правовых норм, т. е. правил поведения, рассчитанных на многократное применение. Основными формами **А. н.** являются законы, указы, постановления, решения, приказы, инструкции.

Алфавитная карточка

Ведется на крупных предприятиях в целях облегчения работы с картотекой личного состава. Заполняется на каждого работника. В **А. к.** содержатся следующие сведения: фамилия, имя, отчество; цех, отдел; занимаемая должность (профессия); номер личного дела, табельный номер.

Алфавитная книга

Составляется на всех рабочих и служащих по подразделениям или категориям персонала и служит для получения информации о работающих, переведенных, выбывших работниках, об их общем и непрерывном стаже работы. Запись в **А. к.** производится одновременно с оформлением приказов о приеме, переводе, об увольнении работников.

Анализ качественного состава кадров

Предполагает периодическое целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Так, **А. к. с. к.** в отношении их образования и квалификации предусматривает определение количественного состава работников с высшим образованием; ка-

чественного уровня расстановки работников по должностям; степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования количества специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, и деления полученной суммы на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогично рассчитываются показатели качества расстановки кадров по каждой должности, подлежащей замещению специалистами с высшим образованием.

Анализ текучести кадров

Предусматривает изучение процессов текучести с качественной стороны, которая характеризуется причинами, мотивами и факторами текучести. Причинами текучести называют наиболее распространенные в данной организации причины увольнений работников, которые условно подразделяются на три основные группы: связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами, с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта на производстве, с нарушениями трудовой дисциплины. Причины увольнения, связанные с неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимают условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т. д.). Мотивы увольнения являются отражением причин увольнения в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым. Мотивы текучести можно сгруппировать в несколько групп: профессионально-квалификационные; связанные с организацией и условиями труда; личностные; связанные с уровнем удовлетворенности материальными благами; связанные с отношениями в коллективе; прочие.

Анкетирование

Метод сбора социальной информации. Широко используется в социальной психологии, социологии. **А.** дает возможность за сравнительно короткий срок опросить большое количество людей, что особенно важно при оперативном изучении общественного мнения (например, при выдвижении руководящих работников, аттестации кадров, изучении причин текучести и т. д.). Основным инструментом **А.** является анкета (опросный лист), т. е. список специальных и определенным образом сгруппированных вопросов. По содержанию и форме задаваемых вопросов анкеты классифицируются на открытые (вопросы задаются в открытой форме), закрытые (предусмотрены жесткие варианты ответов) и комбинированные. По способу проведения **А.** подразделяют на прямое (в присутствии анкетера) и заочное.

Аспекты профориентационной работы

Социально-экономический **А. п. р.** предполагает процесс усвоения учащимися определенной системы знаний, норм, навыков и умений, позволяющих им осуществлять социально-профессиональную деятельность, что отражается на улучшении качественного состава рабочей силы и повышении удовлетворенности молодежи трудом. Психолого-педагогический **А. п. р.** предусматривает выявление и формирование интересов, склонностей и способностей учащихся, а также помощь им в выборе профессии, наиболее соответствующей индивидуально-психологическим особенностям личности. Медико-биологический **А. п. р.** предполагает реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для выполнения определенной профессиональной деятельности.

Аспекты управления персоналом

Различают следующие **А. у. п.**: технико-технологический (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.); организационно-экономический (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией труда, делопроизводством, табельного учета и т. д.); правовой (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом); социально-психологический (отражает вопросы социологического и психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социо-

психологических процедур в практику кадровой работы); педагогический (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием и обучением кадров, работой в рабочих общезжитиях, наставничеством и др.).

Аспирантура

1) основная форма подготовки научно-педагогических и научных кадров для высших учебных заведений и научно-исследовательских учреждений; 2) совокупность аспирантов какого-либо вуза, научно-исследовательского учреждения.

Аттестация кадров

Один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое (раз в 3–5 лет) освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников. В зависимости от используемой информационной базы можно выделить несколько типов **А. к.**: по минимально необходимой информации (биографическим данным, производственной характеристике); с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки); с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования).

Аттестация рабочих мест

Комплексная оценка каждого рабочего места на соответствие прогрессивным техническим, технологическим, организационным решениям, требованиям охраны труда, передовому опыту, нормативам и стандартам с целью его усовершенствования. Основными задачами **А. р. м.** являются сбалансированность их количества с численностью работающих, повышение эффективности производства, повышение производительности труда, рациональное использование основных фондов и капитальных вложений. При проведении этой работы обеспечиваются: выявление рабочих мест, не соответствующих прогрессивным решениям; разработка мероприятий по рационализации рабочих мест и их реализация; сокращение применения ручного и тяжелого физического труда; уменьшение количества рабочих мест с неблагоприятными условиями труда, ликвидация малоэффективных рабочих мест; увеличение коэффициента сменности работы оборудования, внедрение технически обоснованных норм и др.

Б

Базовые должности резерва

Определяются при формировании резерва руководителей для каждого уровня управления. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, для замещения должности начальника цеха — должность начальника участка и т. д.

Баланс трудовых ресурсов

Система показателей, характеризующая численность трудовых ресурсов и их использование; составная часть баланса народного хозяйства. Баланс состоит из двух частей: в первой отражаются наличные трудовые ресурсы, во второй — распределение их по видам занятости (в общественном производстве, на учебе с отрывом от производства, в домашнем и личном подсобном хозяйстве), сферам и отраслям хозяйства. Важной народнохозяйственной пропорцией является распределение трудовых ресурсов между производственной и непроизводственной сферами и между отдельными отраслями внутри них. **Б. т. р.** позволяет определять величину трудовых ресурсов, обеспечивать планомерное их распределение по сферам и отраслям деятельности, обоснованно осуществлять подготовку квалифицированных кадров в соответствии с потребностями хозяйства.

Балансовые расчеты потребности в рабочих кадрах

Выполняются для выявления дополнительной потребности предприятия, организации, отрасли в рабочих кадрах и увязки ее с фактическим наличием и структурой местных трудовых ресурсов, а также для совершенствования и развития всех действующих форм профессиональной подготовки рабочих. Порядок **Б. р. п. в р. к.**: 1) плановая численность рабочих кадров показывается на начало и конец года; 2) дополнительная потребность рассчитывается с учетом прироста (уменьшения) численности, замены планируемой убыли и возмещения потерь от текучести кадров; 3) источники обеспечения дополнительной потребности в рабочих кадрах: численность рабочих из числа высвобождаемых, переподготавливаемых на новые профессии непосредственно на производстве; численность выпускников дневных школ текущего года, которые будут приняты на работу; численность выпускников профессионально-технических училищ, направляемых на производство; численность выпускников техникумов, направляемых на работу по профессиям квалифицированных рабочих; численность рабочих, принятых со стороны (показываются отдельно имеющие необходимые профессии и не имеющие таковых).

Банк данных

Совокупность кадровой информации, сконцентрированной в определенном месте, доступном для ее специального использования. Например, на предприятии могут быть созданы **Б. д.** о рабочих местах, нормативах их использования, резерве руководителей, несовершеннолетних, работниках предпенсионного возраста и других категориях персонала. Объем и структура **Б. д.** зависят от специфики предприятия и уровня кадровой работы. В автоматизированных системах управления организуются автоматизированные **Б. д.**, в которых данные накапливаются и используются автоматически.

Безработица

Сложное социально-экономическое явление, при котором часть трудоспособного населения не находит работы, пополняя резервную армию труда. Согласно определению Международной организации труда (МОТ), безработным считается человек, который хочет работать, но не имеет рабочего места. Достижение эффективной занятости требует мобилизации всех возможностей государства для заблаговременной подготовки новых рабочих мест в перспективных отраслях народного хозяйства; непрерывной системы образования, подготовки и переподготовки кадров; материального обеспечения лиц, временно оставшихся без работы. Для этого в составе местных госадминистраций создается специальная служба занятости. На общегосударственном уровне реализуются специальные программы занятости населения, ориентированные на учет тенденций научно-технического прогресса.

Беседа

Метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации. Широко применяется в различных сферах работы с персоналом, являясь наиболее распространенным способом изучения работника (при приеме на работу, зачислении в резерв, перед очередными аттестациями, как мера воздействия в отношении к нарушителям дисциплины и т. д.).

Беседа деловая

Специфическая форма контакта между людьми, имеющими определенные полномочия со стороны своих структурных подразделений или организаций, в ходе которого происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы или ситуации с целью поиска взаимовыгодного варианта решения.

Биографический метод

Метод исследования в кадровой работе, в центре которого стоит изучение индивидуального жизненного пути работника. **Б. м.** используется обычно для исследования особенностей профессионального движения работника, его образовательного уровня, а также установок, мотивов личности, ее социально-психологической структуры. Обработка биографических материалов с помощью процедур контент-анализа, статистики и типологий позволяет повысить надежность сведений, получаемых с помощью **Б. м.**

Биржа труда

Учреждение, осуществляющее посредничество между работником и предпринимателем при совершении сделки купли-продажи рабочей силы. **Б. т.** также регистрирует безработных. В настоящее время эти функции выполняют главным образом государственные центры занятости.

Бланк

Лист бумаги с напечатанным названием учреждения, предприятия, организации или с частично напечатанным текстом, предназначенный для составления документа по определенной форме.

Бригада производственная

Первичное звено трудового коллектива предприятия, объединяющее работников для совместного труда и выполнения производственного задания на основе общей заинтересованности и ответственности за результаты работы. **Б. п.** создаются в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя предприятия, цеха или другого структурного подразделения. Численность и состав **Б. п.** определяются исходя из содержания и сложности производственного процесса, трудоемкости работ, требований организации труда и производства, применяемых технических и организационных средств. **Б. п.** могут быть специализированными (как правило, объединяют рабочих одной профессии) и комплексными (включают работников различных профессий), сменными (все работники работают в одну смену) и сквозными (включены работники всех смен). **Б. п.** возглавляет бригадир — высококвалифицированный рабочий, обладающий организаторскими способностями, который избирается членами бригады.

Бюллетень

1) название периодических информационных изданий обществ и учреждений; 2) медицинский листок нетрудоспособности (больничный лист).

Бюрократия

Специфическая форма управленческих структур и отношений, характеризующаяся: 1) существованием привилегированного слоя служащих, призванного осуществлять власть и господство в организации; 2) отрывом исполнительной власти от законодательной, а той и другой — от воли и решений большинства членов организации; 3) безличной системой управления; 4) поручением функций контроля лицам, ответственным за исполнение; 5) созданием системы служебной зависимости, приводящей к главенству формы над содержанием деятельности. Основной компонент сознания **Б.** — чувство статуса, принадлежности к “властвующей элите”. Важнейшие черты **Б.**: иерархичность, жесткая регламентация, многоступенчатость в передаче информации, конформизм и авторитарность сознания и поведения.

В

Ведомственность

Действия органов отраслевого и функционального управления (министерств и ведомств), связанные с преувеличением узковедомственных интересов в ущерб общегосударственным.

Ведомство

Совокупность учреждений и предприятий, подчиненных определенному центральному, отраслевому или функциональному органу государственного управления. Используется применительно к органам управления, отличающимся по каким-либо признакам от министерств.

Взаимоотношения

Система взаимосвязей людей в различных группах (учебных, трудовых и т. д.). **В.** могут быть официальными и неофициальными, деловыми и личными. Удовлетворенность **В.** по

горизонтали (с коллегами) и по вертикали (с руководителями) рассматривается как важный показатель социально-психологического климата на производстве.

Власть

Форма социальных отношений, характеризующаяся способностью влиять на характер и направление деятельности и поведения людей, социальных групп посредством экономических, идеологических и организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, насилия. Сущностью **В.** являются отношения руководства, господства и подчинения. Наиболее важным видом **В.** является политическая, т. е. реальная способность класса, группы, индивида проводить свою идею.

Внерабочее время

Период времени за пределами рабочего дня. Включает: а) время, связанное с работой (дорога на работу и обратно, уход за собой до и после работы и т. п.); б) время для ведения домашнего хозяйства (приготовление пищи, уход за детьми, покупка товаров и т. п.); в) время на удовлетворение физиологических потребностей (сон, личная гигиена, питание и т. д.); г) собственно свободное время; д) прочие затраты времени. Продолжительность и структура **В. в.** зависят от ряда факторов: продолжительности и распорядка рабочего дня, уровня развития и качества работы объектов социальной инфраструктуры.

Внутрисменные потери рабочего времени

Время нерегламентированных (устранимых) перерывов в работе, вызванных нарушениями нормального течения производственного процесса, а также требований трудовой дисциплины. К первой группе нарушений относятся перерывы в работе вследствие плохой организации труда и производства, задержек с доставкой материалов к рабочему месту, неисправности машин и оборудования, отсутствия нужных инструментов, потери времени из-за ожидания подъемно-транспортных средств, некачественно исполненной чертежно-технической документации и т. д. Ко второй группе относятся потери, вызванные нарушениями правил трудового распорядка: прогулами, опозданиями, самовольными отлучками с рабочего места и др.

Возраст

Конкретная, относительно ограниченная во времени ступень психологического развития индивида и его развития как личности, характеризующаяся совокупностью закономерных физиологических и психологических изменений. Переход от одной возрастной ступени к другой сопровождается перестройкой и изменением психического развития.

Воротнички белые, серые, синие

Термины, используемые западной политической экономией и социологией для обозначения различных категорий лиц наемного труда. Белые **В.** — инженерно-технический персонал и конторские служащие; серые — работники отраслей социальной инфраструктуры; синие — рабочие, занятые физическим трудом.

Воспитание

Процесс сознательного, целенаправленного и систематического формирования личности, осуществляемый в рамках и под воздействием социальных институтов (семьи, воспитательных и учебных заведений, общественных организаций, средств массовой информации, трудовых коллективов и др.) с целью ее подготовки к выполнению социальных функций и ролей, к жизнедеятельности в различных сферах социальной практики (профессионально-трудовой, общественно-политической, семейно-бытовой и др.).

Воспитание трудовое

Воспитание сознательного отношения к труду посредством формирования привычки к нему путем включения личности в активную трудовую деятельность и такой организации этой деятельности, которая способствовала бы формированию удовлетворенности ее процессом и результатом.

Воспроизводство рабочей силы

Процесс восстановления и развития физических и духовных способностей человека к труду. Процесс **В. р. с.** охватывает комплекс общественных отношений, связанных с главной производительной силой — работником — и образующих систему отношений производ-

ства рабочей силы, ее распределения, обмена и потребления. Производство рабочей силы предполагает естественный прирост трудоспособного населения, восстановление и развитие способности к труду, включающее повышение квалификации и совершенствование профессиональной подготовки. Распределение рабочей силы предполагает распределение ее носителей в территориальном и отраслевом аспектах, размещение работников по рабочим местам. Фаза обмена и потребления рабочей силы включает сам труд как процесс потребления способности к труду и предполагает определенный механизм обеспечения занятости.

Врабатывание

Динамика функционального состояния человека в начальный период работы. Выделяют три стадии **В.**: 1) мобилизация, охватывающая период от момента начала подготовки к деятельности до включения в деятельность; 2) первичная реакция, развивающаяся на короткий период после начала работы; 3) гиперкомпенсация, характеризующаяся поиском такого режима труда, при котором достигаются стабильный, оптимальный для данных условий рабочий ритм, необходимая интенсивность и точность рабочих движений и их объем.

Временные работники

Рабочие и служащие, принятые на работу на срок до двух месяцев, а для замещения временно отсутствующих работников, за которыми сохраняется их место работы (должность), — на срок до четырех месяцев.

Выдвижение работников

1) процедуры отбора и зачисления работников в резерв руководящих кадров, а также прохождения ими необходимой подготовки в составе резерва; 2) процедура перемещения работника, который трудится в данном коллективе, на новую, более высокую должность.

Г

Гарантии социальные

Материальные и юридические средства, обеспечивающие реализацию конституционных социально-экономических и социально-политических прав членов общества. Основные **Г. с.**: право на труд, отдых, жилище, образование и медпомощь.

Гигиена труда

Область медицины, изучающая влияние трудовых процессов и внешних факторов производственной среды на здоровье человека и разрабатывающая пути профилактики профессиональных заболеваний. Совместно с психологией и физиологией труда определяет критерии тяжести, напряженности и вредности профессий. Основная цель **Г. т.** — создать максимально благоприятные санитарные условия на производстве, что достигается регламентацией режимов труда и отдыха.

Государственная служба занятости

Реализует политику занятости населения и обеспечивает гражданам соответствующие гарантии. Первичным звеном **Г. с. з.** являются районный, городской центры занятости. **Г. с. з.** выполняет следующие функции: анализирует и прогнозирует спрос и предложение на рабочую силу, информирует о рынке труда; ведет учет свободных рабочих мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства; оказывает помощь трудящимся в выборе подходящей работы; организует профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации граждан; обеспечивает регистрацию безработных и оказывает им помощь, включая выплату пособий; организует разработку программ занятости и др.

Групповая оценка личности (ГОЛ)

Социально-психологический метод, основанный на оценках различных личностных качеств и поведения конкретных людей, которые дают лица, достаточно близко с ними знакомые (эксперты). **ГОЛ** обычно применяется при аттестации и подборе руководящих кадров. Процедура **ГОЛ** включает выбор оцениваемых лиц в соответствии с поставленными

задачами (например, начальников подразделений); выбор экспертов (обычно 3–5 вышестоящих руководителей, работников одного уровня и подчиненных по отношению к оцениваемым — всего 9–15 человек на каждого оцениваемого); разработку перечня личностных и деловых качеств в соответствии со спецификой деятельности оцениваемых; составление словаря к перечню отобранных качеств, в котором они четко и однозначно трактуются; разработку шкалы для оценки качеств; четкое оформление опросного листа, предлагаемого оценивающим; испытание разработанной методики, проверку ее надежности; опрос оценивающих; количественную и графическую обработку данных; интерпретацию оценок, которая заканчивается составлением специальных характеристик обследуемых; ознакомление обследуемых с их оценками; выводы и рекомендации по результатам исследования.

Гуманизация труда

Изменение форм организации труда, направленное на обогащение его содержания в целях повышения удовлетворенности им. Конечная цель Г. т. — смягчить противоречия между возросшими ожиданиями, особенно у молодежи, в сфере труда (вследствие повышения общего уровня образования, развития средств массовой коммуникации, разрушения патриархальной структуры семьи и т. д.) и содержанием выполняемого труда, ограниченного рамками predetermined действий и лишённого творческой самостоятельности. Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность трудом: содержание труда; возможность квалификации труда; использование способностей; автономность; ответственность; завершенность работы; признание.

Д

Деловая игра

Метод поиска управленческих решений в условной проблемной ситуации. Из игровых элементов в Д. и. включаются распределение по ролям, состязательность, особые правила и т. д. Д. и. применяется как метод активного обучения работников управления с целью выработки у них навыков принятия решений в нестандартных ситуациях, а также как средство тестирования определенных способностей у работников разных категорий.

Деловые качества руководителя

Способности руководителя находить адекватный подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели, самостоятельно мыслить и уметь обеспечивать выполнение принятых решений с высокой эффективностью. Таким образом, деловые качества руководителя представляют собой синтез профессиональной компетентности и организаторских способностей.

Делопроизводство кадровой службы

Выполнение разнообразных операций, связанных с созданием и использованием документальной кадровой информации на предприятиях и в организациях: регистрация, предварительное рассмотрение и распределение документов, формирование номенклатуры дел, их учет, организация обработки, установление форм и реквизитов, справочно-информационное обслуживание и др.

Демография

Наука о народонаселении. Исследует численность народонаселения, его географическое распределение и состав, процессы воспроизводства населения (рождаемость, смертность, продолжительность жизни), а также зависимость состава и движения населения от социально-экономических и культурных факторов.

Деформация личности профессиональная

Изменение качеств личности (стереотипов восприятия, ценностных ориентаций, характера, способов общения и поведения), происходящее под влиянием выполнения профессиональной деятельности. Вследствие неразрывного единства сознания и деятельности фор-

мируется профессиональный тип личности. Профессия существенно влияет на личностные особенности представителей тех профессий, работа которых связана с людьми (например, руководителей, работников по кадрам, педагогов). **Д. л. п.** может носить эпизодический или устойчивый, поверхностный или глобальный, положительный или отрицательный характер; проявляется в профессиональном жаргоне, в манерах поведения, даже в физическом облике. Крайняя форма **Д. л. п.** выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям.

Диагностика социальная

Анализ состояния социальных объектов и процессов, выявление проблем их функционирования и развития. Наибольшее развитие **Д. с.** получила в практике управленческого консультирования. Здесь она предполагает комплексное обследование состояния дел в организации с целью оценки ее “болевых точек”. К ним относятся организационные противоречия (по “горизонтали” и “вертикали” внутри организации, в отношениях с внешней средой – отраслью, городом и т. д.), трудности (помехи, нехватки), неопределенности в целях, связях, нормах и т. п. Из методов **Д. с.** можно назвать позиционный анализ, означающий выявление различий в целях, интересах, представлениях о ситуации различных групп, их приверженности разным точкам зрения как о положении дел в организации, так и относительно друг друга. Используются также игровые методы **Д. с.**

Диагностика социально-психологическая

Теория и практика выявления социально-психологических характеристик групп людей; применяется для оценки развития конкретных коллективов, выявления структуры межличностных отношений, оценки эффективности социальных, экономических, воспитательных воздействий. Результаты **Д. с.-п.** используются при профотборе для некоторых профессий, предъявляющих повышенные требования к качеству совместной деятельности людей, совершенствованию воспитательного процесса, составлении планов социального развития и т. п.

Директива

Распоряжение, руководящее указание, установка вышестоящего органа.

Дисциплина исполнительская

Точное выполнение каждым работником или коллективом постановлений, решений, распоряжений, указаний, принятых на более высоком уровне управления. **Д. и.** обеспечивается высоким качеством организации и контроля исполнения, воспитанием у каждого работника чувства ответственности за порученное дело.

Дисциплина трудовая

Строгое соблюдение установленного порядка на производстве. Предусматривает своевременный приход на работу, соблюдение установленной продолжительности рабочего дня, рациональное использование рабочего времени, точное исполнение распоряжений администрации. Требования к **Д. т.** определяются действующими на предприятиях правилами внутреннего трудового распорядка, выполнение которых является обязательным. Нарушители трудовой дисциплины несут ответственность в установленном порядке: они подвергаются мерам общественного воздействия, административным взысканиям, материальным санкциям.

Договор коллективный

Соглашение, заключаемое комитетом профсоюза от имени рабочих и служащих с администрацией предприятия. **Д. к.** устанавливает взаимные обязанности коллектива рабочих, служащих и администрации по выполнению производственных планов, совершенствованию организации производства и труда, улучшению качества и снижению себестоимости продукции, укреплению дисциплины, улучшению материального и культурно-бытового обслуживания трудящихся, совершенствованию форм заработной платы.

Договор трудовой

Соглашение, заключенное между работником и предприятием. В нем предусмотрены обязанности работника выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с соблюдением правил трудового распорядка и обязанности предприятия

выплачивать работнику соответствующую заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором и данным соглашением сторон. **Д. т.** может быть заключен в устной или письменной форме на неопределенный и определенный срок. Прием на работу оформляется приказом администрации.

Договор хозяйственный

Соглашение между предприятиями и организациями об установлении взаимных хозяйственных обязанностей, ответственности, прав. Порядок, условия заключения и выполнения **Д. х.** регулируются хозяйственным законодательством.

Должностная классификация кадров управления

Отражается в единой номенклатуре должностей служащих, а также в общепрофессиональных квалификационных характеристиках должностей руководителей, специалистов и служащих.

Досье

Совокупность документов, материалов, относящихся к какому-либо делу, вопросу или лицу, а также папка с такими материалами.

Дублер

Тот, кто параллельно с кем-либо выполняет сходную, одинаковую работу (например, дублер начальника производственного участка, мастера).

Дубликат трудовой книжки

Повторный экземпляр трудовой книжки работника, имеющий одинаковую с подлинником юридическую силу. Выписывается по последнему месту работы по заявлению работника.

Е

Единоначалие

Предоставление руководителю предприятия, учреждения, организации широких полномочий, необходимых для выполнения возложенных на него обязанностей и реализации персональной ответственности за результаты работы.

Забастовка

Одно из основных средств политической и экономической борьбы трудящихся за удовлетворение своих требований, заключающееся в организованном коллективном прекращении работы на одном или нескольких предприятиях.

Закон

Нормативный акт, принятый высшим органом государственной власти и обладающий главенствующей юридической силой по отношению ко всем другим нормативным актам.

Законодательство

Совокупность действующих законов государства в целом или по какой-либо отрасли права (гражданское **З.**, трудовое **З.** и др.).

Занятость населения

Социально-экономическая категория, характеризующая включенность населения в общественное производство. **З. н.** имеет специфические количественные и качественные характеристики: соотношение занятых в материальном производстве и непромышленной сфере, в отдельных отраслях народного хозяйства, по профессиям и т. д. Пропорции в распределении занятых отражают сложившуюся структуру разделения труда и демонстрируют уровень развития производительных сил общества.

Записка

Форма унифицированного документа в кадровой работе, используемого при приеме, перемещении, увольнении работников, а также предоставлении им отпусков.

Заработная плата

Форма материального вознаграждения за труд; выраженная в деньгах основная часть необходимого продукта, поступающая работникам в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда.

Зарботная плата повременная

Форма оплаты труда, при которой размер заработной платы работника зависит от количества отработанного времени, его квалификации и качества труда. Применяется на работах, для которых не могут быть установлены нормы выработки или нецелесообразно устанавливать сдельную оплату. Для служащих **З. п. п.** устанавливается в форме системы окладов, а для рабочих — в форме тарифной системы.

Зарботная плата сдельная

Форма оплаты труда, при которой работник получает вознаграждение в соответствии с количеством и качеством выработанной им продукции или выполняемой работы. Применяется на работах, где результаты труда поддаются точному и полному учету.

Зарботная плата средняя

Экономический показатель, характеризующий размер начисленной заработной платы, приходящейся на одного работника предприятия, организации, отрасли хозяйства. Определяется делением общей суммы начисленной заработной платы на среднесписочную численность работников.

И

Иерархия

Система последовательно подчиненных элементов управления, расположенных в порядке от низшего к высшему; “служебная лестница”, ряд должностей, званий и т. п. в порядке подчинения.

Индивидуальный подход

Одна из главных форм оптимального использования человеческого фактора на производстве. **И. п.** играет важную роль в управлении кадрами при решении следующих вопросов: а) подборе и расстановке кадров; б) подготовке кадров и адаптации новых работников; в) определении оптимальных режимов труда и отдыха; г) распределении функций между членами коллектива; д) определении форм и методов поощрения работников.

Инженерно-технические работники (ИТР)

Работники, осуществляющие организацию и руководство производственным процессом на предприятии. Основанием для отнесения работника к **ИТР** является не образование, а занимаемая должность, для исполнения которой требуется квалификация инженера или техника.

Институт

Название научно-исследовательского учреждения, а также учебного заведения, организационно-методического и учебного центра повышения квалификации.

Инструкция

Нормативный акт, изданный органами государственного управления (например, Инструкция о порядке ведения, учета и хранения трудовых книжек), а также документы локального характера (например, должностные инструкции).

Интервьюирование

Опрос, проводимый методом интервью; предполагает прямой контакт интервьюера (того, кто проводит интервью) с интервьюируемым (опрашиваемым), причем беседа ведется по определенному плану, а ответы на вопросы записываются интервьюером.

Информационное обеспечение системы управления персоналом

Совокупность реализованных решений по объемам, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом.

Источники обеспечения кадровой потребности

1) высшие и профессионально-технические учебные заведения с дневной формой обучения; 2) организованные наборы рабочих; 3) внутригородское (внутрирайонное) распре-

ление работников через общие органы по труду (центры занятости); 4) прием работников по направлению специальных органов, занимающихся трудоустройством населения (например, органов социального обеспечения); 5) самостоятельная работа кадровых служб предприятий и организаций по набору кадров; 6) использование труда учащейся молодежи в свободное от учебных занятий время.

Источники формирования резерва руководителей

а) работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение; б) молодые специалисты, проявившие себя на практической работе; в) руководители различных общественных организаций; г) заместители руководителей различного ранга; д) работники предприятия, оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства и др.

К

Кабинет (Кабинет Министров)

Высший орган государственной власти в государстве, состоящий из министров во главе с премьер-министром. Более распространенное наименование этого органа — правительство.

Кавалер

Человек, награжденный орденом.

Кадровая политика

Представляет собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в работе с персоналом, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в государственных решениях. **К. п.** — это совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами (региональными системами, отраслями, организациями и т. д.). Выделяют следующие виды **К. п.**: общегосударственную; отдельных центральных органов государственного управления (ведомственную, отраслевую), региональную; конкретных организаций (предприятий, фирм, объединений).

Кадровая работа

Средство реализации кадровой политики, подчиненное решению выдвигаемых ею задач в той или иной области деятельности. **К. р.** является элементом рынка труда и одной из важнейших составляющих системы управления персоналом. **К. р.** — это совокупность логически и организационно взаимосвязанных систематических, конструктивных практических действий, призванных обеспечивать реализацию целей и задач кадровой политики в области подбора, подготовки, расстановки и рационального использования кадров. **К. р.** организуется и проводится в соответствии с кадровой политикой. Конкретными объектами **К. р.** являются прежде всего действующие кадры руководителей и специалистов хозяйства, его отдельных отраслей, регионов, предприятий, фирм и учреждений различных форм собственности, а также лица, которым предстоит трудиться в качестве руководителей и специалистов. Обычно в **К. р.** выделяются следующие основные функции: планирование и прогнозирование потребности в кадрах; анализ рабочих мест и трудовых процессов; найм на работу; расстановка; профессиональное обучение и повышение квалификации; регулирование зарплаты; предоставление льгот и услуг (охрана здоровья, техника безопасности, социальная сфера и пр.); планирование карьеры; перемещение и увольнение; укрепление дисциплины и др. Функции **К. р.** реализуют определенные субъекты, образующие в совокупности одну из подсистем управления персоналом на предприятии, в организации, отрасли.

Кадровая служба

Структурное подразделение предприятия, учреждения, организации. Основные функции: организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение

конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей; прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в специалистах, их подготовке и переподготовке, разработка и реализация мер относительно пополнения трудового коллектива; планирование и регулирование целенаправленного движения кадров, их профессионального и квалификационного роста, процессов высвобождения и перераспределения работников; организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения кадров, их непрерывного образования, разработка и реализация мер по укреплению трудовой дисциплины и сокращению текучести кадров и др.

Кадры

Основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, организации той или иной отрасли деятельности; все постоянные работники. Это понятие используется для характеристики конкретного работающего персонала предприятия, отрасли, сферы экономики в целом, определения его мобильности, формирования и изменения профессионально-квалификационного и социально-демографического состава. Под **К.** обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и имеющих специальное образование, трудовые навыки и/или опыт работы в избранной сфере деятельности. Не принято относить к **К.** временных и сезонных работников, совместителей, нештатных сотрудников, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью. **К.** могут быть включены как в производственную и непроизводственную сферы, так и в систему управления, в работу аппарата государственной службы, общественных организаций, научных, военных, образовательных и других организаций. Важнейшей характеристикой **К.** является их качество (качественный состав); улучшение качественного состава **К.** определяются повышением уровня образования, общей культуры, опыта работников, а также профессиональным развитием.

Кадры управления

Работники, выполняющие или способствующие выполнению управленческих функций. Подразделяются на три основные группы: а) руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители — директора заводов, начальники цехов, мастера и др.); б) специалисты, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, психологи) или самостоятельно руководящие функциональными службами (так называемые функциональные руководители — начальники отделов, главные специалисты, руководители групп, бюро, секторов и др.); в) вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления — сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографисты, архивариусы, делопроизводители и др.).

Календарный фонд времени

Общий фонд времени за определенный календарный период (месяц, квартал, год) — сумма всех явок и неявок на работу независимо от причин последних (отпуска, праздничные и выходные дни и др.). **К. ф. в.** можно определить, умножив среднесписочную численность работников на полное количество календарных дней в периоде (для получения **К. ф. в.** в человеко-часах полученная величина умножается на установленную продолжительность рабочего дня).

Кандидатура

Лицо, намеченное к избранию в выборный орган, к назначению на какую-либо должность, к приему в какую-либо организацию.

Канцелярия

Отдел учреждения, ведающий его служебной перепиской, оформлением текущей документации.

Картотека

Систематизированное собрание карточек с какими-либо сведениями, материалами; ящики для хранения таких карточек.

Карьера

Успешное продвижение в общественной, служебной, научной и прочей деятельности.

Карьеризм

Погоня за успехом в определенном виде деятельности, вызванная стремлением к личному благополучию.

Квалификация

Степень и уровень профессиональной подготовленности к какому-либо виду труда.

Климат социально-психологический

Психологический настрой в группе или коллективе. Среди основных факторов **К. с.-п.** чаще всего выделяют взаимоотношения по вертикали и горизонтали, их стиль и нормы, а затем — различные составляющие производственной обстановки (организация и условия труда, система стимулирования и т. п.). Существует прямая положительная связь между состоянием **К. с.-п.** коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов. Оптимальное управление **К. с.-п.** подразумевает научно обоснованный подбор кадров (с учетом психологической совместимости людей), применение активных социально-психологических методов, совершенствование стиля руководства.

Кодекс

Единый законодательный акт, систематизирующий какую-либо область права и пересматривающий ранее действующее законодательство — например, Кодекс законов о труде.

Коллегиальность

Принцип управления, при котором решения принимаются совместно группой лиц с равным правом голоса. **К.** составляет основу демократического стиля руководства, когда для выработки решения руководитель должен уметь объединить общие усилия, согласовать различные мнения и позиции.

Коллегия

Группа лиц, образующих какой-либо административный или совещательный орган, например коллегия министерства.

Коллектив

Общность людей, направленная на достижение социально значимых целей и объединяющая своих членов как процессом совместной деятельности, так и ее организацией и системой стимулирования. Выделяются **К.** трудовые, учебные, детские, военные, спортивные, общественных организаций.

Комитет

Коллегиальный орган, руководящий какой-либо областью государственной или общественной деятельности.

Коммуникация

Передача информации, сообщений, сведений; может иметь как дву-, так и односторонний характер. **К.** прежде всего связана с опосредованным общением, с передачей информации с помощью технических устройств (телефона, телетайпа и т. п.), в том числе средств массовой **К.**

Компенсация

В трудовом праве — выплата рабочим и служащим, производимая в установленных законом случаях (за неиспользованный отпуск, за изнашивание инструментов, принадлежащих работнику, за невыданную спецодежду и пр.).

Компетенция

Круг полномочий какого-либо органа или должностного лица; круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом.

Комплексная программа “Кадры”

Форма долгосрочного планирования кадровой работы. Предусматривает обеспечение основных направлений работы с кадрами на предприятии. Целью таких программ является создание условий для обеспечения производственных подразделений стабильными квали-

фицированными кадрами, постоянного повышения производительности труда за счет реализации мероприятий программы, снижения уровня текучести кадров и потерь рабочего времени, а также улучшения структуры кадров в соответствии с требованиями развития современного производства.

Комплексный подход к управлению персоналом

Предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Конкурс

Соревнование, преследующее цель выделить наилучших из его участников (например, конкурс на замещение вакантных должностей, конкурс на поступление в учебные заведения).

Контент-анализ

Метод социальной психологии и социологии, с помощью которого через количественные характеристики текста (например, анализ частоты употребления определенных терминов и их сочетаний) раскрываются закономерности содержания. Количественный анализ смысловых единиц в тексте дает возможность выявить тенденции изменения неявно выраженных установок, оценок, мотивировок различных типов поведения отдельной личности и исследуемой группы в целом.

Контракт о найме руководителя предприятия

Особая форма трудового договора, заключаемого между министерством, ведомством или другим органом, которому делегированы права собственника по управлению данным предприятием, и руководителем путем подписания с ним контракта и назначения его на должность. В **К.** отражаются срок его действия, результаты производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия, которые должен обеспечить руководитель, права, обязанности и ответственность сторон, условия организации и оплаты труда, социально-бытовые и другие условия, основания расторжения **К.** **К.** подписывают руководитель вышестоящего органа и лицо, назначаемое на должность. Споры между сторонами контракта рассматриваются в порядке, установленном действующим законодательством.

Контроль исполнения

Непосредственная проверка и регулирование хода исполнения приказа или распоряжения, учет и анализ результатов исполнения контролируемых документов в установленные сроки. Сроки исполнения могут быть типовыми и индивидуальными.

Конфликт

Осознанное столкновение, противоборство людей, групп, исключаящих друг друга потребностей, интересов, целей, типов поведения, установок. Различают **К.** внутриличностный, межличностный и межгрупповой, которые социально обусловлены и опосредованы индивидуальными особенностями психики людей. Различают предпосылки, источники, причины, ситуации, инициаторов, виновников и жертв **К.** Основной путь предупреждения и разрешения **К.** — подчинение личных, групповых и коллективных интересов общенародным; саморегуляция; совершенствование стиля общения, совместной деятельности.

Культура производства

Совокупность нормативных требований к технико-экономическому, организационному и эстетическому уровню производства. **К. п.** предполагает внедрение прогрессивной техники и технологии, научной организации труда, систематическое улучшение условий труда, обеспечение персонала надлежащими бытовыми условиями, повышение профессионального мастерства работающих и др.

Л

Лидерство

Отношения доминирования, подчинения влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Различают различные стили (авторитарный, либеральный, демократический) и теории Л. (харизматическую, интерактивную, ситуационную, синтетическую). Существенное значение для понимания Л. и его эффективности имеет уровень группового развития.

Личность

Устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида, продукт индивидуального и общественного развития, включения индивидов в систему социальных отношений посредством активной предметной деятельности и общения. Л. формируется в процессах направленного воспитания и социализации индивидов. Л. характеризуется активностью; направленностью (устойчивой системой мотивов-интересов, убеждений и т. д.); глубинными смысловыми образованиями, формирующимися в совместной деятельности; степенью осознанности своих отношений к действительности (установок, диспозиций и т. д.).

Личные дела работников

Заполняются на руководителей, специалистов, служащих, материально ответственных лиц и представляют собой набор различных документов, характеризующих биографические, деловые и личные качества работника. В Л. д. р. включаются личный листок по учету кадров, автобиография, копии дипломов, удостоверений, характеристики, аттестационные листы и др.

Личные карточки работников

Заполняются отделом кадров на всех работников, принятых на постоянную, временную и сезонную работу, на основании опроса рабочего или служащего и соответствующих документов: паспорта, диплома, трудовой книжки, удостоверения и др.

Личный листок по учету кадров

Заполняется собственноручно руководителями, специалистами, служащими и материально ответственными лицами. В нем содержатся следующие сведения: фамилия, имя, отчество; пол; год, число и месяц рождения; место рождения; национальность; социальное происхождение; образование и специальность; владение иностранными языками; ученая степень, ученое звание; наличие научных трудов и изобретений; выполняемая работа с начала трудовой деятельности; наличие государственных наград; участие в работе выборных органов; пребывание за границей; отношение к воинской обязанности и воинское звание; семейное положение; домашний адрес.

Личный пример руководителя

Один из социально-психологических факторов и методов воздействия субъекта управления (руководителя) на его объект (коллектив или личность). Относится к так называемым косвенным методам руководства, при использовании которых руководитель не дает прямых указаний и в определенной ситуации действует сам в полном соответствии с нормами поведения, которые он считает необходимым воспитывать у подчиненных.

М

Мандат

Документ, удостоверяющий права и полномочия какого-либо лица (например, депутатский М.).

Мастера производственных участков

Наиболее многочисленный отряд командиров производства. На должности **М. п. у.** принимаются лица, имеющие высшее образование, а также способности к работе с людьми.

Менеджер

Профессиональный управляющий; специалист по управлению производством, обладающий исполнительской властью и не являющийся владельцем компании.

Менеджмент

Управление производством на базе применения современных методов, форм, принципов и структур управления для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п.).

Менеджмент кадровый

Система организации управления персоналом; выполняет функцию управления по координации (согласованию) действий в области кадровой работы. Ядро **М. к.** составляют менеджеры по кадрам — руководящие работники (управляющие) служб кадров, подготовки кадров, социального развития, организации труда различного уровня управления. **М. к.** — это совокупность принципов, методов, средств и форм управления персоналом, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности кадровой работы.

Методика кадровой работы

Совокупность методов и приемов целесообразного проведения работы с персоналом.

Методы определения потребности в специалистах

а) штатно-номенклатурный метод. Основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием. Позволяет определить как количественную сторону потребности в специалистах (на основании штатных расписаний), так и качественную (на основе номенклатуры должностей, определяющей уровень квалификации и профиль подготовки специалиста); б) метод расчета коэффициента насыщенности; рассчитывается как отношение количества специалистов на 1 тыс. работников или 1 млн у. е. объема производства; в) нормативный метод. Предполагает разработку специальной методики расчета нормативов численности руководящих работников и служащих, обеспечивающих оптимальное количество специалистов для каждой отрасли, предприятия, организации с учетом организационно-технических условий конкретного производства.

Методы подбора руководителей

а) прогностические (изучение личного дела и других документов, беседа, изучение общественного мнения, психологическое тестирование, экспертные оценки и др.); б) практические (временное замещение руководителя на период его отсутствия, стажировка, дублерство и т. д.); в) лабораторные (деловые игры, разбор конкретных хозяйственных ситуаций, социально-психологический тренинг).

Методы психологии кадровой работы

Средства социально-психологического познания закономерностей и особенностей работы с персоналом. Подразделяются так: а) методы эмпирического исследования (наблюдение, беседа, изучение документов, тестирование, эксперимент); б) методы моделирования (аппаратурные, знаковые и др.); в) управленческо-воспитательные или активные методы (ситуационно-ролевые игры, социально-психологический тренинг и др.).

Методы управления персоналом

Подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические. К экономическим методам относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах, а также источников ее обеспечения. Организационно-распорядительные методы представляют собой различные способы воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения

работников и т. д.). Социально-психологические методы представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников.

Метрика

Свидетельство о рождении, составленное на основании соответствующей записи в метрической книге (принятое название — Книга записи актов гражданского состояния).

Механизм управления кадрами

Включает различные государственные и общественные формирования: советы народных депутатов и государственные администрации различного уровня; профсоюзные органы; органы по труду и социальным вопросам; центры занятости населения; кадровые службы предприятий, организаций и учреждений; государственную службу.

Механизмы подбора кадров управления

Механизм свободного подбора (первый) состоит в самостоятельной деятельности кадровых служб предприятий и организаций по поиску кандидатов на вакантные управленческие должности. Недостатки свободного подбора состоят в ограничении круга лиц, из которых подбираются кандидаты, случайности в продвижении по службе, трудности соблюдения единых для всего аппарата требований. Второй механизм функционирует в соответствии с установленными формальными критериями, например номенклатурой должностей, общепрофессиональными квалификационными характеристиками должностей служащих и т. п. Недостаток данного механизма состоит в том, что практически невозможно определить полный и точный перечень необходимых требований к соответствующему работнику. Третий механизм основывается на принципе конкурентности претендентов на должность. Преимущества этого механизма заключаются в гласности, которая создает необходимые условия для контроля общественности за проведением кадровой политики, а также в предоставлении возможности широкому кругу лиц принять участие в конкурсе. Особой, но наиболее близкой к данному механизму формой замещения руководящих должностей является выборность руководителей.

Миграция рабочей силы

Перемещение трудоспособного населения из одних населенных пунктов в другие, связанное с переменой места проживания и работы. К **М. р. с.** относятся как перемещения на постоянное или длительное местожительство, так и переезды на относительно короткий срок. Понятие "**М. р. с.**" включает также сезонную миграцию, вызванную необходимостью дополнительного привлечения рабочей силы в определенные отрасли хозяйства в период сезонных работ. Особый характер носит маятниковая миграция, т. е. регулярные передвижения рабочей силы из одного населенного пункта в другой на работу и с работы.

Министерство

Центральный орган государственного управления, осуществляющий руководство определенной отраслью народного хозяйства.

Моделирование

Метод изучения объекта с помощью построения и анализа соответствующих моделей. **М.** включает: 1) предварительный анализ исследуемого объекта; 2) построение модели; 3) изучение модели; 4) "перенос" полученной информации на моделируемый объект; 5) анализ ее достоверности; 6) корректировку модели. Модель представляет собой логическое или математическое описание компонентов и функций, отображающих существенные свойства моделируемого объекта, процесса или явления.

Молодые рабочие

Выпускники профессионально-технических училищ, направляемые на предприятия и в организации в соответствии с положениями о распределении выпускников профессионально-технических учебных заведений.

Молодые специалисты

Выпускники вузов и техникумов, направляемые на предприятия и в организации в соответствии с положениями о распределении и использовании выпускников высших учебных заведений.

Мотивация

Совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели. **М.** тесно связана с потребностями человека и сопровождается переживаниями, положительными или отрицательными эмоциями. При этом цель и мотив не совпадают. Например, у работника появилась цель сменить место работы, мотивы же могут быть различными: а) улучшить свое положение; б) приблизить место работы к месту жительства; в) избежать возможных неприятностей и т. д.

Н

Набор кадров

Процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее на предприятии или в организации не работавших и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

Наказание

Способ воспитания личности или группы. Психологически **Н.** позволяет наказуемому понять недопустимость совершенного им; страх повторного **Н.**, объединяясь с этим пониманием, становится психологическим барьером для повторного совершения подобных действий. Взыскание — мера **Н.**

Наставничество

Специфическая непрофессиональная педагогическая деятельность, направленная на формирование у молодежи активной жизненной позиции, устойчивых профессиональных ориентаций, создание условий для полной социально-психологической адаптации в трудовом коллективе. Основные формы **Н.**: индивидуальная (работа наставника с одним подшефным); бригадная (группой молодых рабочих руководит бригадир-наставник); коллективная (коллектив рабочих обучает и воспитывает новичков); шефство предприятий над учащимися школ и ПТУ.

Научная организация труда (НОТ)

Рационализация организации труда на основе достижений науки и передового производственного опыта. **НОТ** применяется как средство повышения производительности труда и эффективности производства. В рамках предприятий **НОТ** включает рациональную расстановку работников, совершенствование приемов и методов труда, разработку более эффективных форм и методов материального и морального стимулирования, внедрение удобных для работников режимов трудового дня (недели), улучшение нормирования труда и др. Совершенствование организации труда — одно из необходимых условий интенсификации производства.

Начальник отдела кадров

Должен иметь высшее образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет. Должен знать методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся работы с кадрами, учета личного состава; перспективы развития отрасли и предприятия, основные технологические процессы производства продукции предприятия; порядок разработки планов комплектования кадрами; Положение о порядке назначения и выплаты государственных пособий; порядок оформления, приема, перевода и увольнения работников, ведения и хранения их трудовых книжек, личных дел, оформления пенсий работникам предприятия и их семьям; организацию табельного учета; методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности; основы профориентационной работы; основы социологии, основы психологии труда; основы экономики, научной организации труда, организации производства и управления; трудовое законодательство; правила и нормы охраны

труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты. Таким образом, структура профессионально необходимой подготовки организатора кадровой работы включает шесть основных отраслей знаний: основы технологии производства, экономики труда, трудового законодательства, социологии и психологии, производственной педагогики, организации делопроизводства.

Начальник отдела организации труда и заработной платы

Должен иметь высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности в области организации труда и заработной платы не менее 5 лет. Должен знать постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации труда, заработной плате и управлению производством; трудовое законодательство; экономику труда; экономику и организацию производства; порядок разработки планов по труду и заработной плате; основы научной организации труда, планирования социального развития коллектива; условия эффективного применения форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования; квалификационные характеристики работ, профессий рабочих и должностей служащих; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов служащим, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета премий; методы планирования, учета и анализа показателей по труду и заработной плате; порядок разработки и утверждения положений о подразделениях, должностных инструкций работникам; системы организационно-распорядительной документации; методы изучения использования рабочего времени, передовых приемов и методов труда; основы технологии производства; основы социологии; основы психологии труда; основы профессиографии; формы и методы профессиональной ориентации; технические средства, применяемые для исследования приемов и методов труда, измерения затрат рабочего времени, расчета технически обоснованных норм; отечественный и зарубежный опыт организации, оплаты труда и управления производством; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Начальник отдела подготовки кадров

Должен иметь высшее образование и стаж работы по подготовке кадров на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет. Должен знать методические, нормативные и другие руководящие материалы по вопросам подготовки и повышения квалификации кадров на производстве; перспективы развития отрасли и предприятия; основные технологические процессы производства продукции предприятия; формы, виды и методы профессионального обучения; методы планирования, порядок разработки планов подготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ, другой учебно-методической документации; системы оплаты труда преподавателей и инструкторов производственного обучения; условия материального обеспечения кадров, направляемых на обучение с отрывом от производства; порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров; основы экономики, научной организации труда; организации производства и управления; основы социологии, основы психологии; основные принципы, формы и методы трудового обучения и воспитания учащихся, привлечения их к производительному труду, профессиональной ориентации молодежи; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Начальник отдела социального развития

Должен иметь высшее образование (экономическое, социологическое, психологическое) и стаж работы по специальности на руководящих и других должностях не менее 5 лет. Должен знать постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов и другие руководящие, методические и нормативные материалы по решению социальных вопросов; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия, перспективы его развития; социологию труда; методы изучения общественного мнения и проведения социологических исследований; порядок и методы разработки планов и программ социального развития коллектива предприятия; организацию управления социальным развитием трудовых коллективов; отраслевые социальные требования и нормативы; психологию труда, инженер-

ную и социальную психологию; методы проведения анализа развития социальных процессов и хода выполнения социальных программ; формы и системы заработной платы, материального стимулирования; отечественный и зарубежный опыт решения социальных вопросов; основы экономики, организации производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Недисциплинированность

Свойство личности, выраженное в нежелании выполнять социальные нормы поведения, являющееся часто недостатком воспитания (в частности, волевых навыков).

Непрерывное обучение рабочих

Организуется через подготовку новых рабочих (первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии); переподготовку (переобучение) рабочих (организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми рабочими, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учетом потребности производства); обучение рабочих вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации рабочих. Периодичность и последовательность прохождения рабочими различных видов и форм обучения устанавливаются предприятием с учетом личных интересов работников и производственной необходимости.

Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов

Включает в себя повышение их квалификации и переподготовку. Установлены следующие основные виды обучения: систематическое самостоятельное обучение работников (самообразование); краткосрочное обучение; длительное периодическое обучение; стажировка на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях и высших учебных заведениях; обучение в целевой аспирантуре, докторантуре. Переподготовка — получение новой специальности. Обучение руководящих работников проводится при любых должностных перемещениях, переподготовка — при перемещении или зачислении в резерв более высокой группы должностей, повышение квалификации — при перемещении внутри данной группы должностей.

Номенклатура

1) совокупность или перечень названий, терминов, понятий, употребляемых в какой-либо отрасли науки, техники и т. д.; 2) круг должностных лиц, назначение или утверждение которых относится к компетенции какого-либо вышестоящего органа.

Номенклатура дел

Утвержденный в установленном порядке систематизированный список наименований дел, заводимых в делопроизводстве кадровой службы с указанием сроков хранения. До составления **Н. д.** в отделе кадров проводится следующая работа: определяются документы для включения в номенклатуру и наименования дел; устанавливается порядок расположения дел (их последовательность); назначаются сроки хранения дел и определяется система их индексации; оформляется, согласовывается и утверждается **Н. д.** отдела.

Номенклатура должностей

Совокупность требований к рабочему месту руководителя и специалиста, а также к их профессионально-квалификационному уровню. Основными показателями должностей являются: функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте; определение уровня образования работника, необходимого для выполнения функций по данной должности; специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей; стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемый для выполнения данных работ.

Норма времени

Научно обоснованная, регламентированная величина затрат рабочего времени на производство единицы продукции (работы), определяемая в человеко-часах (минутах, днях).

Норма выработки

Количество продукции (работы), которое должно быть произведено в единицу времени одним или несколькими исполнителями соответствующей квалификации в определенных

условиях. Измеряется в натуральных единицах и является величиной, обратно пропорциональной норме времени. Уменьшение (увеличение) нормы времени приводит к соответствующему увеличению (уменьшению) **Н. в.**

Норма обслуживания

Максимальное количество рабочих, необходимое для обслуживания одного агрегата в течение смены, или количество механизмов, приборов, обслуживаемых одним работником в определенных организационно-технических условиях. **Н. о.** применяются для определения численности основных рабочих в отраслях и производствах с аппаратурными процессами (в химической, металлургической, нефтеперерабатывающей промышленности и др.).

Норма управляемости

Регламентированная численность работников, которой в данных конкретных условиях может руководить один человек.

Нормирование труда

Установление норм затрат труда на изготовление единицы продукции или выработки продукции в единицу времени; составная часть научной организации труда. Установлены следующие основные виды норм: нормы времени; нормы выработки; нормы обслуживания; нормы численности персонала.

О

Обеспечение социальное

Система мер, связанных с удовлетворением специфических потребностей пожилых людей, престарелых и инвалидов, направленных на восстановление и сохранение их социальных связей и отношений, активное содействие в осуществлении, защите и охране прав этих категорий населения.

Образование

Социальный институт, выполняющий экономическую, социальную и культурную функции в обществе. Экономическая функция **О.** состоит в формировании социально-профессиональной структуры работника, владеющего необходимыми знаниями и навыками. Социальная функция **О.** заключается в участии в процессах социализации личности, воспроизводстве социально-статусной структуры общества. Культурная функция **О.** заключается в том, чтобы использовать ранее накопленную культуру в целях социализации индивида, формировать его творческие способности.

Общая и дополнительная потребность предприятия в специалистах

Представляет собой сумму $A = Ч_c + Д$, где A — общая потребность в специалистах; $Ч_c$ — численность специалистов, имеющихся в отрасли, регионе, на предприятии на начало планируемого периода; $Д$ — дополнительная потребность в специалистах. Расчет дополнительной потребности предусматривает определение потребности на прирост должностей в связи с тремя основными моментами: развитием производства; частичной заменой практиков, занимающих должности специалистов; возмещением естественного выбытия работников.

Общая потребность предприятия в кадрах (Ч)

Определяется отношением объема производства ($O_{\text{п}}$) к запланированной выработке на одного работающего (B): $Ч = O_{\text{п}} : B$. Исходные данные для определения **О. п. п. в к.:** производственная программа, нормы выработки, планируемое повышение производительности труда, структура работ. Кроме общей выделяют еще дополнительную потребность в кадрах, которая представляет собой разность между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода.

Общественное мнение

Выраженное в форме определенных суждений, идей и представлений отношение социальных групп к явлениям или проблемам социальной жизни, затрагивающим общие интересы

сы. **О. м.** формируется под влиянием всех средств массового воздействия (радио, прессы, телевидения), хотя может возникать и стихийно под влиянием тех или иных жизненных обстоятельств и ситуаций.

Оклад должностной

Установленный в соответствии со штатным расписанием размер месячной заработной платы работника при повременной системе оплаты труда. **О. д.** устанавливаются руководящим, научным работникам, специалистам, служащим, младшему обслуживающему персоналу, работникам охраны, а также некоторым рабочим.

Оплата труда

Материальное, преимущественно денежное, вознаграждение работников в общественном хозяйстве в соответствии с экономическим законом распределения по количеству и качеству труда. **О. т.** принимает форму заработной платы и выплат из фонда материального поощрения в государственном секторе и различных форм оплаты труда в кооперативах.

Опросы

Метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей. С помощью **О.** получают как событийную (фактическую) информацию, так и сведения о мнениях, оценках и предпочтениях опрашиваемых. **О.** должны взаимно перепроверяться, а также дополняться контент-анализом документов и другой социальной информацией.

Организационная структура

Логическое соотношение исполнительных и управленческих звеньев с учетом их правовых и экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.

Организационная техника (оргтехника)

Комплекс технических средств для механизации и автоматизации управленческих работ. К средствам **О. т.** относятся устройства для обработки информации, средства составления, копирования и размножения документов (компьютеры, сканеры, пишущие машинки, копировальное оборудование); средства микрофильмирования; информационно-поисковые системы (картотеки, световые табло и т. п.); средства связи (аппаратура телеграфной и телефонной связи, факс-модемы, промышленное телевидение и др.).

Организационно-распорядительная документация

Включает три группы документов: 1) организационные (положения, инструкции, правила, уставы); 2) распорядительные (приказы, распоряжения, постановления, решения, указания); 3) справочно-информационные (письма, отчеты, акты, протоколы, обзорные и докладные записки, перечни, справки, списки).

Организация конкурсов специалистов

Проводится с целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников. Для проведения конкурса решением руководителя предприятия создаются конкурсные комиссии, основная задача которых – дать рекомендации администрации о назначении на должность конкретного лица из числа претендентов, участвовавших в конкурсе. Назначение по результатам конкурсов проводится руководителем предприятия с учетом решения конкурсной комиссии.

Организация учета использования рабочего времени

Обеспечивает контроль: а) за своевременной явкой работников на работу, выявлением всех неявившихся и опоздавших; б) за нахождением работников в рабочее время на рабочих местах, а также своевременным уходом и приходом работников во время обеденного перерыва; в) за своевременным уходом работников с работы по окончании рабочего дня или смены; г) за фактически отработанным временем, временем простоев и другими видами недоиспользования рабочего времени.

Организация формальная и неформальная

Формы отношений внутри коллектива. Первая означает систему отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами, распоряжениями, и

предполагает соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников в рамках трудового коллектива. Вторая в значительной степени основана на личных отношениях работников, совпадении или расхождении их интересов и ценностных ориентаций.

Органы государственного управления

Звенья государственного аппарата, осуществляющие непосредственное руководство хозяйственным, социально-культурным и административно-политическим строительством.

Основные направления работы с персоналом

1) совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами на основе использования электронно-вычислительной техники; 2) совершенствование систем комплектования, подбора, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшение их социально-демографической и профессионально-квалификационной структур; 3) укрепление дисциплины труда и стабилизация производственных коллективов на основе всемерного сокращения потерь рабочего времени, текучести кадров и улучшения условий труда, быта и досуга трудящихся; 4) повышение творческой инициативы и общественной активности работников, их культурного уровня, развитие демократических начал в управлении производством.

Основные профессионально значимые качества личности организатора кадровой работы

Гражданская и эмоциональная зрелость; социально-психологическая направленность личности; развитые познавательные, организаторские и коммуникативные способности; профессионально необходимые знания, умения и навыки (при ведущей роли социально-экономических и психолого-педагогических знаний).

Основные формы профессионального продвижения рабочих

1) продвижение рабочих, занятых на работах с преобладанием тяжелого ручного, неквалифицированного труда, на профессии и рабочие места квалифицированного и творческого труда; 2) установление очередного квалифицированного разряда; 3) овладение второй или смежной профессией; 4) назначение бригадиром; 5) выдвигание рабочих, получивших соответствующее образование, на инженерно-технические и управленческие должности.

Отбор психологический

Принятие решения о зачислении кандидатов, которые по результатам психологических испытаний наиболее пригодны к последующей деятельности (профессиональной, учебной, спортивной и т. д.). **О. п.** предшествует определению психологических требований к кандидату и подбор методик испытаний на основе анализа его будущей деятельности. Одновременно с **О. п.** нередко проводят медицинский отбор, и их данные дополняют друг друга.

Отношение к труду

Социально обусловленное, относительно устойчивое состояние познавательной, эмоциональной и поведенческой готовности личности реагировать на всю совокупность элементов процесса труда. Рассматривается как существенная черта личности, являющаяся результатом социального опыта. На предприятиях и в организациях существуют три типа **О. к т.**: положительное, неопределенное и отрицательное. **О. к т.** — результат влияния на личность всех элементов трудового процесса.

Отрасль хозяйства

Качественно однородная совокупность предприятий, объединений и других хозяйственных единиц. При отнесении предприятий, видов производств и услуг к той или иной отрасли учитываются экономическое назначение продукции (услуг), однотипность используемого сырья и материалов, наличие характерных для данной отрасли технологических процессов и соответствующей технической базы, профессионального и квалификационного состава кадров.

П

Паспорт

Документ, выдаваемый государством для удостоверения личности своих граждан; регистрационный и технологический документ, содержащий основные сведения о предприятиях, зданиях, оборудовании и т. д.

Педагогика

Наука о воспитании человека. Раскрывает сущность, цели, задачи и закономерности воспитания, его роль в жизни общества и развитии личности, процесс образования и обучения. Включает теорию воспитания, дидактику, школоведение. Одной из ее отраслей является производственная педагогика — важная составляющая профессиональной подготовки организатора работы с персоналом.

Пенсия

Регулярная денежная выплата в качестве материального обеспечения по старости, инвалидности, за выслугу лет, при потере кормильца; пенсии выплачиваются из общественных фондов потребления.

Первичные документы по учету кадров

Включают приказы (распоряжения) о приеме на работу, об увольнении, о переводе на другую работу, записки о предоставлении отпусков, на основании которых делаются соответствующие записи в учетных документах (личных карточках, трудовых книжках и др.).

Переподготовка кадров

Получение нового специального образования (профессии, специальности) с целью оперативного обеспечения персоналом новых направлений научно-технического и социального прогресса, а также перемещения кадров из устаревших сфер деятельности в современные.

Персонал

Весь личный состав предприятия, учреждения, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий П.).

Персонал управления

Совокупность работников, объединенных в специализированные службы и подразделения, на которые возложено выполнение функций управления.

Перспективный план работы с кадрами

Содержит три основных раздела: 1) мероприятия по совершенствованию кадрового состава (показатели качественного состава кадров, анализ их обновления и расчет перспективной потребности, определение источников комплектования кадрами, определение требований к различным категориям работников, оценка кадров и создание резерва на выдвижение, работа с молодыми специалистами и др.); 2) мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, созданию единой системы непрерывного образования; 3) мероприятия по воспитанию кадров (культурно-массовая и воспитательная деятельность, работа в рабочих общежитиях, укрепление дисциплины, сокращение текучести кадров, наставничество и др.).

Планирование кадровой работы

Важное средство управления системой работы с персоналом. Теоретической основой **П. к. р.** являются государственные решения по вопросам социально-экономической и кадровой политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров. Практической основой **П. к. р.** являются планы экономического и социального развития трудовых коллективов. Основные виды **П. к. р.**: долгосрочное (охватывает период 10–15 и более лет), перспективное (период 5 лет) и текущее (от одного года).

Планирование социального развития

Метод социального управления. Цели и система показателей **П. с. р.** фиксируются в следующей структуре: изменение социальной структуры коллектива; улучшение условий труда и охрана здоровья; организация досуга трудящихся; совершенствование оплаты и стимулирования труда; улучшение жилищных и культурно-бытовых условий жизни; развитие социальной активности и участие трудящихся в управлении.

Поведение

Наблюдаемая извне активность человека; деятельность, имеющая природные предпосылки, но по существу общественная, ориентируемая преимущественно социальными потребностями, нормами и правилами совместной жизни людей, системой социальных и культурных ролей, общим языком и протекающая в условиях взаимодействия с факторами физической и социальной среды. Различают **П.** вербальное (речевое) и невербальное (жесты, позы, оформление внешности и др.).

Повышение квалификации работников

Любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков какого-либо конкретного вида деятельности. Потребность в **П. к. р.** определяется постоянным изменением стоящих перед ними задач и условий труда, связанных как с совершенствованием средств производства, так и с должностным ростом.

Подбор кадров

Определение психологических и профессиональных качеств людей с целью выявления их соответствия выполняемой работе. При **П. к.** учитываются желание или нежелание кандидата заниматься данной деятельностью, способность эффективно осуществлять данную деятельность и потребность предприятия в таких работниках. При **П. к.** учитываются также морально-этические, половозрастные и психологические особенности конкретного человека (темперамент, характер, способности, направленность личности). Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.

Пост

Ответственная административная должность.

Практикант

Человек, проходящий производственную практику.

Предмет управления кадрами (как научно-практического направления)

Изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования socio-технических систем.

Предприятие государственное

Основное звено народнохозяйственного комплекса; является товаропроизводителем, производит и реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги в соответствии с планом и договорами на условиях полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоуправления. Является юридическим лицом.

Президент

Глава государства в большинстве стран с республиканской формой правления; выборный руководитель некоторых обществ, учреждений (например, **П.** Академии наук); высшее должностное лицо компании, корпорации, ассоциации.

Премирование

Форма оплаты по труду, при которой за выполнение (перевыполнение) определенных показателей выплачивается дополнительное вознаграждение (премия) сверх установленной заработной платы.

Премьер-министр

Глава правительства, председатель Кабинета Министров.

Приказ

Правовой акт, издаваемый единолично руководителем предприятия, организации, учреждения. Является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений. В зависи-

мости от содержания различаются **П.** по личному составу (кадрам) и по вопросам общей деятельности.

Приказы по личному составу

Документы о назначениях, перемещениях, освобождениях, поощрениях и т. д. Проекты **П.** по л. с. готовят работники по кадрам на основе документов о приеме на работу, докладных записок, заявлений работников и др. Пункты **П.** по л. с. располагаются обычно в следующем порядке: назначение на должность, принятие на работу, перемещение, освобождение от работы, предоставление отпусков, поощрения, взыскания. **П.** по л. с. имеют отдельную нумерацию и регистрацию, которая исчисляется с начала каждого календарного года.

Принципы кадровой работы

1) преемственность кадров на основе систематического подбора энергичных, творческих работников; 2) обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации персонала; 3) четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника; 4) сочетание опытных работников с молодыми кадрами; 5) обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе объективных критериев оценки их деятельности и личностных качеств; 6) сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.

Принципы управления

Основные положения, определяющие построение и функционирование системы управления всеми сферами деятельности и отраслями.

Прогнозирование

Научно обоснованное исследование перспектив какого-либо явления (социального, экономического, природного и др.). Для **П.** используются методы экстраполяции, моделирования, опроса экспертов, исторической аналогии и др. Различают **П.** краткосрочное (от 1–2 до 5 лет) и долгосрочное (на 10–15 лет и более).

Прогнозирование в управлении кадрами

Предварительная стадия планирования кадровой работы, служащая основой подготовки плановых решений и заданий. Применяется для предсказания изменения структуры и динамики работы с персоналом в будущем на основе анализа прошлого и настоящего и исходит из целей развития предприятия, организации, отрасли, которых необходимо достичь на определенном перспективном этапе. **П.** в у. к. строится на основе переработки необходимой информации. Предусматривает следующие основные этапы: а) ретроспекцию — изучение состояния кадровой работы и структуры кадров в прошлом (за последние 5–10 лет); б) диагноз — определение характера и состояния кадровой работы и структуры кадров на основании всестороннего их исследования; в) выбор метода (с помощью аппарата математической статистики или экспертных оценок); г) прогноз — предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организации и проведении кадровой работы на производстве.

Программирование

Наука, занимающаяся разработкой средств и методов подготовки программ для ЭВМ; составление программ для решения задач на ЭВМ, выбор метода решения, приведение уравнений к виду, удобному для решения на ЭВМ, подготовка исходных данных для постановки задачи, требующей решения.

Программно-целевое управление

Управление, ориентирующееся на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы, развитии той или иной отрасли либо региона в заранее установленные сроки. Основные этапы **П.-ц. у.:** формулировка цели программы; расчленение цели на отдельные задачи (формирование дерева целей); обоснование альтернативных средств достижения целей; оптимизация распределения ресурсов между отдельными ветвями дерева целей; адаптация целевой части программы к изменяющимся условиям.

Промышленно-производственный персонал

Работники, непосредственно участвующие в производстве, а также занятые его обслуживанием. В состав **П.-п. п.** входят рабочие, ученики, инженерно-технические работники, служащие, младший обслуживающий персонал, работники охраны.

Протекционизм

Прием на работу, в учебные заведения и другие учреждения, продвижение по службе по личному знакомству, родству, личной преданности, симпатии, а также под неофициальным давлением групп, влиятельных административных и общественных лиц. Истоками **П.** является придание межличностным взаимоотношениям, связям, интересам семьи, отдельных групп и лиц, их целям большей значимости и ценности, чем интересам трудового коллектива, организации, общества в целом, а нередко и противопоставление им. Основной путь борьбы с **П.** — проведение научно обоснованной кадровой политики.

Профессиография

Описание (составление профессиограмм) и классификация существующих профессий по различным критериям (техническим, экономическим, педагогическим, медицинским, психологическим).

Профессиональная адаптация

Адаптация работников к условиям профессиональной (социальной и физической) среды. Ее первый этап осуществляется в процессе профессионального обучения, второй и последующие — при работе на производстве.

Профессиональная консультация

Научно организованное информирование о профессиях, предназначенное главным образом для молодежи с целью оказания практической помощи в выборе профессии с учетом склонностей, интересов и сформировавшихся способностей, а также потребностей отраслей хозяйства. **П. к.** должна располагать сведениями о роли и перспективах каждой профессии, о потребности в кадрах, содержании трудовой деятельности, социально-экономическом и санитарно-гигиеническом статусе профессий, путях профессионального обучения, с одной стороны, и о требованиях, которые предъявляет профессия к человеку, его психическим особенностям, о медицинских и физиологических показаниях и противопоказаниях к профессии — с другой. **П. к.** является одним из звеньев профессиональной ориентации.

Профессиональная ориентация

Комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодежи в соответствии с желаниями, склонностями и способностями и с учетом потребности в специалистах отраслей хозяйства и общества в целом. **П. о.** включает в качестве звеньев (этапов) профессиональную информацию и пропаганду; профессиональное консультирование; профотбор (или отбор психологический); профессиональную и социальную адаптацию работников.

Профессиональная подготовка

Система организационных и педагогических мероприятий, обеспечивающая формирование у личности профессиональной направленности, знаний, навыков, умений и профессиональной готовности.

Профессиональная пригодность

Совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде. **П. п.** формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации.

Профессионально-квалификационная мобильность кадров

Процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, знаний, навыков и умений. Перемещение между квалификационными группами представляет собой переход из групп работников малоквалифицированного труда в группу квалифицированного, затем высококвалифицированного труда.

Профессионально необходимые качества руководителя

Индивидуально-личностные и социально-психологические особенности человека, в комплексе обеспечивающие успешность его работы по управлению трудовым коллективом. Эти качества изучаются с помощью метода экспертных оценок и специально разработанных психологических тестов. При изучении **П. н. к. р.** наиболее продуктивным оказывается функционально-деятельностный подход, т. е. выявление искомых качеств на основе анализа структуры деятельности руководителей определенного ранга. Сравнение уровней развития выявленных качеств в группах успешных и неуспешных руководителей позволяет составить эталонный профиль для каждой должностной позиции.

Профессия

Род трудовой деятельности, являющийся обычно источником существования и требующий наличия определенных знаний, умений и навыков, которые обеспечиваются обучением в соответствующих (по профилю) учебных заведениях или непосредственно на производстве.

Профотбор

Отбор людей для профессионального обучения или для выполнения определенной трудовой деятельности. Осуществляется на основе изучения жизненного пути личности, ее направленности, состояния здоровья, уровня развития профессионально важных качеств и подготовленности, характера способностей (по данным психологического обследования). Цель **П.** — достичь наибольшего соответствия профессии индивидуально-психологическим качествам человека.

Процедура принятия решения о выдвижении работника

Предусматривает: а) наличие нескольких кандидатов на данную должность; б) оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью; в) сравнительный анализ оценок качеств претендентов для выбора наиболее достойного; г) изучение и учет общественного мнения о каждом кандидате на выдвижение; д) назначение на должность наиболее достойного кандидата.

Психодиагностика

Область психологии, разрабатывающая методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности. **П.** располагает множеством методик, специализированных по областям применения: аномалии — норма; образовательно-возрастные уровни; учебная, профессиональная, спортивная деятельность и др. Методики **П.** условно делятся на четыре вида: анкеты, позволяющие выявить основные установки, отношения, предпочтения и т. п.; проективная техника; психофизиологические методики; психологические тесты.

Психологическая культура общения

Система знаний и навыков тактичного поведения в различных ситуациях общения. **П. к. о.** выражается в оптимальном стиле общения, который предполагает обязательное владение внешними манерами поведения, коммуникативными умениями, выразительностью и нестандартностью средств общения.

Психология кадровой работы

Новая отрасль научного знания, имеющая выраженную теоретико-прикладную направленность и развивающаяся на методологическом фундаменте общей теории управления и организации, общей и социальной психологии, а также некоторых прикладных областей психологической науки. Содержанием **П. к. р.** является реализация психологического подхода к решению управленческих проблем в области подбора, подготовки, расстановки и рационального использования кадров общественного производства. Предметом **П. к. р.** являются психологические, социально-психологические и социологические аспекты планирования, формирования, оценки, обучения, расстановки и воспитания работников в условиях трудовой деятельности. Основная цель **П. к. р.** — вооружить организаторов кадровой работы и хозяйственных руководителей социолого-психологическими знаниями, необходимыми для осуществления данной деятельности, а также повышения научного уровня и эффективности работы с кадрами на производстве.

Психология управления

Раздел психологии, изучающий закономерности организации и осуществления управленческой деятельности. **П. у.** направлена на обеспечение оптимальных психологических условий, структурных основ механизма управления (проектирование организационных структур и функциональных систем, создание программ управленческих воздействий) и динамические аспекты механизма управления (совершенствование социально-психологического климата, повышение коммуникативной компетентности управленцев, преодоление психологических барьеров при осуществлении нововведений и т. д.).

Р

Работоспособность

Потенциальная возможность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. Зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических ресурсов человека. Различают **Р.** максимальную, оптимальную и сниженную. Стадии **Р.:** вработывание, оптимальная **Р.**, некомпенсируемое и компенсируемое утомление, конечный “порыв”.

Рабочая сила

Совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг. **Р. с.** характеризует уровень и качество работников. Общество в плановом порядке организует подготовку **Р. с.**, определяет потребность в ней и распределяет по отраслям хозяйства, обеспечивая рациональную занятость трудоспособного населения.

Рабочее время

Установленное в соответствии с законом время, в течение которого трудящийся должен выполнять свои трудовые обязанности на предприятии, в учреждении, организации; продолжительность участия работника в общественно организованном труде. **Р. в.** измеряется продолжительностью отработанного времени в течение рабочего дня, недели, месяца, года.

Рабочее место

Зона приложения труда, определенная на основании трудовых и других действующих норм, оснащенная необходимыми средствами для трудовой деятельности одного исполнителя. **Р. м.** оснащаются основным и вспомогательным оборудованием (например, станки, аппараты, приборы, механизмы, энергетические установки) и технологической оснасткой (инструмент, приспособления, столы, верстаки, тумбочки, шкафы, стулья и т. п.). Различают **Р. м.** рабочих, инженерно-технических и административно-управленческих работников.

Рабочее место руководителя

Место приложения труда, оснащенное соответствующим оборудованием, средствами оргтехники и другими принадлежностями, необходимыми для наиболее эффективного выполнения возложенных обязанностей. Оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей, для совещаний и отдыха.

Рабочие

Лица, непосредственно создающие материальные блага, воздействующие на предметы труда с помощью орудий производства, занятые ремонтом оборудования, перемещением грузов, уборкой производственных помещений.

Развитие (формирование) коллектива

Процесс развития и совершенствования характеристик коллектива. Главным критерием является выполнение коллективом функций субъекта управления и воспитания. На низшей стадии **Р. к.** все требования исходят только от руководителя; на второй они принимаются и

предъявляются активом; на третьей коллектив как единое целое становится источником требований к личности и реальной воспитательной силой.

Рапорт

Устный или письменный доклад по установленной форме при обращении к руководству по различным вопросам служебной деятельности; доклад, сообщение о выполнении взятых на себя обязательств.

Распоряжение

Акт государственного управления, изданный (в пределах компетенции) правительством, местными органами власти, а также должностным лицом для решения вопросов оперативного управления. Как правило, **Р.** является индивидуальным актом, и срок его действия обычно ограничен.

Режим труда и отдыха

Научно обоснованное взаимодействие труда и отдыха, снижающее усталость, предупреждающее переутомление и обеспечивающее высокую эффективность и результативность труда.

Резерв руководящих кадров

Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующих требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в профессиональной деятельности.

Резолюция

Заключение, распоряжение должностного лица на деловой бумаге.

Реквизиты

Обязательные данные, установленные законом или положениями для документов; отсутствие в документе хотя бы одного из **Р.** лишает его держателя возможности использовать документ для предназначенной цели.

Рекомендация

Письменный или устный благоприятный отзыв; совет, указание.

Реорганизация

Переустройство, перестройка, преобразование; **Р.** юридического лица – прекращение функционирования юридического лица (объединение, слияние) без ликвидации дел и имущества.

Ресурсы трудовые

Часть населения страны, обладающая совокупностью физических и духовных способностей, общеобразовательными и профессиональными знаниями для работы в народном хозяйстве, включая население старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

Референт

Лицо, делающее, читающее реферат; должностное лицо, являющееся докладчиком, консультантом по определенным вопросам.

Ротация кадров

Процедура назначения, в рамках которой место работы, должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).

Руководитель

Лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. **Р.** несет юридическую ответственность за функционирование коллектива перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность. В отличие от лидера **Р.** обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет коллектив в других организациях.

Руководство

Форма управления, осуществляемая через систему субъектных отношений; по природе Р. связано с лидерством, но не идентично ему.

Руководство персоналом

Влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников или коллектив, побуждающее их выполнять полученные задания и работать для достижения поставленных целей.

С

Самооценка

Оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Механизмы формирования С.: а) усвоение оценок других людей; б) социальное сравнение; в) выведение оценок себя на основе знаний своего поведения; г) смысловая интеграция жизненных переживаний. Нежелательной является как завышенная, так и заниженная С.; в первом случае есть опасность формирования отрицательных качеств — нетерпимости, высокомерия и др., во втором — безынициативности, трудности общения с другими людьми.

Секретарь

1) выборный или назначаемый руководитель общественной организации или государственного учреждения; 2) лицо, ведущее протокол собрания; 3) работник, ведущий делопроизводство, переписку какого-либо лица, организации, учреждения.

Система кадровой работы

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами. Основные подсистемы С. к. р.: 1) анализа, планирования и прогноза, главными задачами которой являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий и квалификации; 2) подбора, расстановки, оценки и непрерывного образования работников, основными задачами которой являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности; 3) рационального использования кадров на производстве, которая предусматривает осуществление комплекса мер, направленных на создание высокопроизводительных производственных коллективов.

Системный подход к управлению персоналом

Отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

Системы организации учета рабочего времени

Различают такие С. о. у. р. в.: а) карточную (с помощью контрольных часов); б) жетонную (с применением табельных жетонов и марок); в) пропускную (посредством сдачи работниками и выдачи им пропусков); г) рапортно-ведомственную (с использованием рапортов или табельных ведомостей, получаемых от руководителей подразделений); д) с помощью контрольно-пропускных устройств.

Служащие

Работники нефизического, умственного труда, получающие фиксированный заработок. В профессиональном отношении С. подразделяются на группы административно-управленческих, научных, конторских, торговых работников, преподавателей, врачей, юристов, журналистов и др.

Служба социального развития

Структурное подразделение предприятия, основными задачами которого являются организация работы по управлению социальным развитием трудовых коллективов; изучение

социальных проблем труда, быта, отдыха и разработка путей и методов их решения; выявление и использование социальных резервов повышения эффективности производства; изучение и предотвращение излишней текучести кадров и др.

Служба социально-психологическая

Отдельное научно-исследовательское подразделение, оказывающее методическую и практическую помощь в решении конкретных проблем предприятий и организаций. Основные задачи **С. с.-п.** — исследование и составление рекомендаций по совершенствованию управления производством, адаптации работников, оптимизации социально-психологического климата, разрешению межличностных конфликтов, улучшению руководства трудовыми коллективами.

Сменяемость кадров

Определяется как отношение всех уволенных в течение года работников к общему их составу. Полный период **С. к.** (в годах) определяют по формуле $P = 100 / K_{см}$, где $K_{см}$ — коэффициент сменяемости. Аналогично рассчитывают показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам. При этом продолжительный период сменяемости считается хорошим показателем, а непродолжительный — плохим.

Совещание

Коллегиальная форма подготовки управленческого решения. Проводится с целью достичь согласованного коллективного решения или проинформировать его участников по конкретным вопросам деятельности структурного подразделения, учреждения и т. п.

Совместимость психологическая

Эффект взаимодействия людей, характеризующийся максимально возможной удовлетворенностью их друг другом. Особенность **С. п.** состоит в том, что контакт между людьми опосредован их действиями и поступками, мнениями и оценками. Оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия обеспечивает их эффективное сосуществование.

Совместительство

Выполнение работником помимо своей основной другой регулярной оплачиваемой работы (в том числе и на другом предприятии) на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

Совмещение профессий

Выполнение работником на одном предприятии наряду с основной работой дополнительных производственных или хозяйственных обязанностей по другим профессиям.

Специальность

Конкретный, исторически сложившийся вид трудовой деятельности, систематически выполняемый специалистом в рамках определенной профессии.

Списочный состав работников

Включает всех работников, принятых на постоянную, сезонную или временную работу на срок один день и более. При этом в списочном составе за каждый календарный день учитываются как фактически работавшие, так и отсутствовавшие на работе по каким-либо причинам.

Способности организаторские

Способности к организаторской деятельности. В структуру **С. о.** входят коммуникативные способности, практический ум, способность активизировать других, критичность, инициативность, тактичность, требовательность к себе и к другим, самообладание, настойчивость.

Сработанность

Процесс и результат взаимодействия людей, который характеризуется максимально возможным успехом совместной деятельности при незначительных эмоционально-энергетических издержках. При этом если совместимость рассматривается в рамках личных отношений, то **С.** — в рамках деловых отношений.

Среднесписочная численность работников

Рассчитывается за отчетный период, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, путем суммирования численности работников списочного состава и деления полученной

суммы на количество календарных дней в отчетном периоде. Численность работников за выходной или праздничный день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день. При этом некоторые работники списочного состава в среднесписочную численность не включаются.

Стабильность кадров

Постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением интересов фирмы, а также общественных и личных интересов. Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. В стабильных трудовых коллективах возникают устойчивые внутрипроизводственные связи, формируются высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную работу предприятия.

Стажировка молодых специалистов

Организовывается на предприятиях и в организациях в целях приобретения выпускниками вузов необходимых практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубления знаний по экономике производства, научной организации труда и управления, ознакомления с новейшими научными, техническими и производственными достижениями. **С. м. с.** проводится в течение первого года их работы.

Статистика

Наука, обрабатывающая и изучающая количественные показатели развития общественного производства и общества, их соотношения и изменения.

Стиль руководства

Система управленческих воздействий руководителя на подчиненных, обусловленная спецификой поставленной перед коллективом задачи, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий, личностными особенностями всех членов коллектива. Различают **С. р.** авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский).

Стимулы материальные

Формы, методы и средства привлечения людей к труду, повышения их трудовой активности. Основной формой **С. м.** является заработная плата, которая зависит от качества и количества труда. Индивидуальное материальное стимулирование осуществляется через премиальную систему.

Стимулы моральные

Вид общественного признания и поощрения за достигнутые результаты в производственной и общественной деятельности. Меры морального стимулирования предусмотрены основами законодательства о труде, правилами внутреннего трудового распорядка. Формы **С. м.:** награждение государственными наградами; вручение памятных знаков и медалей; объявление благодарностей; присвоение почетных званий и др.

Стресс

Состояние напряжения — совокупность защитных психофизиологических реакций организма человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров): холода, голодания, психических и физических травм.

Структура и штаты отделов кадров

Разрабатываются на основании типовых норм времени на работу по комплектованию и учету кадров. В структуре отдела (управления) кадров в зависимости от численности работающих и стоящих задач могут создаваться различные секторы, бюро, группы (руководящих работников и специалистов, рабочих кадров, укрепления дисциплины, работы с молодежью, мобильности кадров, социального развития, табельного учета и т. д.). Их функции могут также возлагаться на отдельных исполнителей.

Структура личности работника

Сочетание индивидуально-психологических качеств личности, проявляемых через отношения работника к явлениям и событиям во внешнем окружении, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (памяти, воображения, внимания и т. п.).

Структура управления

Состав управленческих звеньев и должностных лиц с учетом разделения сфер их деятельности, прав и ответственности, подчиненности и взаимодействия.

Субъект кадровой работы

Относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы. **С. к. р.** в широком понимании может быть некоторая целостная совокупность органов и работников, реализующих функции работы с кадрами (в корпорациях, ведомствах, госадминистрациях). На предприятии, в организации структурными элементами **С. к. р.** являются первый руководитель и его заместители, руководители структурных подразделений, специализированная кадровая служба (отдел кадров, отдел человеческих ресурсов, служба управления персоналом, отдел кадров и социального развития и т. п.).

Т

Тарифная система

Совокупность нормативов, с помощью которых государство регулирует уровень заработной платы работников по отраслям и регионам страны в соответствии с их народнохозяйственным значением, а также внутри отдельных отраслей в зависимости от видов производства, квалификационных признаков, характера и условий труда различных категорий работников. **Т. с.** включает тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники.

Тест

Проба, испытание, стандартизованное исследование различных (прежде всего личностных) характеристик человека, предполагающие выполнение им определенных заданий (ответы на вопросы, решение задач, выполнение каких-либо движений, действий). **Т.** различают по направленности (на интеллект, тревожность и т. д.), особенностям самих **Т.** (словесные и несловесные) и технике проведения (индивидуальные и групповые).

Текучность кадров

Совокупность увольнений работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Состояние процесса **Т. к.** характеризуется коэффициентом текучести (рассчитывается за отчетный период как отношение количества работников, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работающих).

Текущий план работы с кадрами

Конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы с кадрами и отражает вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля за рациональным использованием рабочего времени и осуществления запланированных мероприятий по работе с персоналом.

Техника управления

Совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых формализованно на основе существующих правил и инструкций с использованием средств оргтехники и компьютеров, способствующих повышению производительности труда руководителя.

Технология управления

Совокупность приемов выполнения управленческих работ с целью установления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений других звеньев управления. Характеризуется процессами движения и обработки информации в системе управления.

Тренинг социально-психологический

Прикладной раздел социальной психологии, представляющий собой совокупность групповых методов формирования умений и навыков самопознания, общения и взаимодействия людей в группе.

Труд умственный и физический

Две взаимосвязанные стороны человеческой деятельности; социальная форма разделения труда в зависимости от способа воздействия на предмет труда. **Т. у.** — аналитико-синтетическая мыслительная деятельность, продуктом которой является определенным образом оформленная информация (текст, расчет, чертеж, сообщение, распоряжение и др.). **Т. ф.** — вид трудовой деятельности, связанный с приложением мускульных усилий человека и направленный на изменение материально-вещественной среды. Любой вид деятельности в определенных пропорциях сочетает элементы **Т. у.** и **ф.**

Труд управленческий

Вид трудовой деятельности по выполнению функции управления в организации, обеспечению целенаправленной и скоординированной деятельности коллектива для решения стоящих перед ним задач.

Трудовая карьера

Процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места (должности) и динамичной — со сменой рабочих мест и должностей. **Т. к.** бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника в должностной иерархии) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижение). **Т. к.** работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, социальной активности.

Трудовая книжка

Основной документ о трудовой деятельности рабочих и служащих. **Т. к.** ведутся на всех работников организаций всех форм собственности, в том числе на сезонных и временных работников. Прием на работу без **Т. к.** не допускается. В **Т. к.** вносятся: фамилия, имя, отчество; дата рождения; образование; профессия; специальность; сведения о работе (прием, перевод, увольнение); сведения о награждениях и поощрениях.

Трудовой коллектив

Совокупность работников, скооперированных для достижения определенной конкретной цели их совместной трудовой деятельности.

Трудовые споры

Разногласия, возникающие между администрацией предприятия, с одной стороны, и работниками либо профсоюзным комитетом — с другой, по поводу условий труда, установленных нормами трудового права, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным и трудовым договорами.

У

Удовлетворенность трудом

Состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, условиям и характеру труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов. **У. т.** — важный показатель адаптированности работников на данном предприятии. Выявлена прямая связь между **У. т.** и потенциальной текучестью кадров. **У. т.** исследуется с помощью методов анкетирования и тестирования.

Укрепление трудовой дисциплины

Для **У. т. д.** необходимо выполнять следующие виды работ: 1) анализ и оценку состояния трудовой дисциплины в организации и ее структурных подразделениях; 2) учет рабочего времени и контроль за его рациональным использованием; 3) планирование и организацию мероприятий, направленных на **У. т. д.**

Университет

Высшее учебно-научное заведение, объединяющее несколько факультетов, на которых представлена совокупность различных дисциплин, составляющих основы научного знания.

Управление кадровой работой на производстве

Процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования работников, направленный на рациональное их использование и повышение эффективности производства.

Управление линейное, функциональное и линейно-функциональное

Основные виды организации управленческой деятельности в условиях разделения труда. **У. л.** предусматривает направляющее и координирующее воздействие на хозяйственный объект только со стороны руководителя (дирекции). Преимущества **У. л.** состоят в четкости, высокой степени согласованности и комплексности руководства, однако чем выше уровень управления, чем сложнее и обширнее взаимосвязи в производстве, тем труднее руководителю эффективно выполнять свои функции. Возникает потребность разделения не только труда, но обязанностей и прав, в связи с чем функциональные подразделения (планово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел кадров и т. д.) получают полномочия устанавливать прямые связи с нижестоящими звеньями, т. е. возникает функциональный вид управления. Преимущества **У. ф.** — гибкость, оперативность, компетентность, однако при этом каждое функциональное подразделение ставит “свои” вопросы на первое место, что ведет к дублированию и рассогласованию указаний “сверху”. В хозяйственной практике преобладает **У. л.-ф.**, которое использует преимущества и преодолевает недостатки, присущие отдельно **У. л.** и **у. ф.**

Управление персоналом

Процесс планирования, организации, руководства, мотивации и контроля деятельности работников, обеспечивающий достижение поставленных целей. Функция планирования определяет что, как, когда и кем будет выполнено; в функцию организации входит создание условий для выполнения плана, включающее подбор и расстановку кадров; функция руководства состоит в направленном влиянии на работников с целью выполнения намеченных планов; функция мотивации включает регулирование стимулов к труду; функция контроля заключается в соизмерении фактических результатов работы с запланированными.

Управление трудовыми перемещениями

Подбор и расстановка кадров с целью нахождения оптимального размещения работников в структуре производственного коллектива.

Управление человеческими ресурсами (в организации)

Деятельность, выполняемая всеми линейными и функциональными руководителями, а также специализированными структурными подразделениями организации, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения целей организации и личных целей каждого из них. В широком значении термин “управление персоналом” применяется как синоним термина “**У. ч. р.**” Сущность концепции человеческих ресурсов состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением и развитием рабочей силы; люди рассматриваются как наиболее ценный ресурс организации. Некоторые специалисты считают, что термин “**У. ч. р.**” акцентирует внимание на стратегическом аспекте решения проблемы, а понятие “управление персоналом” в большей мере характеризует оперативную работу с кадрами, и в этом значении оно является практически синонимом термина “кадровый менеджмент”.

Управленческое консультирование

Разновидность профессиональной деятельности по совершенствованию управления, центральным звеном которой является экспертная помощь руководителям в решении проблем управления системами (предприятием, городом, регионом, отраслью и т. д.).

Условия труда

Совокупность факторов производственной среды, которые влияют в процессе труда на состояние работника (его здоровье, работоспособность, отношение к труду, развитие личности) и результаты производства. **У. т.** подразделяются на санитарно-гигиенические, физиологические, эстетические и подвержены воздействию технологических, организационных, природных факторов. По последствиям **У. т.** могут быть благоприятными и неблагоприятными для человека.

Учебно-материальная база по профессиональному и экономическому обучению рабочих

Состоит из отраслевых и межотраслевых региональных учебных центров, учебно-курсовых комбинатов (пунктов), технических школ, межотраслевых и отраслевых, постоянно действующих курсов при предприятиях или профессионально-технических учебных заведениях.

Учебно-материальная база повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов

Состоит из учебных заведений (подразделений), к которым относятся высшие учебные заведения разных форм собственности, межотраслевые и отраслевые институты повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов, а также их филиалы, специальные факультеты по переподготовке кадров при вузах, учебные центры, курсы повышения квалификации и др.

Учебно-материальная база предприятия (организации)

Включает учебные помещения (лаборатории, классы, кабинеты), учебные полигоны, цехи, мастерские, участки, отдельные рабочие места, оснащенные необходимым оборудованием, инвентарем, техническими средствами обучения, учебными и наглядными пособиями.

Учебный полигон предприятия

Создается на базе предприятия для оперативного распространения опыта внедрения новой техники и прогрессивной технологии, а также обучения рабочих, специалистов, студентов высших и учащихся профессионально-технических учебных заведений. **У. п. п.** является структурным подразделением предприятия.

Учебный центр

Отраслевое или межотраслевое региональное учебное заведение, осуществляющее подготовку кадров на договорных взаимоотношениях. **У. ц.** создаются также при предприятиях, организациях, располагающих современной материально-технической базой и высококвалифицированными специалистами.

Ф

Фирма

Хозяйственное, промышленное или торговое предприятие, пользующееся правами юридического лица; производственное объединение однородных или смежных предприятий.

Х

Характер

Совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для нее способы поведения. **Х.** обусловлен общественным бытием личности, усвоением социального опыта, природными особенностями (задатками, темпераментом, особенностями высшей нервной деятельности). Проявляется в системе отношений человека к окружающей действ-

вительности и обнаруживает зависимость от мировоззрения личности, ее убеждений и моральных принципов, что указывает на решающее значение социального воспитания в формировании **Х**.

Характеристика

Совокупность сведений, прежде всего психологических, об особенностях характеризуемого работника и более всего — о его характере, способностях и профессиональной квалификации. **Х** может быть устной и письменной, подробной и краткой, глубокой и поверхностной, достоверной и недостоверной. В целом **Х** представляет собой описание, определение отличительных свойств данного работника и является официальным документом с отзывом о служебной, общественной и другой деятельности сотрудника.

Ц

Целевое управление

Административно-хозяйственное управление, в котором четко сформулированы не только ближайшая, но и отдаленные цели; текущие результаты постоянно сравниваются с поставленными целями. **Ц. у.** предполагает максимальную формализацию процесса управления и долгосрочного планирования.

Цель кадровой работы

Формирование нового человека, обладающего высокой ответственностью за порученное дело, современным экономическим мышлением, высокой квалификацией, развитым чувством собственного достоинства.

Ценностные ориентации

Система установок личности на социально-политические и нравственные нормы общества. Система **Ц. о.** является одной из наиболее стабильных характеристик личности и имеет многоуровневую структуру. **Ц. о.** “программируют” всю деятельность человека на продолжительные сроки, определяют генеральную линию поведения личности.

Цех

Основное производственное подразделение предприятия, имеющее четко определенные функции в производственном процессе, административно обособленное по определенному признаку (технологическому, предметному или функциональному). В зависимости от роли в производственном процессе **Ц.** подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Ч

Человек

Существо, воплощающее высшую степень развития жизни, субъект общественно-исторической деятельности. **Ч.** как субъект и продукт трудовой деятельности в обществе является системой, в которой физическое и психическое, генетически обусловленное и прижизненно сформированное, природное и социальное образуют нерасторжимое единство. **Ч.** является предметом изучения многих наук: антропологии, социологии, этнографии, педагогики, анатомии, физиологии, психологии и др.

Человеческие ресурсы

Термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал организации, рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, региона, страны в целом. Наряду с традиционными признаками, присущими элементам определяемой совокупности — кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин “**Ч. р.**” вклю-

чает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и морально-психологические качества, определенное влияние кооперации и самоорганизации (корпоративность, “дух команды”, коллективные формы организации труда и т. п.). По смыслу понятие “**Ч. р.**” тесно связано и соотносится с такими понятиями, как “кадровый потенциал”, “трудоёмкий потенциал”, превосходя по объёму каждое из них, взятое в отдельности. Функции управления развитием **Ч. р.** реализуются, в частности, в программах развития культуры и образования; в совершенствовании системы профессиональной подготовки и повышения квалификации; изменении содержания труда, форм его организации и мотивации; рационализации форм и методов подбора, оценки, продвижения работников и т. д.

Человеческий фактор

Компонент производительных сил, который образуется в результате участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг. Выделяют следующие основные аспекты изучения **Ч. ф.** и управления им: индивидуально-психологический (уровень личности), социально-психологический (уровень коллектива), социально-экономический, юридический, социологический (уровень общества и его подструктур).

Черты личности

Устойчивые, повторяющиеся в различных ситуациях особенности поведения индивида. Наиболее широко исследованы такие **Ч. л.**, как экстраверсия – интроверсия, тревожность, ригидность, импульсивность.

Ш

Шкала оценок

Методический прием, позволяющий распределить совокупность изучаемых объектов по степени выраженности общего для них свойства. Такое распределение основывается на субъективных оценках данного свойства, усредненных по группе экспертов (например, при оценке аттестуемых работников).

Школы резерва руководителей

Важное звено в подготовке будущих управленцев на уровне предприятия, организации, региона. Зачисление в них проводится приказом руководителя, а возглавляют их, как правило, заместители руководителей по кадрам. Методическое руководство **Ш. р. р.** осуществляют институты повышения квалификации, учебно-курсовые комбинаты и службы по подготовке кадров.

Штат

Постоянный состав сотрудников какого-либо учреждения, организации.

Штатно-должностная книга

Основной рабочий документ отдела кадров, который отражает состояние укомплектованности аппарата предприятия (организации) и их подразделений необходимыми работниками. **Ш.-д. к.** составляется на основе штатного расписания по следующей форме: номер по порядку; наименование подразделений и должностей; должностной оклад (ставка); категория персонала; фамилия, имя, отчество; год рождения; образование и специальность; дата и номер приказа о зачислении на должность.

Штатное расписание

Нормативный перечень подразделений и должностей учреждения (организации) с указанием общей численности административно-управленческого персонала и окладов по каждой должности. Формируется на основе типовых **Ш. р.**, утверждаемых соответствующим вышестоящим органом или самостоятельно.

Э

ЭВМ

Комплекс электронных и электромеханических устройств, позволяющих автоматически в соответствии с заданной программой решать задачи, представленные в виде математических и логических зависимостей. Любая ЭВМ состоит из устройств ввода и вывода информации, процессора (включает арифметическое устройство и устройство управления), памяти.

Экзамен

Проверка знаний, умений, силы; проверочное испытание обучаемых по части курса или по полному курсу какой-либо дисциплины или по окончании учебного заведения.

Экономика

Совокупность отраслей хозяйства, обеспечивающих общество жизненно необходимыми материальными благами и услугами. В силу общественного разделения труда Э. общества подразделяется на отдельные комплексы отраслей (машиностроительный, топливно-энергетический, агропромышленный и др.), экономические районы, социальную и производственную инфраструктуру.

Экономические методы управления

Способы воздействия на экономические процессы и явления через интересы работников, трудовых коллективов с целью достижения необходимых обществу результатов. Различают такие Э. м. у.: экономические нормативы, цены с системой надбавок и скидок к ним, премии, кредиты, капитальные вложения, штрафы и др.

Эксперимент

Один из основных методов научного познания (наряду с наблюдением). Отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное манипулирование одним или несколькими факторами и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта.

Экспертные оценки

Особый вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социально-экономических и психологических явлений и процессов. Определяются на основе суждений, высказанных экспертами (учеными и специалистами-практиками). Различают Э. о. индивидуальные и коллективные. Э. о. играют важную роль в управлении персоналом, особенно при подборе, оценке и аттестации кадров.

Список использованной литературы



1. Колесников Ю. Краткий толковый словарь // Служба кадров. — 1997. — № 1–2.
2. Свистунов В. 50 терминов по управлению // Проблемы теории и практики управления. — 1992. — № 4.
3. Словарь-справочник для работника кадровой службы: А–Д / Под ред. И. М. Романовой. — М.: Экономика, 1989.
4. Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1996.
5. Щёкин Г. В. Управление персоналом: Словарь-справочник. — К., 1991.



МАУП

Социальная теория и кадровая политика

МАУП



МАУП

Часть I

Теория социального развития

МАХУП



МАУП

ПРЕДИСЛОВИЕ

Основная цель предлагаемой монографии — исследовать существующие закономерности в становлении, функционировании и развитии общества, попытаться найти оптимальные подходы к управлению обществом и разработать теоретические основы кадровой политики, являющейся, по мнению автора, фундаментом науки и искусства социального управления.

Структура монографии в соответствии с целью исследования постепенно вводит читателя в круг рассматриваемых проблем — от понимания механизмов общественного развития через познание основных законов социального управления к овладению принципами и методами кадровой политики — основного направления социального менеджмента. Состоит монография из трех последовательно взаимосвязанных частей: I — “Теория социального развития”; II — “Теория социального управления”; III — “Теория кадровой политики”.

Монография предназначена прежде всего для образовательной деятельности студентов и аспирантов, специализирующихся в области управления. Поэтому при ее подготовке кроме первоисточников широко использовались справочные академические издания, трактующие дефиниции в общеупотребимом значении.

В части I исследуется социальная философия истории в аспекте различных концепций и теорий социального развития. Во *введении* рассматривается содержание философии истории, социальной философии и социальной философии истории как областей философского и социологического знания. *Первый раздел* посвящен описанию различных теорий исторического круговорота, представляющих собой циклическую модель социальной истории. Во *втором разделе* рассматриваются теории социального прогресса, относящиеся к формационно-цивилизационной модели исторического процесса, а также особенности кибернетико-синергетического подхода к пониманию социальной истории. В *третьем разделе* излагается синтезирующий подход, объединяющий существующие модели общественного развития на основе комплекса социальных наук — философии, социологии и психологии. В *заключении* содержатся основные выводы и выявленные закономерности социального развития, выступающие в качестве определенных тенденций.

Хотя монография предназначена для учебных целей, учебником она все же не является. Поэтому выводы и умозаключения автора требуют *критического отношения* и не должны безоговорочно приниматься на веру, поскольку работа представляет собой поиск и исследование существующих закономерностей социального развития, а вовсе не их констатацию.

ВВЕДЕНИЕ

Катастрофические моменты истории особенно благоприятны для построения философии истории, я имею в виду катастрофы духа человеческого, когда он, пережив крушение известного жизненного исторического строя и лада, пережив момент расщепления и раздвоения, может сопоставить и противопоставить эти два момента — момент непосредственного пребывания в историческом и момент расщепленности с ним, чтобы перейти в третье состояние духа, которое дает особую остроту сознания, особую способность к рефлексии, вместе с тем в нем совершается особенное обращение духа человеческого к тайнам “исторического”... Это и есть то состояние, которое особенно благоприятно для постановки вопросов философии истории.

Н. Бердяев

В настоящей работе социальная философия истории рассматривается как **теория социального развития**, в русле которой разрабатываются и реализуются различные социально-философские концепции функционирования и развития общества в историческом процессе.

История и ее философия

История (от греч. *historia* — рассказ о прошедшем, узанном) в широком смысле — это процесс развития и функционирования природы и общества [95]. В узком смысле история представляет собой комплекс общественных наук, изучающих прошлое человечества в его конкретности и многообразии. Для установления *закономерностей исторического развития* исследуют факты, события и процессы на основе разнообразных исторических источников.

История как наука состоит из всемирной (всеобщей) истории и истории отдельных стран и народов; подразделяется на древнюю, средневековую, новую и новейшую [95].

Философия истории

Философия истории¹ (термин ввел Вольтер) представляет собой область философского знания, которая охватывает онтологические вопросы² исторического процесса, такие как смысл и направление истории, расчленение и последовательность основных исторических

¹ Подробнее см.: *Современная западная философия: Словарь*. — М., 1991. — С. 329–331.

² **Онтология** (от греч. *ontos* — сущее и *logos* — учение) — синоним учения о наиболее общих законах развития бытия.

эпох, специфика исторического процесса, соотношение истории и природы, свободы и необходимости в историческом творчестве, а также гносеологические¹ и логико-методологические проблемы исторической науки.

Становление философии истории как самостоятельной философской дисциплины исторически связано с именами *Вольтера*, *Дж. Вико*, *И. Гердера* и особенно *Г. Гегеля*². Гегелевское построение не устарело и по сей день, подтверждая вполне справедливое обобщение относительно “прогресса в сознании свободы”. Если рассматривать выводы Г. Гегеля вне телеологического контекста как эмпирическое обобщение исторических фактов, то становится возможной замена телеологической схемы философии истории *социальным эволюционизмом*, выступающим от имени **социологии**. Этот перелом в философии истории произошел в середине XIX в. При этом одно направление ставило цель выяснить философско-методологические основания исторического знания в сравнении с естествознанием, в то время как другое преследовало иную цель — проникнуть в недоступные для понятийного мышления глубины *культурно-исторических типов* организации общественной жизни [97].

Разновидности философии истории. Популяризация проблематики исторического знания связана с именами немецких философов *В. Дильтея* и *О. Шпенглера*³. Философский иррационализм противопоставил концепции *единства мировой истории*, опирающейся на *христианский провиденциализм*⁴, *биологическую модель* исторического процесса, согласно которой единство человечества — это фикция, фактически же существует разнообразие специфических видов культуры, напоминающих богатство форм органического мира.

Основные выводы традиционной философии истории гегелевского типа, усматривавшей смысл истории в постепенном восхождении к свободе, оспорил *Ж. Гобино*⁵ в сочинении с характерным названием “О неравенстве человеческих рас”. Согласно Ж. Гобино, фактором цивилизации является “чистота расы”, которую, однако, не удастся сохранить надолго. Этим объясняется недолговечность расцвета очагов цивилизации: “этнические смеси” разрушают единство стиля жизни и приводят в конечном счете к “вырождению человека”, а следовательно, и к упадку всей *социальной структуры*. Ж. Гобино насчитывает *10 цивилизаций* в истории человечества, в рождении каждой из которых созидательную роль он отводит белой расе как принципиально отличающейся от черной и желтой рас [97].

Хотя откровенный биологизм концепции Ж. Гобино не получил поддержки в XX в., сама идея плюралистической модели исторического развития привлекала все большее внимание.

¹ **Гносеология** — раздел философии, изучающий взаимоотношение субъекта и объекта в процессе познавательной деятельности, отношение знания к действительности, возможности познания мира человеком, критерии истинности и достоверности знания.

² **Вольтер (Мари Франсуа Аруэ)** (1694–1778) — французский писатель, философ и историк. Автор известных сочинений “Философские письма” (1733), “Трактат о метафизике” (1734), “Основы философии Ньютона” (1738), “Опыт о нравах и духе народов...” (1756). **Вико Джамбаттиста** (1668–1744) — итальянский философ, один из основоположников историзма. Автор сочинения “Основания новой науки об общей природе наций” (1725) [26]. **Гердер Иоганн Готфрид** (1744–1803) — немецкий философ и писатель-просветитель, литературовед. Опираясь на понятие о прогрессе в природе, развивал учение о прогрессе в истории. Автор труда “Идеи к философии истории человечества” (1784–1791). **Гегель Георг Вильгельм Фридрих** (1770–1831) — немецкий философ, представитель немецкой классической философии. Основные сочинения: “Феноменология духа” (1807), “Энциклопедия философских наук” (1817), “Наука логики” (1812–1816), “Философия права” (1821) [30], “Лекции по истории философии” (1833–1836), “Лекции по эстетике” (1835–1838), “Лекции по философии истории” (1837).

³ **Дильтей Вильгельм** (1833–1911) — немецкий историк культуры и социальный философ. Представитель “философии жизни”, основоположник так называемой понимающей психологии, послужившей толчком к созданию понимающей социологии. **Шпенглер Освальд** (1880–1936) — немецкий философ, представитель “философии жизни”. Известность пришла к нему после сенсационного успеха книги “Закат Европы” (1918–1922), где он рассматривал культуру как некий организм, обладающий внутренним единством, обособленный от других подобных ему организмов и проходящий в своем развитии определенный “жизненный цикл”.

⁴ **Провиденциализм** (от лат. *providentia* — провидение) — религиозно-философское воззрение, согласно которому развитие человеческого общества определяется (и в смысле движущих сил, и в смысле цели) сверхъестественными, таинственными, внешними по отношению к историческому процессу силами — провидением, Богом. Так, Г. Гегель в “Философии истории” признает, с некоторыми оговорками, что “провидение, и притом божественное провидение, управляет мировыми событиями”.

⁵ **Гобино Жозеф Артюр** (1816–1882) — французский социальный философ, писатель и дипломат, один из первых пророков неминуемой гибели западной цивилизации [96]. Это основная мысль его глобального труда “О неравенстве человеческих рас” (1853–1855).

Наиболее последовательно представление о самодовлеющей замкнутости дискретных¹ культурных организмов, фаталистически подчиняющихся биологической необходимости рождения, расцвета, старения и умирания, защищал О. Шпенглер, теоретические построения которого во многом были предвосхищены концепцией *культурно-исторических типов* Н. Данилевского².

Крах европоцентризма, нашедший яркое отображение в работе О. Шпенглера “Закат Европы”, обострил проблему создания теоретической модели исторического процесса, в которой многообразии отдельных форм и богатство локальной специфики не исключают наличия объективных связей исторического бытия человечества. Принципиальную односторонность шпенглеровской “морфологии культуры” попытался преодолеть английский историк и социолог А. Тойнби³, выдвинувший на передний план интегрирующую функцию великих *мировых религий*, в которых он видел единственную опору сближения народов. Так христианский провиденциализм классической **философии истории** сменяется идеей экуменической религии, и философия истории возвращается к своим истокам, обогатившись сознанием принципиальной неприемлемости монопольных притязаний на истину какого-либо одного символа веры [97].

Вторая разновидность современной философии истории выросла из внутренних процессов развития исторической науки, и прежде всего из попытки осознать гносеологическую природу и логико-методологическую специфику самой процедуры исторического исследования. Постановка вопроса о логико-гносеологической специфике историографии стала возможной лишь в философской атмосфере, созданной “критической философией” И. Канта⁴.

Следуя примеру трех “кантовских критик”, В. Дильтей выдвинул проект создания “Критики исторического разума”, предполагающей в качестве основного содержания ответ на вопрос о том, как может происходить историческое познание. При решении этого вопроса обозначились **три главных направления**: *герменевтический интуитивизм “философии жизни” и экзистенциализма*⁵ (В. Дильтей, Х. Ортега-и-Гассет, О. Шпенглер, М. Хайдеггер⁶); неогегельянская философия тождества исторического бытия и мышления (Б. Кроче, Дж. Джентиле, Р. Коллингвуд⁷); аксиологический методологизм неокантианства, предпочитающий вообще воздерживаться от решения гносеологического вопроса о соотношении исторического знания и исторической реальности, ограничиваясь рассмотрением структуры исторического знания [97].

¹ **Дискретность** характеризует прерывность состояния материи, степень ее дифференциации в виде отдельных устойчивых элементов различных систем, качественно определенных структурных уровней. Она выражается также в скачкообразном характере процесса развития, изменения.

² **Данилевский Николай Яковлевич** (1822–1885) — русский философ и социолог. Основное сочинение — “Россия и Европа” (1869) [41].

³ **Тойнби Арнольд Джозеф** (1889–1975) — английский историк и социолог. Вслед за О. Шпенглером в своем “Исследовании истории” (1934–1961) представил общественно-историческое развитие человечества как совокупность замкнутых циклов развития локальных цивилизаций.

⁴ **Кант Иммануил** (1724–1804) — немецкий ученый и философ, родоначальник немецкого классического идеализма. Основные сочинения: “Критика чистого разума” (1781), “Критика практического разума” (1788), “Критика способности суждения” (1790).

⁵ **Герменевтика** — теория и практика истолкования текстов. “Философия жизни” — философское направление, возникшее как оппозиция классическому рационализму и механистическому естествознанию. Обратилась к жизни как первичной реальности, целостному органическому процессу, предшествующему разделению материи и духа, бытия и сознания. Представители — Ф. Ницше, В. Дильтей, О. Шпенглер и др. **Экзистенциализм** — философское течение XX в., выдвигающее на передний план абсолютную уникальность человеческого бытия, не допускающую выражения на языке понятий.

⁶ **Ортега-и-Гассет Хосе** (1883–1955) — испанский мыслитель [83; 84]. **Хайдеггер Мартин** (1889–1976) — немецкий философ, один из основоположников немецкого экзистенциализма [115].

⁷ **Кроче Бенедетто** (1866–1952) — итальянский философ, представитель неогегельянства, историк, литературный критик и публицист, общественный деятель. **Джентиле Джованни** (1875–1944) — итальянский философ, представитель неогегельянства, основатель системы “актуального идеализма”. Основная работа — “Общая теория духа как чистого акта” (1916). **Коллингвуд Робин Джордж** (1889–1943) — британский философ-неогегельянец и историк. Разработал своеобразную версию историцизма, основанную на переосмыслении гегелевского наследия в духе философии Б. Кроче и Дж. Джентиле. Основное сочинение — “Идея истории. Автобиография” (1980).

Социальная философия

*Социальную философию*¹ принято рассматривать в широком и узком смысле. В *широком смысле* она представляет собой раздел **философии**, в котором изучаются качественное своеобразие *общества* (отличие от природы; отношение к государству, религии, морали, духовной культуре), его цели (общественные идеалы), генезис и развитие (**социальная история**), судьбы и перспективы. В *узком смысле* — это раздел **общей социологии**, исследующий названные проблемы с помощью категорий теоретической социологии и пограничных с нею научных дисциплин — политической экономии, антропологии, **психологии**, культурологии и др.

Социальная философия возникла и развивалась одновременно с **философией**. Как одно из направлений **общей социологии** социальная философия формировалась по мере становления пограничных с нею научных дисциплин. Основоположниками этого направления социальной философии можно считать, с одной стороны, *А. Сен-Симона* и *О. Конта*², а с другой — *К. Маркса* и *Ф. Энгельса*³. Наибольшее развитие в западной философии и социологии это направление получило в XX в. в неомарксизме, объединившем социологический подход к анализу категорий и понятий общественной науки с психологическим и философско-антропологическим подходами [96].

Исторический материализм. Исторический материализм, или материалистическое понимание истории, представляет собой марксистскую *теорию развития общества* и методологию его познания, изучающую общество как целостную и развивающуюся социальную систему, общие законы и движущие силы исторического процесса⁴.

Важнейшими принципами исторического материализма являются признание *первичности материальной жизни* общества — общественного бытия по отношению к общественному сознанию; выделение из совокупности общественных отношений *производственных отношений* как *экономической структуры*, определяющей другие отношения между людьми; идея о том, что люди, *трудящиеся массы сами творят свою историю*, а побудительные мотивы их деятельности определяются *материальными условиями* общественного производства; *исторический подход* к обществу, т. е. признание развития в истории, понимание его как закономерного естественно-исторического процесса движения и смены *общественно-исторических формаций*; первобытнообщинная, рабовладельческая, феодальная, капиталистическая, коммунистическая формации образуют прогрессивные *ступени развития* общества; движущей силой развития общества является *классовая борьба*, которая приводит к *социальной революции*, являющейся выражением противоречий между производительными силами и производственными отношениями, закономерной формой перехода от одной формации к другой [111].

¹ Подробнее см.: *Современная западная философия: Словарь*. — М., 1990. — С. 319–320.

² **Сен-Симон Клод Анри де Рувруа** (1760–1825) — французский мыслитель, социолог, социалист-утопист. Его учение стало одним из идейных источников научного социализма [93]. **Конт Огюст** (1798–1857) — французский философ, социолог, методолог и популяризатор науки, основатель школы позитивизма и социальный реформатор, предложивший теократическую утопию на основе “позитивной религии человечества”. Основные сочинения: “Курс позитивной философии” (1830), “Система позитивной политики, или Трактат о социологии, устанавливающий религию Человечества”.

³ **Маркс Карл** (1818–1883) — основатель научного коммунизма, диалектического и исторического материализма. Основные работы: “Экономическо-философские рукописи 1844 года” [74], “Святое семейство” (1845), “Немецкая идеология” (1846), “Тезисы о Фейербахе” (1845), “Нищета философии” (1847), “Гражданская война во Франции” (1871), “Критика Готской программы” (1875), “Капитал” (1867–1894). Некоторые работы написаны совместно с Ф. Энгельсом. **Энгельс Фридрих** (1820–1895) — соавтор марксистского учения, теоретик научного коммунизма и философии материализма. Основные работы: “Наброски к критике политической экономии” (1844), “Положение рабочего класса в Англии” (1845), “Анти-Дюринг” (1878), “Происхождение семьи, частной собственности и государства”, “Диалектика природы” (1884), “Людвиг Фейербах и конец классической немецкой философии” (1886).

⁴ Подробнее см.: *Философский словарь*. — 5-е изд. — М., 1970. — С. 158–159.

Социальная философия истории

Социальная философия истории представляет собой самостоятельное научное направление социальной философии, рассматривающее закономерности генезиса и развития *общества*, а также исследующее *социальную историю* с помощью философских, социологических и общепсихологических категорий.

Социальная история может постигаться на эмпирическом и теоретическом уровнях. Причем оба эти уровни, с одной стороны, едины, поскольку подлинная теория предполагает осмысление эмпирических фактов, а с другой стороны, противоположны и, более того, при непосредственном сопоставлении некоторых эмпирических утверждений с теоретическими положениями могут прямо исключать друг друга. Поэтому для *теоретического подхода* недостаточно ограничиться лишь анализом современности и ее тенденций. Здесь требуется иной масштаб — масштаб **всей истории**, вскрытие закономерностей всего развития человечества. Для теоретического понимания современности, что является *узловой проблемой социальной философии истории*, необходимо хотя бы схематическое воспроизведение поворотных пунктов всей истории человечества [23].

В предлагаемой монографии предпринята попытка рассмотреть узловые моменты социальной истории с точки зрения различных научных подходов и концепций.

Резюме

Таким образом, весь ход дискуссии в области *социальной философии истории* определяется в основном конкуренцией двух **теоретико-методологических подходов** к пониманию исторического процесса [99].

Первый подход утверждает *единство исторического процесса*, подчиняющегося определенным *общим законам*, о чем свидетельствует универсальность основных фаз, состояний или ступеней, через которые проходит человечество в своем развитии. Этот подход наиболее ярко представлен *философией истории*, основывающейся на марксистских принципах, но к нему примыкают философии истории *теологического типа*, а также исторические модели *теорий модернизации и конвергенции*.

Второй подход представляет историю как более или менее сложную конфигурацию сосуществующих либо же последовательно сменяющихся друг друга во времени *цивилизаций и культур*. Каждая из них живет собственной жизнью, имеет только ей присущую историю, но все отмечены неизбежностью исчезновения. Этому подходу свойственны финалистское понимание истории, идеи *циклизма* и *культурно-исторических типов* [99].

Непреодолимое значение для социальной философии истории имеют работы¹ Дж. Вико, Ш. Монтескье, Г. Лессинга, И. Канта, И. Гердера, И. Фихте, Г. Гегеля, К. Маркса, М. Вебера².

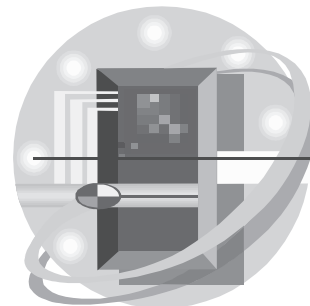
Исследование истории путей общественного развития мы начнем со второго подхода, т. е. с социальных теорий цикличности и ритмики, а затем перейдем к теориям общественного прогресса, составляющим содержание первого подхода, что позволит комплексно освоить различные точки зрения в понимании социальной истории и общественного развития.

¹ Обзор литературы приведен в таких работах: *Thyssen J. Geschichte der Geschichtsphilosophie*. — В., 1936; *Rocholl R. Die Philosophie der Geschichte*. Bd 1. — Göttingen, 1878.

² **Монтескье Шарль де Луи** (1689–1755) — французский философ-просветитель, историк, правовед и писатель. Основные сочинения: “Персидские письма” (1721), “Рассуждения о причинах величия и падения римлян” (1734), “О духе законов” (1748). Разработанные Ш. Монтескье принципы разделения властей и трех видов правления (демократия, аристократия, деспотия) впоследствии легли в основу политического устройства буржуазно-демократических государств. **Лессинг Готхольд Эфраим** (1729–1791) — немецкий просветитель, философ, публицист, драматург, критик и теоретик искусства. **Фихте Иоганн Готлиб** (1762–1814) — немецкий философ, второй по времени после И. Канта деятель немецкого классического идеализма. **Вебер Макс** (1864–1920) — немецкий социолог, социальный философ и историк, оказавший решающее воздействие на западную социологию.

Раздел 1

ЦИКЛИЧНОСТЬ КАК ПОВТОРЯЕМОСТЬ ИСТОРИИ



1.1 ТЕОРИИ ИСТОРИЧЕСКОГО КРУГОВОРОТА

Теории исторического круговорота понимают как собирательное обозначение пространственных в истории общественной мысли представлений и концепций, согласно которым *общество* в целом либо его отдельные сферы (*политика, культура, религия* и др.) развиваются по замкнутому кругу с постоянным возвращением к исходному состоянию и последующими новыми **циклами** возрождения и упадка [96]. Такие взгляды сложились еще в древнем мире у многих философов и историков, например у *Аристотеля, Платона* и *Полибия*¹, стремившихся усмотреть определенный порядок, естественный ритм, закономерность, смысл в хаосе исторических событий по аналогии с круговоротом веществ в природе, сменой времен года, биологическими циклами и т. п.

Теории исторического круговорота были направлены против *линейных* интерпретаций истории, изображавших ее как постепенное удаление человечества от “золотого века” либо как его провиденциальное движение к грядущему искуплению. До возникновения *теории общественного прогресса* в XVIII в. теории исторического круговорота преобладали в светской интерпретации истории, пытаясь выявить объективную естественную повторяемость в смене династий и форм государственного *правления*, в расцвете и упадке материальной и духовной *культуры*, в изменении исторической роли отдельных *народов* и т. п. [96].

В зависимости от того, рассматривалось ли это состояние общества как преддверие его очередного возрождения или неминуемого упадка, они носили либо *оптимистический*, либо *пессимистический характер*. Взгляды многих представителей теории исторического круговорота (*Н. Макиавелли, Дж. Вико, Ш. Фурье*² и др.) были относительно прогрессивными для своего времени. В конце XIX и особенно в XX в. теории исторического круговорота приобрели пессимистический характер, направленный против *идеи социального прогресса*.

Членение мировой истории во временном аспекте на повторяющиеся циклы от *варварства* (феодализма) к *цивилизации* (античности и капитализму) и новому варварству, ожидающему человечество в обозримом будущем, как правило, сочеталось с разделением ее в простран-

¹ **Аристотель** (384/383–322/321 до н. э.) — древнегреческий философ и энциклопедический ученый, основоположник науки логики, психологии и ряда отраслей специального знания. Ученик Платона. Основной труд — “*Метафизика*” [6]. **Платон** (428/427–346 до н. э.) — древнегреческий философ, ученик Сократа, основатель объективного идеализма, автор более 30 философских диалогов (“*Софист*”, “*Парменид*”, “*Теэтет*”, “*Государство*” и др.) [85]. **Полибий** (ок. 200 — ок. 120 до н. э.) — древнегреческий историк, автор “*Истории*”, состоящей из 40 книг.

² **Макиавелли Никколо** (1469–1527) — итальянский политический деятель и историк. Основные труды: “*Государь*” (1513) [69], “*Искусство войны*”, “*Рассуждения о первой декаде Тита Ливия*” (1531). **Фурье Франсуа Мари Шарль** (1772–1837) — французский утопический социалист. Основные сочинения: “*Теория четырех движений и всеобщих судеб*” (1808), “*Теория всеобщего единства*” (1822), “*Новый промышленный мир и общественный мир*” (1829).

твенном аспекте на замкнутые независимые культурно-исторические типы (Н. Данилевский), на локальные культуры (О. Шпенглер), региональные несовместимые цивилизации (А. Тойнби), суперсистемы (П. Сорокин¹) и др.

Попытаемся проследить возникновение и развитие теории исторического круговорота в ее главных аспектах и вариантах.

Смена исторических периодов в древнеиндийской философии

В Древней Индии существовала развитая система единиц времени². Наименьшая из них — “трути” (1/5 с), наибольшая — “век Брахмы” (100 “лет Брахмы”). Каждый “год Брахмы” приравнивался к 360 “дням Брахмы”. Поскольку каждый “день Брахмы” исчислялся 12000 “божественных лет”, каждый день которых — год человеческой жизни, то “день Брахмы” состоял из 4320000 лет. Однако, по другой версии, это всего лишь “махаюга”, а “день Брахмы” (именно день, а не сутки) состоит из 1000 махаюг. Отсюда получалось, что сутки (“день и ночь Брахмы”) равны 864000000 лет (“кальпа”), а “век Брахмы” составляет 3110400000000 лет [119].

Древнеиндийские циклы. Древним индусам представлялось, что Вселенная существует всякий раз лишь в течение “дня Брахмы”, превращаясь с наступлением “ночи Брахмы” в ничто и возникая вновь с наступлением “дня Брахмы” [119]. Великое же уничтожение мира происходит, по представлениям древних индусов, в конце “века Брахмы”, когда погибает и сам Брахма. Но он рождается вновь, и все начинается сначала.

“День Брахмы” (если он равнялся одной, а не тысяче махаюг) древние индусы делили на четыре неравные части и называли манвантара. Это Крита-юга (или Сатья-юга, условно — Золотой век) продолжительностью 4800 “божественных лет”, Трита-юга (Серебряный век) — 3600, Двапара-юга (Медный век) — 2400 и Кали-юга (условно — Железный век) — 1200, что составляет соответственно 1728000, 1296000, 864000 и 432000 “человеческих лет”. Таков гигантизм древнеиндийского времяисчисления [119].

Четыре вторичных периода манвантары, или эры Ману, называемой также махаюгой, соответствуют Золотому, Серебряному, Медному и Железному векам греко-латинской античности. В смене этих периодов просматривается неуклонное нарастание материализации, объясняющееся удалением от Первоначала в ходе циклической манифестации телесного мира начиная с его “первозданного состояния”. Согласно древним индусам, Кали-юга современной нам манвантары началась более шести тысяч лет назад. Это начало “черной эпохи”, Железного века, последнего из четырех периодов, на которые разделяется манвантара [31].

Вот как описывается Кали-юга в Пуранах — древнеиндийском религиозно-философском источнике:

“Будут современные монархи, царствующие на Земле, царями грубого духа, нрава жестокого и преданные лжи и злу. Они будут умерщвлять женщин и детей; они будут захватывать имущество своих подданных; власть их будет ограничена... жизнь кратка, желания ненасытны... Люди разных стран, смешиваясь с ними, последуют их примеру... Богатство и благочестие будут уменьшаться день за днем, пока весь мир не будет развращен... Лишь имущество будет давать положение; богатство будет единственным источником почитания и преданности; страсть будет единственной связью между полами; ложь будет единственным средством успеха в тяжбе; женщины будут лишь предметом полового удовлетворения... Внешний облик будет единственным отличием разных ступеней жизни; нечестность будет общим средством существования; слабость — поводом к зависимости; угроза и сомнение заменит знание; щедрость будет называться благочестием; богач будет считаться чистым

¹ Сорокин Питирим Александрович (1889–1968) — американский социолог русского происхождения, занимающий видное положение в западной социологии.

² Подробнее см.: Чанышев А. Н. Начало философии. — М., 1982. — С. 119–121.

(праведным); обоюдное согласие заменит брак; тонкие одежды будут достоинством... сильнейший будет властвовать...

Так, в Кали-юге разложение будет неукоснительно протекать, пока человеческая раса не приблизится к своему уничтожению. Когда... конец Кали-юги будет совсем близок, часть того Божественного Существа, которое существует в силу своей собственной духовной природы... сойдет на Землю... одаренное восемью сверхчеловеческими способностями. Оно восстановит справедливость (праведность) на Земле, и умы тех, кто будет жить в конце Кали-юги, пробудятся и станут так же прозрачны, как хрусталь. Люди, которые будут так преображены... явятся семенами человеческих существ и дадут рождение расе, которая будет следовать законам Века Крита (или Века Чистоты, Золотого века)¹.

Кастовый строй Древней Индии. Характернейшая черта древнеиндийского общества — деление его на четыре совершенно замкнутые *варны* (буквально — “цвета”, потому что каждая варна имела определенный цветовой символ) [119]. В этом делении отчасти отразилось историческое разделение населения Индии на поработанных и поработителей, т. е. на местное население и пришедших в равнину с северо-запада племен *ариев* (“благородных”), а кроме того, отделение умственного труда от физического, воинского поприща от производительного труда в среде самих ариев.

Умствование было монополией высшей варны жрецов — *брахманов* (“брахмана” — благоговение), война — призыванием варны *кшатриев* (“кшатра” — господство, власть). Труд же выпал на долю *вайшьев* (“вайшья” — преданность, зависимость). Вайшьи — прежде всего земледельцы, члены древнеиндийских сельских общин. На войне вайшьи составляли пехоту, тогда как аристократы-кшатрии сражались на конях, слонах, колесницах. Наконец, четвертая варна — *шудра* (происхождение термина неясно). В эту варну входили рабочие, ремесленники, домашняя прислуга и т. п. Шудра — слуга другого (но все же он не был рабом). Рабы — *даса* — составляли особый социальный слой общества. Шудра был близок к даса, но с ним не сливался; некоторые шудры, разбогатев, что им не запрещалось, имели даже собственных рабов. Шудры не были ариями [119].

Ариями были лишь члены первых трех варн. Арии-мужчины проходили обряд посвящения и приобщались к знанию, получая второе, духовное рождение. Поэтому они назывались “дваждырожденными”. Шудрам и *женщинам* всех варн приобщение к знанию было воспрещено.

Хотя *брахманы* не имели реальной власти, их влияние и авторитет были огромны. Только они были подлинными знатоками священных текстов, религиозных обрядов и ритуалов. Браhманы монополизировали посредничество между естественным и сверхъестественным мирами, между людьми и богами, стали официальными *идеологами* народа. Отношения между брахманами и кшатриями иногда бывали враждебными [119].

Реальная власть была у *кшатриев*, из их рядов выходили цари (была, и не одна, кшатрийская *аристократическая республика* — *гана*). Некоторые кшатрии соперничали с брахманами в знании, боролись с духовной монополией жрецов.

Вайшьи — основная масса населения — содержали своим трудом и брахманов, и кшатриев, и делали они это не только по принуждению, но и по убеждению. Вайшьи — общинники. Сельские *общины* вайшьев, представлявшие собой трудолюбивые, патриархальные, мирные *социальные организации*², были незыблемым фундаментом древнеиндийского общества [119].

¹ Цит. по: Блаватская Е. П. Тайная Доктрина: синтез науки, религии и философии: В 2 т., 4 кн. — Т. 1. Кн. 2. Космогенез / Пер. с англ. Е. И. Рерих. — Минск, 1992. — С. 98.

² Примечательно, что социальная структура западного Средневековья в основных чертах как бы скопирована с кастовой системы Древней Индии: духовенство соответствовало *брахманам*, рыцарство — *кшатриям*, “третье сословие” — *вайшьям*, а крепостные — *шудрам* [31].

Резюме

Таким образом, *теории исторического круговорота* — это распространенные представления и концепции, согласно которым исторический процесс представляет собой определенные **циклы и ритмы**, в соответствии с которыми происходит *объективная естественная повторяемость* в смене форм социального управления, типов материальной и духовной культуры.

Так, в представлениях древнеиндийской философии и греко-латинской античности исторический процесс делился на четыре неравные части — века Золотой, Серебряный, Медный и Железный, которые циклически, кругообразно сменяют друг друга и существенно различаются. Основой этих различий является нарастающая *материализация* от Золотого века (времени расцвета религии, философии, науки и искусства, т. е. духовной сферы) до Железного, характеризующегося как время грубой силы, жестокости, алчности, ненасытности желаний и необузданности страстей, порождаемых материальным миром.

Четырем периодам исторического процесса, движущимся по кругообразному или спиралевидному типу, как бы соответствуют *четыре касты* Древнего мира, отображающие определенное сословное деление общества также на четыре неравные части.

Касты (от лат. *castus* — чистый) представляли собой *сословия* или социальные ранги в ряде древних и средневековых обществ (Древний Египет, Индия, Перу и др.), обособившиеся вследствие выполнения специфической *социальной функции*, наследственных занятий и профессий [95]. При этом касты образовывали строгую *иерархию*. Например, иерархия каст в Индии включала в себя: высшие касты — жрецов, военных и крупных землевладельцев; ниже — торговцев-ростовщиков и мелких землевладельцев, а также землевладельцев — полноправных общинников; еще ниже — огромное количество безземельных и неполноправных земледельцев, ремесленников и слуг. Среди последних низший слой составляла бесправная каста неприкасаемых¹. При этом основной социальной функцией *брахманов* (сословие жрецов, духовенства) являлось отправление религиозных культов, накопление, сохранение и передача сокровенных религиозно-этических и философских знаний. Социальной функцией *кишатриев* (военно-светская аристократия, дворянство) были власть и военная деятельность, касты *вайшьев* (сначала объединявшей полноправных общинников, в основном земледельцев, скотоводов, а позже только торговцев) — производство и торговля, касты *шудр* (объединявшей неполноправных земледельцев, рабочих, ремесленников, домашних слуг) — обслуживание потребностей трех других сословий.

Названные касты древних обществ полностью соответствуют структуре сословной системы Средневековья. Так, *духовенство* объединяло служителей культа в монотеистических религиях и состояло из лиц, профессионально занимавшихся отпращиванием религиозных обрядов и служб и составлявших особые корпорации; *аристократия* (от греч. *aristos* — лучший и *kratos* — власть) состояла из родовой знати, представителей наиболее привилегированного сословия землевладельцев (дворян), профессионально занимавшихся социальным управлением и, в частности, военно-политической деятельностью; *третье сословие* объединяло купцов, ремесленников, крестьян, профессионально занимавшихся производством материальных благ и торговлей; *пролетарии* (от лат. *proles* — потомство) образовывали низший неимущий слой граждан (еще со времен Древнего Рима) — представителей рабочего класса (при капитализме), наемных работников; *люмпен-пролетариат* (от нем. *Lumpen* — лохмотья) составляли деклассированные слои населения (бродяги, нищие, уголовные элементы и т. д.). При этом, как следует из приведенного ранее, главенствующее положение духовенства в Древнем мире (Индия, Египет, Перу и др.), соответствующее “золотому” началу, замещается господством “серебряного” сословия светской аристократии — дворянства.

Таким образом, суть древних представлений о циклической периодичности исторического процесса и социального развития сводилась к естественной объективной повторяемости различных по содержанию эпох, что влекло за собой смену форм политического правления и соответствующих им социальных сословий.

¹ **Неприкасаемые** — лица, принадлежащие к кастам, занимающим низшее положение в сословно-кастовой системе Индии. Неприкасаемость связана с занятиями, считающимися в индуизме нечистыми (обработка кожи, уборка мусора и пр.). Индуизм запрещает общение с неприкасаемыми лицам из более высоких каст [95].

1.2 СОЦИАЛЬНАЯ ФИЛОСОФИЯ ПЛАТОНА

Основные понятия

Социальная философия Платона построена на основе следующих понятий¹:

1. Единое — многое (*диалектика*).
2. Идея — иерархия идей (*идеология*).
3. Бытие — материя — небытие (*космология*).
4. Душа — три ее начала: разумное, аффективное, воделеющее (*психология*).
5. Знание — мнение — незнание (*гносеология*).

Отсюда Платон “совершенное государство” видит:

- a) единым, т. е. основанным на морально-политическом единстве всех граждан;
- б) трехсословным, причем каждое сословие воплощает в себе одно из трех душевных (психологических) начал;
- в) иерархическим;
- г) управляемым “разумным” сословием;
- д) управляемым на основании знания, а не мнения;
- е) наиболее адекватно воплощающим на земле мир идей.

Факторы социального развития

Согласно Платону, существует **четыре фактора**, способствующие развитию государства: два *экономических* — увеличение численности населения и расширенное воспроизводство и два *идеологических* — новаторство в искусстве и новшества в системе воспитания.

Определение *государства* Платоном сводится к тому, что в начале своего существования государство полностью совпадает с *обществом*; в дальнейшем разложение последнего приводит к возникновению особой противоестественной формы существования, что внешне проявляется в возникновении и поляризации *справедливости* и несправедливости. В результате своеобразного отрицания эта противоположность устраняется и общество возвращается к исходному состоянию [100].

Основные сословия

Принцип *разделения труда* Платон положил в основу построения идеального государства. Разделение труда является причиной *разделения общества* на три сословия. Платон исходит при этом из существующего неравенства *умственных способностей детей* [100].

¹ Подробнее см.: *Сомов В. В.* Социологическое знание в социальной утопии Платона // Социол. исслед. — 1993. — № 9. — С. 120–125.

В идеальном государстве Платона **три сословия** — философы, стражи и трудящиеся, или *три начала* — совещательное, защитное и деловое. Отношения сословий складываются на основе взаимного уважения и общности интересов, что проявляется в служении идее. Все сословия, каждое по-своему, служат *идее справедливости*: они равны и свободны. Они свободны, потому что внутренне осознали *необходимость* своего положения; они равны, потому что каждый гражданин занимает именно то положение в обществе, для которого рожден. Права всех граждан естественно ограничены их реальными *возможностями*, и именно в этом смысле все они равны.

Воспитание и просвещение занимают важное место в системе социальных взглядов Платона. **Воспитать человека**, считал он, **можно до той степени, до которой возможно его просветить**. Для каждого класса в зависимости от его природных задатков Платон создает особую систему воспитания и образования [100].

Платоновская философия истории

В “Государстве” Платона помимо *социальной утопии* содержится еще и глубокая **философия истории**. Исследование Платон начинает с рассмотрения возникающего *государства*. Это начальная точка отсчета, начало **человеческой истории**. Дальнейшее изучение этого государства приводит Платона к выводу, что оно (первоначальное государство) совершенно. Существенной чертой этого государства является *функционирование без развития*. Платон отрицает всякий *общественный прогресс*; по его мнению, любое изменение, любое новшество — не прогресс, а регресс, поскольку прогресс в любой области возможен только при ее несовершенстве [99].

Совершенное государство может изменяться по *двум причинам*: *первая* — субъективная — охватывает четыре фактора (два экономических и два идеологических, которые были уже отмечены); *вторая* — объективная, или космическая, — уже не подвластна контролю со стороны людей [100].

Существует, однако, *круговорот*, по окончании которого сословие правителей не производится. Человечество физически и умственно вырождается. Место правителей занимают сначала стражи, а затем представители низшего сословия. Процесс разложения идеального государства, начавшись, уже не может быть остановлен и достигает своего логического завершения в *тирании*. Таким образом, *тимократия, олигархия, демократия и тирания*¹ суть последовательные *ступени* вырождения и извращения первоначального *совершенного государства*. Вырождение это совершается помимо воли людей (рис. 1).

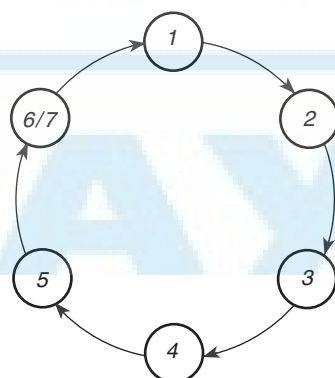


Рис. 1. Историческое развитие, по Платону, описывает полный круг [100]:
1 — совершенное государство; 2 — тимократия; 3 — олигархия; 4 — демократия; 5 — тирания;
6/7 — промежуточные стадии при переходе от демократии и тирании к совершенному государству

Круговорот государственных форм и составляет содержание философии истории Платона. В целом схема социальной философии Платона изображена на рис. 2.

¹ **Тимократия** — особая форма олигархии, при которой власть принадлежит привилегированному большинству. **Олигархия** — власть наиболее богатой и немногочисленной части общества. **Демократия** — власть народа. **Тирания** — единое деспотическое правление.

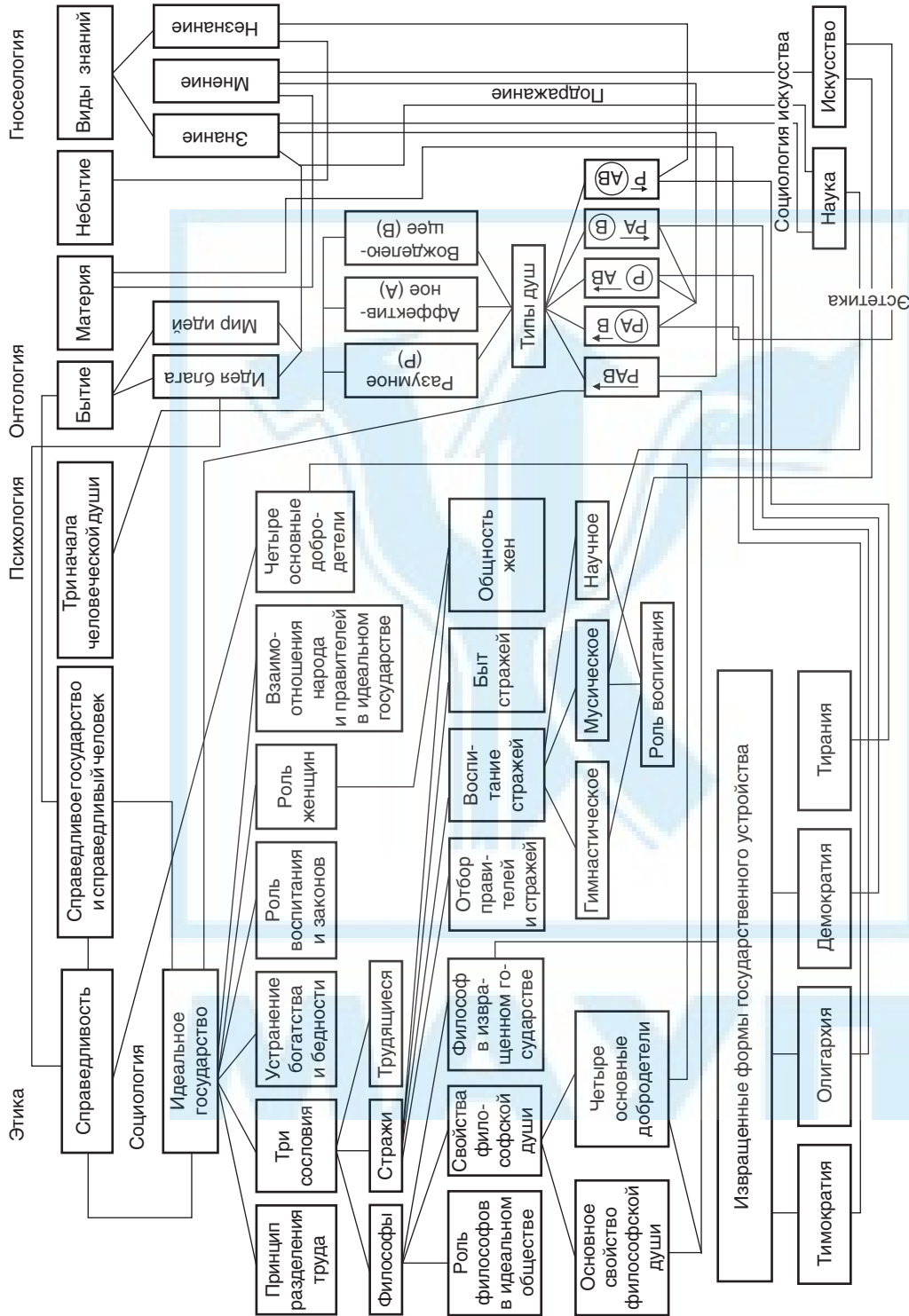


Рис. 2. Схема социальной философии Платона [100]

Развитие платоновских идей в учении Х. Ортеги-и-Гассета

Духовная аристократия и духовный плебс. Х. Ортега-и-Гассет разделил человечество на два основных типа по принципу: духовная аристократия — духовный плебс. Выведенное им определение — *духовность* — не имело ничего общего ни с классовостью, ни с сословностью¹. Подлинными аристократами он считал носителей духовных ценностей нации и общества в целом [43].

Человек аристократический, или благородный, по Платону, — тот, у которого преобладают высокие начала души — “золотое” и “серебряное” (т. е. Разум и Мужество) и кто всегда “держит под контролем” третье — низкое, вожделеющее (“медно-железное”); при этом разумное начало всегда стоит выше мужественного, “серебряного” (или яростного). На этом тройственном делении и строится платоновская социальная утопия идеального государства, где каждому классу — правителям (философам), воинам-стражам и работникам хозяйства — соответствует определенное начало души. Х. Ортега-и-Гассет на основании этого открыл своеобразный социальный закон: определенные нравственные свойства души не связаны безоговорочно с определенным сословием, в котором человек появился на свет. “Золотое” или “серебряное” дитя может родиться у родителей-ремесленников или земледельцев. И наоборот. Таким образом, аристократизм духа внесословен [43; 83].

Восстание масс. Исходным моментом в изучении Х. Ортегой-и-Гассетом глобальной социальной проблемы духовной аристократичности стал повсеместный для Европы исторический факт — активизация усредненного человека толпы, или, по меткому выражению испанского философа, *восстание масс*. Основные признаки и последствия этого — скученность как доминанта во всех проявлениях общественной жизни, триумф гипердемократии (масса захватывает авансцену социальной жизни), потеря индивидуальности; игнорирование основных принципов разума, отсутствие начал гражданской законности, отрицание общепризнанных норм культуры, господство “массовой культуры”, распространение насилия как следствие повсеместной безнравственности [43].

На фоне этого явления — *восстания масс* — Х. Ортега-и-Гассет развил собственную идею общественного идеала — аристократичность духа [83].

Аристократичность духа. Аристократ, по определению Х. Ортеги-и-Гассета, — человек, предъявляющий высокие требования к себе в отличие от человека массы — человека-пользователя, человека-потребителя, человека-обывателя. Жизнь благородная состоит в служении не по принуждению, а в силу внутренней потребности. Самодисциплина является внутренним стержнем, на котором крепится аристократическая духовная стойкость. Человек элиты — это человек энергии [43].

Лучшие представители человечества, считает Х. Ортега-и-Гассет, несут и утверждают лучшие идеи. Это и есть ортегианское учение об аристократизме человеческого общества. Лучшие представители общества — это его хребет, остов нации. *Нация* — это, согласно Х. Ортеге-и-Гассету, “человеческая маска, организованная и структурированная меньшинством избранных индивидов” [83]. Разложение аристократии равнозначно распаду общества. При этом *аристократия* — опасный синдром, угрожающий здоровью всей нации [43].

Типология лучших. Общество нуждается в различных типах лучших людей. Для достижения такой цели внутри аристократического ядра происходит “распределение обязанностей”. В результате получают следующие социальные роли: герой; интеллектуал (философ, деятель культуры и науки); политик. *Герой* — двигатель истории, человек, не мирящийся с действительностью, твердо решивший изменить ее к лучшему, средоточие волевых порывов, аккумулятор энергии многих. Это “серебряное” призвание [43].

¹ Подробнее см.: Дервянко Е. В. Неизбежность аристократического духа: учение Хосе Ортеги-и-Гассета об общественном идеале // Социол. исслед. — 1992. — № 6. — С. 104–113. Предшественниками Х. Ортеги-и-Гассета в его идеях панаристократизма были Платон, Ф. Шеллинг, А. Шопенгауэр, Ф. Ницше.

С “золотым” предназначением несколько сложнее. Его носитель, во-первых, *интеллектуал* (интеллигент, деятель культуры), миссия которого заключается прежде всего в аргументированной критике, и, во-вторых, философ как таковой.

Применяя платоновскую терминологию, можно сделать следующий **вывод**: разумное (“золотое”) начало и яростный (“серебряный”) дух постоянно балансируют, поддерживая взаимное равновесие. Существует определенная попеременность в присутствии в одной и той же душе (и соответственно в обществе) то “золотого”, то “серебряного” начала. Повышенное внимание к герою в определенную эпоху отодвигает на задний план интеллектуала, и наоборот [43; 83].

Совпадение профессии и призвания — это идеальное сочетание “золотого” и “серебряного” начал: возникает фигура героя-интеллектуала, который должен самоопределиться. **Миссия — призвание — обязанность** — так расшифровывается цепочка: **избранность — аристократичность — привилегированность** [43].

Резюме

В учении Платона и его последователей также прослеживается аналогия с основными периодами исторического процесса, которые соотносятся с попеременной сменой доминирования основных социальных сословий (Платон и его последователи различают три сословия — “золотое”, “серебряное” и “медно-железное”, которые соответствуют трем душевным началам — Разуму, Воле, Чувствам и трем общественным началам — совещательному (духовная сфера), защитному (военно-политическая сфера) и деловому (материальное производство)). Здесь проявляется едва ли не первая попытка комплексного рассмотрения социальной истории с философских, социологических и психологических позиций.

Главной причиной разделения общества на сословия Платон считал разделение труда, т. е. дифференциацию специфических **социальных функций**, когда одно сословие занимается преимущественно духовной деятельностью, другое — политической, третье — материальным производством. Основой такого разделения труда и соответственно социальных сословий являются *индивидуально-психологические особенности* людей, проявляющиеся прежде всего в их различных способностях и личностной направленности. Таким образом, Платон выявил *взаимосвязь психологической структуры индивида*, включающей в себя мыслительную, волевою и эмоциональную сферы, и *социологической структуры общества* с его основными сферами — духовной, политической и материальной.

Факторы исторического развития, движущие силы периодических общественных изменений Платон делил на субъективные (касающиеся прежде всего духовной и экономической сфер) и объективные (касающиеся прежде всего политической сферы, когда лучшие сословия по не зависящим от них причинам уступают лидирующее положение все более худшим). Отсюда круговорот форм социального управления: от власти духовной аристократии к тирании представителей низшего сословия.

Ученик Платона Аристотель, рассматривая человека как существо общественное, также считал наилучшими формами общественного устройства аристократию, монархию и “политию” (умеренная демократия), а наихудшими — олигархию, тиранию и охлократию (власть толпы) [94]. Здесь Аристотель указывал на *три последовательно сменяющиеся формы правления* духовной аристократии, светской аристократии и третьего сословия, а также их возможные извращения в виде узурпации власти небольшой социальной группой (олигархия), деспотом (тирания), толпой и массами (охлократия). Иными словами, каждому социальному слою соответствует определенная форма правления, имеющая свою “норму” и “патологию”.

Равновесие в обществе, необходимое для его нормального функционирования без необратимых изменений, обеспечивается, согласно Платону и его последователям, благодаря постоянному балансированию разумного (“золотого”) и волевого (“серебряного”) начал. При этом существует определенная попеременность в присутствии в одной и той же душе и соответственно в обществе то “золотого”, то “серебряного” начал. Разумное начало всегда стоит выше волевого, но при доминировании “серебряного духа” в обществе происходит замена духовной аристократии светской (монархией), а при доминировании “медно-железного”, чувственного

начала — замена аристократии третьим сословием (демократией). Периодическая смена душевных (психологических) состояний и форм общественного устройства происходит объективно, т. е. помимо воли людей.

Таким образом, трем психическим сферам (мыслительной, волевой и эмоциональной) соответствуют три социальные сферы (духовная, политическая, материальная), а им вместе — три основных сословия (духовная аристократия, светская аристократия, трудящиеся), деление которых исторически обусловлено выполнением различных социальных функций, требующих различных индивидуально-психологических особенностей.

1.3

КОНЦЕПЦИИ НАЦИЙ, РАС И ЦИВИЛИЗАЦИЙ

Наука о нациях Дж. Вико

Основоположником философии истории Нового времени является Дж. Вико [96]. С поверхности исторического бытия он стремился выйти на уровень сущности, уловить постоянный закон исторических изменений — “...вечную идеальную историю... соответствующую которой протекают во времени все отдельные Истории Наций в их возникновении, движении вперед, состоянии, упадке и конце” [26].

Дж. Вико отмечал три типа времен: религиозные, героические (или “поэтические”) и гражданские. Каждая из этих эпох имеет характер целостной формации со специфическими нравами, правоотношениями, особым авторитетом власти (легитимацией), формой правления, способами общения и мышления. Под нравами Дж. Вико понимал не только мораль, но и экономику. Он видел связь между экономикой и политикой, а также решающее значение борьбы сословий в динамике политических форм [96].

“Гражданский мир” с самого начала был основан “на двух вечных противоположных свойствах, вытекающих из природы вещей... Плебеи... стремятся изменить государство, они всегда его и изменяют, а Благородные всегда стремятся сохранить его” [26]. В результате аристократия сменяется демократией (“народной свободой”), которая со временем вырождается в анархию, и тогда, наконец, появляется монархия как единственное средство положить конец всеобщей расправе. Однако пороки монархического правления приводят к разложению всей социальной организации и человечество возвращается к исходному пункту своего развития, начиная цикл заново.

Подчеркивая специфику различных исторических эпох, Дж. Вико основной своей задачей считал обоснование идеи единства мировой истории, хотел найти (и в какой-то степени нашел) существенно общее и повторяющееся в истории разных народов и стран [96].

Наука о расах Ж. Гобино и Л. Гумпловича

Ж. Гобино предложил радикальное биологическое объяснение исторического процесса. Главным фактором цивилизации является “чистота расы”, которую, однако, никогда не удастся сохранить надолго. Отсюда и недолговечность расцвета цивилизации. “Этнические смеси” разрушают единство стиля жизни и приводят к “вырождению человека”, а вместе с этим и к распаду всей социальной структуры [96].

Ж. Гобино постулировал неизменную “*иерархию рас*”: негры всецело чувственны и неспособны к рациональному самоконтролю, желтая раса проникнута утилитаризмом, и потому ей неведомы героические порывы и высокие достижения. Единственной “исторической расой” является белая. Она “первоначально владела монополией на красоту, ум и силу”. Где бы и когда бы ни возникала цивилизация (по мнению Ж. Гобино, их было десять), в ее рождении обязательно принимала участие “белая кровь” [96; 139; 140].

Но и белая раса неоднородна: она представлена *тремя вариациями* — “хамиты”, “семиты” и “яфетиды”. Первые две оказались менее жизнестойки и быстро смешались с черной расой; из яфетидов Ж. Гобино превозносит “семейство арийцев”, с которым связывает все лучшее, что есть на Земле. Это прирожденная “раса владык”, физически наиболее сильная и привлекательная, ей свойственны исключительная энергия, бесстрашие и созидательный гений. Сознвая свою уникальность, *арийцы*, считал Ж. Гобино, заботились о сохранении чистоты породы, следствием чего была жесткая иерархия *социальной жизни* (например, *кастовый строй* Древней Индии) [96].

В отличие от Ж. Гобино, польско-австрийский социолог и правовед Людвиг Гумплович (1838–1909) трактовал человеческие расы главным образом как *социокультурное*, а не биологическое явление. В работе “Расовая борьба” (1883) он ввел понятие “*этноцентризм*”, впоследствии вошедшее в понятийный аппарат социологии, социальной психологии и этнографии. Предметом социологии Л. Гумплович считал исследование *социальных групп* и их взаимоотношений; этим она отличается от философии истории, исследующей все человечество [36–38; 96].

Взаимоотношения групп Л. Гумплович характеризовал как постоянную и беспощадную *борьбу*, определяющую *социальную жизнь* в целом. В историческом развитии первоначальная борьба между ордами (т. е. группами, объединенными физико-антропологическими и этническими признаками), в результате которой возникает *государство*, в дальнейшем сменяется борьбой, с одной стороны, между государствами, с другой — внутри государств между группами, классами, сословиями, политическими партиями. Основными причинами *социальных конфликтов* Л. Гумплович считал экономические мотивы, стремление к удовлетворению материальных потребностей [96].

Наука о цивилизациях

В 1829–1832 гг. увидели свет “История цивилизации в Европе” и “История цивилизации во Франции” Франсуа Гизо (1787–1874) [3]. Английский историк Генри Томас Бокль (1821–1862) издал энциклопедический труд “История цивилизации в Англии” (рус. пер. 1861) [17]. В конце XIX в. Рафаэль Альтамира (1866–1951) написал “Историю Испании и испанской цивилизации”. В перечисленных трудах было окончательно закреплено понимание цивилизации в *двух аспектах* — в пространстве и во времени. Последователь “отца социологии” О. Конта Эмиль Литтре (1801–1881) определил **цивилизацию** как совокупность свойств, принадлежащих некоему обществу, расположенному на какой-то территории в определенный момент его истории [3].

Критикуя О. Шпенглера и А. Тойнби за абстрагирование от социальных и экономических отношений, за однолинейность в трактовке судьбы любой цивилизации, французский историк Фернан Бродель (1902–1985) выступил за признание Цивилизации с большой буквы, принимающей значение всемирной истории. Характеризуя *локальные цивилизации*, он связал их с некоей “культурной площадкой”, с набором постоянно воспроизводимых черт, свойственных определенному региону. Для него **цивилизации** — это стабильные глобальные структуры с медленными, длящимися столетия необратимыми процессами. *Революции* — лишь ничтожные всплшки в их бытии. В таком понимании термин “цивилизация” утвердился на Западе достаточно широко и употребляется довольно часто. В школьных учебниках понятие “цивилизация” трактуется как совокупность исторических, географических, социокультурных и прочих особенностей [3].

Концепция цивилизации Ф. Конечны. Концепция польского историка и культуролога Феликса Конечны (1862–1949) также исходит из *второго подхода* в понимании исторического процесса. Этот ученый предложил новую, особую науку о цивилизации¹. Главная проблема этой науки — происхождение и природа многообразия и различия цивилизаций. **Цивилизация**, по Ф. Конечны, — это особое состояние групповой жизни, которое может быть охарактеризовано с разных сторон. Но подобно тому, как человек обладает телом и душой, все с ним связанное обладает двойственной природой. Это справедливо и относительно цивилизации. Ф. Конечны утверждает, что *внутренняя жизнь* цивилизации определяется двумя фундаментальными категориями — это Благо (Мораль) и Истина; *внешняя*, или телесная, — категориями Здоровья и Благополучия. Кроме них жизнь цивилизации, как и человека, основана на категории Красоты. И именно конфигурация указанных *пяти категорий* устанавливает строй жизни и своеобразие цивилизаций, понимаемых в смысле *особой формы организации* коллективности людей [100].

Перечисленные категории Ф. Конечны называл *факторами цивилизации*. Их количество, сочетание, *иерархическая упорядоченность* и прочие параметры в каждой цивилизации представлены по-разному. Но поскольку цивилизация всегда есть целостность, следовательно, существует закон или метод, связывающий факторы жизни в единство. Поэтому краткая дефиниция цивилизации сводится к формуле **“Цивилизация — это метод устройства коллективной жизни”**. Неограниченности методов как способов связи факторов жизни соответствует неограниченное количество цивилизаций [99].

Ф. Конечны понимал цивилизацию не как историческую реальность, а как некий абстракт. Реальностями же являются лишь *части цивилизации*, проявляющиеся как определенные устойчивые различия в ней, которые Ф. Конечны называл *культурами*. Так, по его классификации, *христианско-классическая* (латинская) *цивилизация* есть абстракт, но реально существуют ее различия — английская, французская, польская культуры.

Цивилизации, по Ф. Конечны, скрещиваться и давать творческий синтез не могут. Возможен только *синтез культур* в пределах одной цивилизации. В то же время возможны пространственные, т. е. механические наложения цивилизаций. В этом случае между ними, как между враждебными живыми организмами, возникает борьба. При этом исторический опыт подтверждает всегда и всюду победу низшей цивилизации. Высшая цивилизация может сохранить себя только при жесткой изоляции от носителей низшей цивилизации [99].

Резюме

Закон исторических изменений Дж. Вико гласит: в обществе происходит периодическая смена *трех типов времен*, каждому из которых присущи определенные формы правления и авторитет власти (*политическая сфера*), способы общения и мышления (*духовная сфера*), специфические правоотношения и нравы (*экономическая сфера*). Движущими силами исторических времен — религиозных, героических и гражданских — Дж. Вико (вслед за Платоном и Х. Ортегой-и-Гассетом) называет борьбу *двух противоположных начал* — аристократии и плебса. Ведущей сферой общественной жизни является политическая, где борьба различных сословий обуславливает циклическую динамику форм правления: аристократия — демократия — анархия — монархия — вновь аристократия. Иными словами, Дж. Вико, как и Платон, выделил *три основных сословия* — духовную аристократию (духовенство и философы), светскую аристократию (дворянство) и третье сословие граждан (трудящиеся), каждому из которых соответствует определенный тип исторических времен, которые наступают с естественной необходимостью помимо воли людей.

В своей *“иерархии рас”* Ж. Гобино указывает на их различную психофизиологическую природу: чувственность черной расы, утилитаризм и умствование желтой, героизм белой расы,

¹ Подробнее см.: Солонин Ю. Н. Цивилизация и понимание истории (К оценке “Науки о цивилизации” Феликса Конечны) // Вестн. С.-Петербург. ун-та. — 1993. — Сер. 6. — Вып. 1 (№ 6). — С. 13–16.

что совпадает с платоновскими “медно-железным”, “золотым” и “серебряным” началами, а также основными душевными сферами (чувствами, разумом и волей), лежащими в основе словесного деления древних и средневековых обществ (трудящиеся, жрецы, воины). Закат господства белой расы Ж. Гобино связывает с разрушением ее “этнической чистоты” (определяющей, по-видимому, суть исторического предназначения каждой расы), что происходит естественно и необратимо. В основе смены доминирования рас, по мнению Л. Гумпловича, лежит *постоянная борьба* различных социокультурных начал, которая внутри каждой расы и государства превращается в борьбу сословий.

Цивилизации, согласно представлениям Ф. Конечны, Ф. Броделя и их последователей, представляют собой глобальные структуры с необратимыми процессами, совокупность исторических, географических, социокультурных и других особенностей, которые наиболее ярко выражаются в отдельных *культурах* данной цивилизации (в “локальных цивилизациях”). Цивилизации как особые формы организации коллективной жизни людей определяются иерархической упорядоченностью фундаментальных категорий (**основных ценностей**), которые являются факторами развития цивилизаций. Количество факторов и их различное для каждой цивилизации сочетание подчинены определенному *закону*, в соответствии с которым и “перекombинируются” основные ценности в той или иной цивилизации. Цивилизации “скрещиваться” не могут, а при борьбе между ними всегда побеждает низшая цивилизация, т. е. смена цивилизаций происходит так же, как и смена сословий — от лучшего к худшему.

1.4

СОЦИОЛОГИЯ РЕЛИГИИ М. ВЕБЕРА

Мировые религии как предмет изучения

М. Вебер изучает главным образом религии развитых обществ, т. е. **мировые религии**, предполагающие сравнительно высокий уровень *социальной дифференциации*, значительное интеллектуальное развитие, появление личности, наделенной ясным самосознанием¹. На огромном материале высокоразвитых форм религиозной жизни путем эмпирического наблюдения и сравнения ученый фиксирует, где и при каких социальных условиях, среди каких *социальных слоев* и профессиональных групп преобладает в религии *ритуалистически-культурное* начало, где — *аскетически-деятельное*, где — *мистико-созерцательное*, а где — *интеллектуально-догматическое* [24].

Так, согласно М. Веберу, *магические элементы* наиболее характерны для религии *земледельческих народов* и — в рамках высокоразвитых культур — для *крестьянского сословия*; вера в судьбу, рок характерны для религии *народов-завоевателей* и *военного сословия*; *рационалистический* характер носит религия *городских сословий*, в частности ремесленников, которые в меньшей степени, чем земледельцы, зависят от внешних, природных условий и в большей — от ритмически правильного, рационально организованного трудового процесса. Однако поскольку мировые религии, как правило, возникают и распространяются не среди одного такого сословия, то в них присутствуют в своеобразных сочетаниях различные моменты [24].

¹ См.: Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; Предисл. П. П. Гайдено. — М., 1990.

Классификация религиозно-этических систем

М. Вебер дает классификацию религиозно-этических систем в соответствии с тем, какие именно *социальные слои* были их главными носителями. Носитель *конфуцианства* — организующий мир бюрократ, *индуизма* — упорядочивающий мир маг, *буддизма* — странствующий по миру монах-созерцатель, *ислама* — покоряющий мир воин, *христианства* — бродячий ремесленник. Особое внимание М. Вебера привлекала проблема так называемой **религии париев**, т. е. групп, стоящих на нижней ступеньке или даже вне *социальной иерархии*. Если для наиболее **аристократических слоев**, как правило, характерна направленность интересов на *посторонний мир*, стремление упорядочить (*конфуцианство*), организовать (*индуизм*), просветить (*христианство*), то в религии париев на первый план выступают мотивы устремления к *потустороннему миру*. М. Вебер показывает, что носителями “религиозности париев” никогда не были рабы или свободные поденщики, которые вообще не активны в религиозном отношении. На более активны в религиозном отношении среди **непривилегированных слоев**, по М. Веберу, *мелкие ремесленники*, обедневшие выходцы из более привилегированных слоев (например, *русские разночинцы*).

М. Вебер классифицирует религии и на основании их различного отношения к миру. Так, для *конфуцианства* характерно принятие мира; напротив, отрицанием и неприятием мира характеризуется *буддизм*. Некоторые религии принимают мир на условиях его улучшения и исправления. Таковы *ислам, христианство, зороастризм*. От того, принимается ли мир и в какой мере, зависит отношение религии к сфере *политики*, вообще к *власти* и насилию. Религия, отвергающая мир, как правило, аполитична, она исключает насилие; здесь наиболее последователен *буддизм*, хотя идеи ненасилия характерны также для *христианства*. Там, где мир полностью принимается, религиозные воззрения легко согласуются со сферой *политики*; *магические религии* вообще не вступают в противоречие с политикой [24].

Проблема спасения и пути ее решения

Проблема спасения — одна из центральных во всех мировых религиях. М. Вебер анализирует религиозно-этические установки в зависимости от того, какие пути спасения они предлагают. Возможны *два варианта*: спасение через собственные действия, как, например, в *буддизме*, и спасение с помощью посредника — спасителя (*иудаизм, ислам, христианство*). В первом случае методами спасения являются либо ритуальные действия и церемонии, либо действия социальные, либо, наконец, самоусовершенствование. Во втором случае (спасение через спасителя) также возможно несколько вариантов: через институционализацию (принадлежность к церкви как условие спасения в *католицизме*); через веру (*иудаизм, лютеранство*); через милость предопределения (*ислам, кальвинизм*).

Наконец, М. Вебер различает **пути спасения**, зависящие уже не столько от выполнения заповедей и ритуальных действий верующих, сколько от их внутренней установки. Здесь он также обнаруживает **два разных типа**: спасение через активное этическое действие и через мистическое созерцание. В первом случае возможны два варианта, определяемые целью: *бегство* от мира или *преобразование*. Второй — созерцательный — путь предполагает достижение состояния мистического просветления, покоя в божественном. Средством же достижения цели и в первом, и во втором случае служит аскеза, носящая рациональный характер, т. е. рационально-аскетическое поведение [24].

Базовые ценности как идеальные типы

Таким образом, метод сравнения и классификации, к которому прибегает М. Вебер, требует постоянного различения, противопоставления феноменов религиозного сознания. Основанием для этого у М. Вебера служат **идеальные типы**, выступающие как *рациональное, харизматическое и, наконец, традиционное начала*.

За этими идеальными типами стоят **ценности**: 1) этика братской любви (*добро*); 2) освобожденный от ценностей и ставший чисто функциональным *разум*, т. е. формальная рациональность; 3) стихийно-экстатическое начало, харизма, основа магических религий (иррациональная сила, стихийная мощь, *красота*, на стороне которой самая иррациональная жизненная сила — половая любовь).

Несомненно, что эти **три начала** — идеальные типы, не встречающиеся, как правило, в чистом виде в эмпирической реальности. Однако нет сомнения и в том, что они представляют собой *базовые ценности*, которые так же тяготеют друг к другу и противостоят друг другу, как и сконструированные в соответствии с ними идеальные типы. М. Вебер рассматривает **религию** как последнюю *основу ценностей*. При этом примирение враждующих ценностей, по М. Веберу, невозможно: никакое научное мышление, никакая философская медитация не в состоянии найти достаточное основание для предпочтения одной группы ценностей другой. *Разум* в социологии М. Вебера противостоит как *Добру*, так и *Красоте* [24].

Резюме

Итак, *мировые религии* — последняя **основа ценностей**, которые в социологии М. Вебера являются главными регуляторами общественного развития и человеческой деятельности. При этом главные человеческие ценности соответствуют *трем основным началам* — традиционному, основанному на этике братской любви (*Добро*), харизматическому, основанному на стихийной силе и мощи (*Красота*), и рациональному, основанному на чисто функциональном прагматизме (*Разум*). Все базовые ценности одновременно тяготеют друг к другу и противостоят друг другу, что обуславливает в каждую историческую эпоху и в каждом обществе доминирование одних ценностей над другими.

Так, *традиционные ценности* в большей степени свойственны земледельческим народам и крестьянскому сословию, ориентирующимся на отправление ритуалов и культов магических религий; *харизматические ценности*, основанные на аскетически-деятельном начале, — народам-завоевателям и военно-политическому сословию; *духовные ценности*, основанные на мистико-созерцательном начале, — духовному сословию и религиозным временам в целом; *материальные ценности*, основанные на интеллектуально-догматическом начале, — городским сословиям ремесленников и купцов, а также буржуазным эпохам в целом. Отсюда классификация мировых религий М. Вебера в соответствии с основными социальными слоями и историческими эпохами выглядит следующим образом: индуизм и буддизм соответствуют преимущественно духовному сословию и религиозным эпохам; конфуцианство, зороастризм и ислам — военно-политическому сословию и героическим эпохам; даосизм и христианство — третьему сословию и преимущественно гражданским эпохам; религия париев — пролетариям и люмпенизированным слоям, кризисным эпохам в целом. Более подробная классификация религий приведена в табл. 1¹.

Классификация М. Вебером основ различных религий мира соответствует древней классификации каст и социальных слоев (мистико-созерцательное начало соответствует духовному сословию, аскетически-деятельное — военно-политическому, интеллектуаль-

¹ См.: Щёкин Г. В. Религии мира: Справоч.-метод. пособие / Авт.-сост. — 2-е изд., исправ. — К., 1997.

Таблица 1

Классификация религий

Религия	Время возникновения	Основатели	Распространение	Источники	Цель	Пути спасения	Социальные слои	Базовые ценности	Основное содержание
Индуизм	I тыс. до н. э.	Мифические персонажи	Индия	Веды, Пураны, Бахагадгита	Упорядочение мира	Ритуальные и социальные действия	Жречество	Бескорыстное исполнение долга	Соблюдение кастовых правил, следование закону воздаяния (кармы)
Иудаизм	I тыс. до н. э. в Палестине	Моисей	Среди евреев (Израиль и США)	Талмуд, Тора	Соблюдение установленных законов	С помощью посредника	Жречество (духовенство)	Религиозная деятельность	Вера в богоизбранность Израиля и его народа
Зороастризм	X–VI вв. до н. э.	Заратуштра	Средняя Азия, Иран	Авеста	Содействие победе Добра над Злом	Ритуальные и социальные действия	Аристократия	Победа Добра	Противопоставление Добра и Зла, борьба между которыми составляет содержание мирового процесса
Конфуцианство	VI в. до н. э.	Конфуций	Китай	Трактат "Лунь юй"	Организация мира	Ритуальные и социальные действия	Аристократия	Политическая деятельность	Нравственное поведение и основанный на морали социальный порядок
Буддизм	VI–V вв. до н. э. в Индии	Будда (Гаутама)	Юго-Восточная и Центральная Азия	Элементы брахманизма и других религий	Самосовершенствование	Собственные действия	Монашество	Аполитичность, неприятие мира	Учение о четырех истинах: есть страдание, его причины, состояние освобождения и путь к нему
Христианство	I в. н. э. в Палестине	Христос	Европа, Америка, часть Африки и Австралии	Библия	Исправление мира	С помощью посредника	Ремесленники, городские сословия	Социальная деятельность и самосовершенствование	Вера в Иисуса Христа как Богочеловека и Спасителя мира
Ислам	VII в. н. э. в Аравии	Магомет	Ближний и Средний Восток	Коран	Улучшение мира	С помощью посредника	Торговое сословие, бедняки	Религиозно-политическая деятельность	Поклонение единому богу Аллаху и его пророку Магомету
Магия	Доисторическое время	Мифические персонажи	Архаические общества и деклассированные сословия	Мифы	Умножение производящих сил природы	Ритуально-культурные действия	Охотники, рыболовы, собиратели и ранние земледельцы; люмпен-пролетариат	Потребительская деятельность и продолжение жизни	Обряды, связанные с верой в сверхъестественную способность человека (мага, колдуна) воздействовать на людей и силы природы

но-догматическое – третьему сословию, ритуалистически-культовое – пролетариям и люмпенам), а базовые ценности, выделенные М. Вебером в качестве идеальных типов, соответствуют трем типам исторических времен Дж. Вико (религиозные, героические, гражданские) и трем основным сферам общества – духовной, политической и материальной (экономической).

1.5

ТЕОРИЯ КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКИХ ТИПОВ

К этой теории относятся *философско-социологические концепции*, которые подчеркивают существование множества различных культур, своеобразии каждой из них и вместе с тем отрицают единство всемирно-исторического развития человечества [55].

Концепция Н. Данилевского

Один из *первых вариантов* теории культурно-исторических типов разработал Н. Данилевский, выделив тринадцать *культурных типов* (египетский, китайский, ассиро-вавилонно-финикийский, индийский, иранский, еврейский, греческий, римский, арабийский, романо-германский, славянский, мексиканский и перуанский), каждый из которых объединяется близостью языка, сознанием общности своей судьбы и проходит ряд фаз – от бессознательного периода через государственное становление и расцвет цивилизации к упадку [55]. При этом в разных культурных типах преобладает тот или иной *вид деятельности*: религиозная – в еврейской культуре, культурная – в греческой, политическая – в римской. *Славянский тип* культуры, по Н. Данилевскому, объединяет различные виды деятельности, будучи наиболее перспективным в грядущем руководстве всемирно-историческим процессом [41; 55].

Таким образом, в рамках славянофильства была сформулирована *концепция культурно-исторических типов* Н. Данилевского, во многом предвосхитившая идеи О. Шпенглера [96]. В известном труде “Россия и Европа. Взгляд на культурные и политические отношения Славянского мира к Германско-Романскому” (1871) выдающийся русский социолог выделил тринадцать культурно-исторических типов (или *локальных цивилизаций*), которые различаются полнотой воплощения социальной деятельности (религиозной, культурной, политической, экономической) [96].

Н. Данилевский рассматривает *цивилизацию* как некоторый период (т. е. сравнительно короткое время), в течение которого народы, составляющие *культурно-исторический тип*, укрепив свое существование как самобытную политическую единицу, осуществляют социальную деятельность во всех направлениях, исходя из задатков, имеющихся в их духовной природе. Это “*время растраты*” всего накопленного за предыдущую историю.

Согласно одному из важных законов существования культурно-исторического типа, считает Н. Данилевский, заимствовать у других типов можно только находящееся “вне сферы народности”, т. е. вне того главного, что определяет данную национальность (выводы и методы положительной науки, технические приемы усовершенствования искусств и промышленности). Народ, принявший чужие начала культурно-исторического типа, из самостоятельного исторического деятеля превращается в этнографический материал [96].

Варианты теории культурно-исторических типов

Другие варианты теории культурно-исторических типов были развиты немецким философом О. Шпенглером, английским историком и социологом А. Тойнби, немецким философом, социологом и экономистом (братом М. Вебера) Альфредом Вебером (1868–1958).

По мнению названных авторов, человечество в целом есть *жизненный процесс*. Оно растет, достигает расцвета, стареет и умирает. Однако это воспринимается не как единое развитие человеческого рода, а как многократный, **повторяющийся процесс** развития человеческих культур, существующих последовательно или параллельно [134].

Из чисто природного человеческого существования вырастают наподобие *организмов культуры* как самостоятельные формы жизни, имеющие начало и конец; они не взаимосвязаны, но иногда могут соприкасаться и мешать друг другу. О. Шпенглер насчитывает восемь, А. Тойнби – 21 подобное историческое образование. Первый определяет время существования культуры в *тысячу лет*, второй считает, что оно не может быть точно определено. Согласно О. Шпенглеру, существование каждой такой культурной целостности определяется необходимостью некоего тотального процесса; А. Тойнби проводит многостороннее исследование *социологических аспектов* причинных связей, и целое в его концепции также предстает как некий необходимый процесс. Основываясь на своих концепциях истории как целостности, оба исследователя прогнозируют будущее [134].

В работе “Закат Европы” О. Шпенглер противопоставляет *цивилизацию* как искусственное образование *культуре* как естественному развитию *социальных систем*. Цивилизация, по его мнению, означает гибель культуры, переход от “героических деяний” к “механической работе”. Она провоцирует бунт, грядущую революцию, гибель Европы. Культура в мировоззрении О. Шпенглера трактуется как “организм”, который обладает жестким сквозным единством, обособлен от других подобных организмов. При этом каждому культурному организму отмерен заранее определенный (около тысячелетия) срок, зависящий от внутреннего жизненного цикла [134; 144; 145].

Многотомное энциклопедическое исследование А. Тойнби “Исследование истории” (1934–1961) содержит *теорию круговорота сменяющихся друг друга локальных цивилизаций*, каждая из которых проходит стадии возникновения, роста, надлома и разложения. Движущая сила их развития – *творческая элита*. Удачно отвечая на “вызовы истории”, творческое меньшинство увлекает за собой большинство. Оригинальность “вызовов” и “ответов” составляет своеобразие той или иной *цивилизации*. Прогресс человечества А. Тойнби усматривал в духовном совершенствовании, в переходе к единой *синкретической религии* будущего [134; 147].

Помимо О. Шпенглера и А. Тойнби оригинальную всеохватывающую картину исторического развития дал в нашу эпоху А. Вебер. Его *концепция универсальной истории – культурная социология* – остается по существу очень открытой [134]. В этой концепции представлен **всемирно-исторический процесс**, который он расчленяет на культуры *первичные, вторичные* первой и второй *ступеней* и доводит до истории западноевропейской экспансии, идущей с 1500 г. Так, А. Вебер относит великие культуры древности – египетскую и вавилонскую – вместе с поныне существующими культурами Китая и Индии к одному типу *первичных*, остающихся неисторическими *магически* связанных культур, которым противостоят *вторичные*, существующие только на Западе культуры. Исторически конструкция А. Вебера исходит из следующего принципа: “Показать, как в рамках развития в целом формировались и сменяли друг друга замкнутые культуры”. Поэтому он решительно выступает против оперирования *эпохами*, которые он считает “лишенными содержания перспективами” [134; 149–152].

Рассмотрим несколько подробнее взгляды О. Шпенглера, А. Тойнби и А. Вебера, изложенные в их оригинальных концепциях.

Философия О. Шпенглера. Философия истории О. Шпенглера строится на основе специфического истолкования **культуры**, которая рассматривается, *во-первых*, не как единая общечеловеческая культура, а как разделенная на *восемь культур*, каждая из которых вырастает на

основе своего уникального “прафеномена” — способа “переживания жизни”: египетская, индийская, вавилонская, китайская, греко-римская, византийско-арабская, культура майя, а также пробуждающаяся русско-сибирская культура; *во-вторых*, как подчиненная жесткому биологическому ритму, определяющему основные фазы ее внутреннего развития: рождение и детство, молодость и зрелость, старость и “закат”¹. На основе этой *биологической ритмики* в пределах общего цикла эволюции в каждой из упомянутых культур выделяются два главных этапа: восхождение культуры (собственно “культура”) и ее нисхождение (“цивилизация”) [96].

Первый из этих этапов характеризуется “органическим” типом эволюции во всех сферах человеческой жизни — социальной и политической, религиозной и этической, художественной и научной; второй — “механическим” типом эволюции, представляющим собой “окостенение” органической жизни культуры и ее распад. Эпоха “закостеневания” творческих начал культуры в механически-безжизненных формах “цивилизации” сопровождается, по О. Шпенглеру, процессами “омассовления”, проникающими во все сферы человеческой жизни. Символами этого “омассовления” являются огромные города, приходящие на место разбросанных по земле (и живущих в неразрывном единстве с нею) деревень и небольших городов. Процесс “омассовления”, означающий развитие “цивилизации” на основе *количественного* принципа, заменившего *качественный* принцип “культуры”, находит дополнение в “глобализации” форм и способов человеческого существования — хозяйства, политики, техники, науки и т. д. Это, в свою очередь, свидетельствует о господстве в жизни человека “цивилизации” принципа *пространства* над принципом *времени*, что находит концентрированное выражение в *мировых войнах*, цель которых — глобальное господство над миром государства-победителя — является высшим смыслом существования “цивилизации” и олицетворяющей ее “Цезаря” (фигуры, согласно О. Шпенглеру, неизменно возникавшей во всех культурах на стадии “цивилизации”) [96].

Исследование истории А. Тойнби. Главным трудом жизни А. Тойнби является, как отмечалось, “Исследование истории”, представляющее собой обзор всемирной истории в форме, по его словам, “культурно-исторической монадологии”, т. е. на основе представления о замкнутых *дискретных единицах*, на которые распадается историческое существование человечества и которые он называет “цивилизациями” [96]. Хотя представление А. Тойнби сложилось под влиянием О. Шпенглера, оно отличается двумя аспектами. *Во-первых*, наряду с естественной необходимостью А. Тойнби признает за человеком способность к свободному самоопределению; *во-вторых*, **циклическую модель** исторического процесса О. Шпенглера он модифицирует признанием объединяющей роли *мировых религий* (буддизм, христианство, ислам), которые, по его мнению, и являются высшими *ценностями* и ориентирами исторического процесса [96].

По А. Тойнби, **динамика цивилизации** (ее возникновение, рост, надлом, упадок и разложение) определяется “законом вызова и ответа”, согласно которому каждый шаг вперед связан с адекватным “ответом” на “вызов” исторической ситуации. Адекватный “ответ” — заслуга “творческого меньшинства” (элиты), которое властвует сначала силой своего авторитета, а затем превращается в “господствующее меньшинство”. Последнее, утрачивая творческие способности, все больше опирается на материальные инструменты власти, и прежде всего на силу оружия. Банкротство “господствующего меньшинства”, его неспособность справиться с обстоятельствами и непрерывно возникающими новыми проблемами приводит к “надлому”, а затем (если “болезнь” не получает своевременного лечения) — к окончательной гибели цивилизации [96].

Социология истории А. Вебера. Находясь под влиянием идей О. Шпенглера, А. Вебер пытался создать науку об “историческом мире”, позволяющую его современникам сориентироваться относительно своего настоящего и будущего [96]. Однако А. Вебер считал, что это должно быть не философией, а **социология истории**.

А. Вебер, подобно О. Шпенглеру, разделял мировую историю на ряд *всемирно-исторических культур*, которые несмотря на уникальность сходны в том, что каждая переживает *периоды* молодости, зрелости и упадка. Однако А. Вебер, в отличие от О. Шпенглера, рассматривал “культуру” и “цивилизацию” не как *две фазы* развития культурно-исторических целостностей, а как

¹ Подробнее см.: *Современная западная социология: Словарь*. — М., 1990.

два относительно самостоятельных аспекта каждой из них — собственно **духовный** (религия, философия, искусство) и **научно-технический**. Кроме того, он выделял еще и третий аспект — специфически **социальный** [96].

Процесс развития каждой из выделяемых А. Вебером культурно-исторических целостностей представлялся как результат взаимодействия ее социального, цивилизованного и культурного *факторов*, каждый из которых играет “соопределяющую” роль в развитии двух других. Эти *культурно-исторические целостности* воплощаются, по А. Веберу, в больших “телообразных жизненных единствах”, которые он называл “народами в широком смысле слова”: они-то и являются реальными носителями всемирно-исторического процесса, переходящего от одного такого единства исторической общности людей и их судьбы, складывающейся не без влияния определенных географических и климатических условий, к другому, от другого — к третьему и т. д. В этих “единствах”, которые А. Вебер толковал как “тотальность естественных человеческих сил, влечения и воли”, социология видит “*общественные тела*”, несущие “всемирно-исторические культуры”, стремясь выделить в этих “телах” типические тенденции формирования и развития [96].

Одна из *основных тенденций*, роднящая все “общественные тела”, заключается в движении по пути ко все более крупным, прочным и зрелым *социальным порядкам*. Конечная стадия этого движения — оцепенение, старческое разложение этих “тел” или их “мировая экспансия”, в которой исчезает собственная “телесная” определенность подобных “тотальностей”, выливаясь в универсальный процесс общечеловеческого “свершения”.

По мнению А. Вебера, **социология**, стремящаяся постичь этот процесс, должна постоянно учитывать взаимодействие “общественного тела” с *культурой*, с одной стороны, и *цивилизацией* — с другой, а также взаимное воздействие культуры и цивилизации. Начиная с книги “История культуры как культурсоциология” (1935) и заканчивая работой “Третий или четвертый человек” А. Вебер все более определенно рассматривал в качестве цели своей социологии **социологический анализ истории**, предлагающий *социальную структуру* всемирно-исторических народов как основополагающую схему, отводя в ней определенное место “генерализующей” тенденции *цивилизации*, с одной стороны, и “индивидуализирующей” тенденции *культуры* — с другой [96; 149–152].

Резюме

Таким образом, общим для всех концепций культурно-исторических типов является то, что они подвержены *ритмической смене* зарождения, расцвета и упадка. Понятие “**культурно-исторический тип**” относится преимущественно к народам, жившим в различное историческое время и выполнявшим различные *виды социальной деятельности* — религиозную, культурную, политическую, экономическую. Иными словами, из всех направлений общественной жизни (которые естественным образом присутствуют в структуре жизнедеятельности каждого из рассматриваемых социумов одновременно) выделяются главные, определяющие характерные особенности того или иного культурно-исторического типа. Отсюда вытекает различение народов религиозных и культурных (духовные народы), народов-завоевателей (политические народы) и народов-производителей (экономические народы), что соответствует трем основным сферам общественной жизни и трем главным типам исторических времен (т. е. каждому типу исторического времени соответствует та или иная сфера общественной жизни, являющаяся доминирующей для данного времени). Поэтому исторические народы, т. е. народы, игравшие (или играющие) ведущую роль на определенном этапе исторического развития, — это такие народы, чья ведущая социальная деятельность наиболее соответствовала духу времени. При смене исторического времени изменяется и роль того или иного исторического народа, который уступает лидирующие позиции другому народу, более соответствующему духу данного исторического времени.

Отсюда *человечество* в целом представляется как жизненный процесс, охватывающий последовательно сменяющие друг друга цивилизации и народы, которые выполняют определенные социальные задачи и функции в глобальном социуме. При этом наряду с естест-

венной необходимостью циклической смены основных сфер общественной жизни, типов исторических времен и господствующих сословий человечество способно свободно самоопределяться, что предполагает, с одной стороны, *альтернативность* исторических путей развития, а с другой — *необратимость* однажды избранного исторического пути. Ориентирами исторического процесса и *высшими ценностями* человечества являются *мировые религии* (буддизм, христианство, ислам), которые в качестве основы предлагают различные подходы к пониманию социального развития — мистико-созерцательный, интеллектуально-догматический и аскетически-деятельный, что в сущности отображает три главные сферы общественной жизни (духовную, экономическую, политическую) и особенности трех основных сословий.

Три аспекта, три фактора культурно-исторических целостностей А. Вебера — *духовный* (религия, философия, искусство), *научно-технический* (материальный, экономический) и *социальный* (общественно-политический) — также соответствуют трем областям общественной жизни, трем типам исторических времен и трем основным сословиям. При этом процесс развития каждой культурно-исторической целостности (нации, государства, цивилизации) и человечества в целом является результатом взаимодействия и взаимосвязи этих трех универсальных составляющих.

1.6

ТЕОРИЯ ЭТНОСА Л. ГУМИЛЕВА

Необходимые пояснения

Антропосфера (наподобие биосферы, ноосферы и т. д.) делится, по мнению известного российского ученого Л. Гумилева, на сообщества, называемые либо *народами*, либо *нациями*, либо *этнотами*¹. Термин “*этнос*” наиболее пригоден для обозначения сообществ, на которые распадается человечество. Этнос — явление больше географическое, чем биологическое или социальное, поскольку он всегда связан с вмещающим его ландшафтом, который его кормит. А поскольку ландшафты Земли разнообразны, разнообразны и этносы [35].

Структура этноса всегда более или менее сложна, но именно сложность обеспечивает его устойчивость. Принцип этнической структуры можно назвать иерархической соподчиненностью *субэтнических* групп, понимая под последними таксономические единицы, находящиеся внутри этноса (как целого) и не нарушающие его единства. Например, французы — яркий пример монолитного этноса — охватывают бретонских кельтов, гасконцев баскского происхождения, лотарингцев — потомков аллеманов и провансальцев — самостоятельный народ романской группы (рис. 3).

Все живые системы сопротивляются уничтожению и приспосабливаются к внешним условиям насколько возможно. А коль скоро некоторая сложность структуры повышает сопротивляемость этноса внешним ударам, то неудивительно, что там, где этнос при рождении не был достаточно “*мозаичен*”, он сам начинает выделять субэтнические образования, иногда маскировавшиеся под *сословия*. Назначение этих субэтнических образований — поддерживать этническое единство путем внутреннего неантагонистического *соперничества*. Очевидно, эта *сложность* органична для этнической системы и как таковая возникает в процессе этнического становления, или *этногенеза* [35].

¹ Подробнее см.: Гумилев Л. Н. География этноса в исторический период. — Л., 1990.

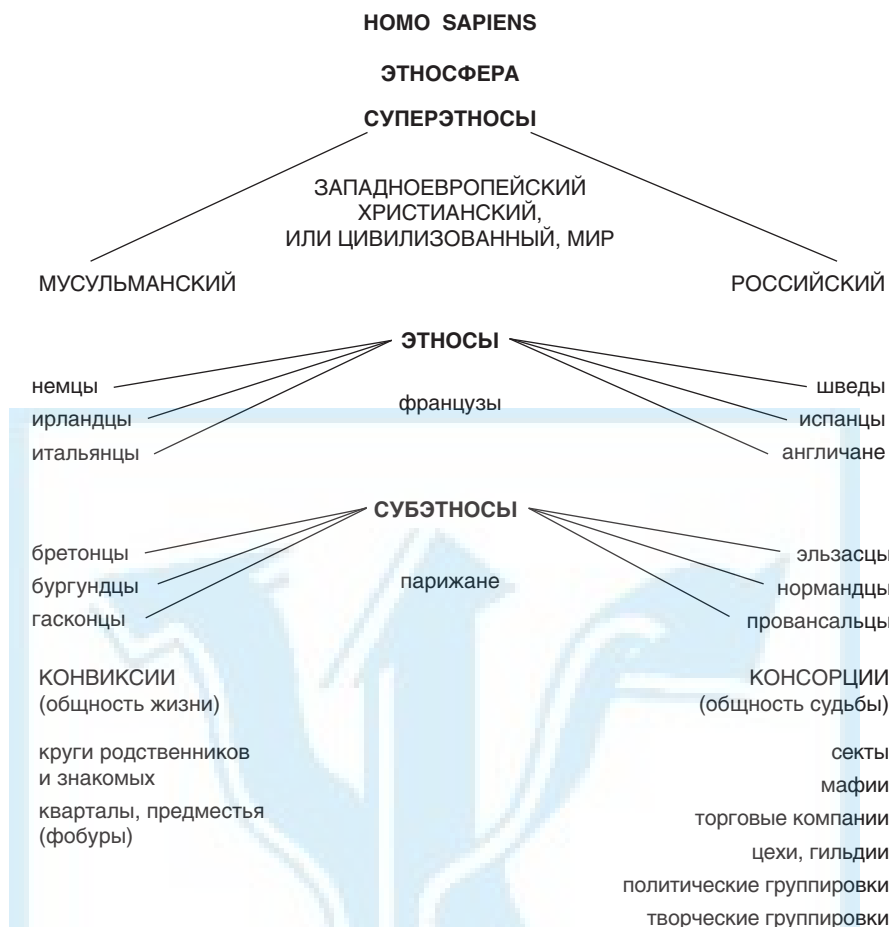


Рис. 3. Структура этносферы во Франции (по Л. Гумилеву)

Возникновение субэтносов. Чтобы уяснить механизм возникновения субэтносов, нужно спуститься на порядок ниже — к *таксономическим единицам*, которые Л. Гумилев классифицирует как два разряда: консорции и конвиксии. В эти разряды удобно помещать мелкие племена, кланы, корпорации, локальные группы и прочие объединения людей всех эпох.

Консорции (от лат. *consortio* — судьба) — это группы людей, объединенных одной исторической судьбой. В этот разряд входят кружки, артели, секты, банды и другие нестойкие объединения. Чаще всего они распадаются, но иногда сохраняются на протяжении жизни нескольких поколений, становясь *конвиксиями*, т. е. группами людей с однохарактерным бытом и семейными связями. Уцелевшие конвиксии вырастают в *субэтносы*. Таковы, например, российские землепроходцы — консорции отчаянных путешественников, породивших поколение стойких сибиряков; старообрядцы — консорции ревнителей религиозного канона; запорожские и донские казаки и др. Первоначальная консорция энергичных людей в условиях изоляции превращалась в *этнос*, именуемый ныне “племя”.

Этнос, по Л. Гумилеву, — это замкнутая система дискретного типа, т. е. корпускулярная система¹. Она получает единый заряд энергии и, растратив его, переходит либо в равновесное состояние со средой, либо распадается на части (этнос, как и каждый человек, является частью *биосферы*). Именно как системы такого типа в биосфере существуют природные коллективы людей с общим *стереотипом поведения* и своеобразной внутренней структурой, противопоставляющие себя (“мы”) всем другим коллективам (не “мы”). Это *противопоставление* связывает социальные формы со всеми природными факторами и является механизмом, с помощью которого человек влияет на природу, воспринимает ее составляющие и кристаллизует их в свою культуру [35].

¹ **Корпускулярная система** — это система взаимодействия отдельных частей, не связанных между собой жестко, но, тем не менее, нуждающихся друг в друге. Биологический вид корпускулярной системы — семья.

Рождение этносов (по Л. Гумилеву). Люди объединяются по принципу комплиментарности. *Комплиментарность* — это неосознанная симпатия к одним людям и антипатия к другим. Когда создается первоначальный этнос, то инициаторы этого возникающего движения, по мнению ученого, подбирают себе активных людей именно по этому комплиментарному признаку. Принцип комплиментарности фигурирует и на уровне этноса, именуясь *патриотизмом*, ибо нельзя любить народ, не уважая его предков.

Итак, рождению любого *социального института* предшествует объединение какого-то количества людей, симпатичных друг другу, в консорции. Начав действовать, они, связанные избранной ими целью и исторической судьбой, вступают в **исторический процесс**. Не каждая из консорций выживает. Те немногие, которые доживают до естественной утраты повышенной активности, но сохраняют инерцию тяги друг к другу, вступают в фазу комплиментарного объединения (*конвиксию*). Эти группы объединяет быт, и в благоприятных условиях они достаточно устойчивы. Однако сопротивляемость среде у них, образно говоря, стремится к нулю, и они рассредоточиваются среди окружающих консорций [35].

Энергия живых систем. Из сказанного очевидно, что **этносы** являются биофизическими реальностями, всегда облаченными в ту или иную социальную оболочку. Как и все “живые системы”, в основе они *энергетические*. Эту форму энергии В. Вернадский¹ назвал *биогеохимической энергией живого вещества биосферы*: это энергия, которая получена растениями путем фотосинтеза и затем усвоена животными через пищу. Эта энергия заставляет все живое расширяться путем размножения до возможного предела; Земля не переполнена живым только потому, что эта энергия разнонаправлена, и одна система живет за счет другой.

Если двигатель событий — энергия, то она должна вести себя согласно всем *энергетическим законам*, т. е. переходить в другие формы энергии. Очевидно, каждая живая личность создает вокруг себя какое-то напряжение, обладает каким-то реальным энергетическим полем или сочетанием *полей*. Отсюда в основе *этнического деления* лежит разница поведения особей, составляющих этнос. Поскольку особи определенного настроения взаимодействуют, то, естественно, возникает однострояная поведенческая *целостность*, воспринимаемая наблюдателями как нечто новое, необычное, не свое. Но как только такое *пассионарное поле* возникло, оно тут же оформляется в *социальный институт*, организующий коллектив пассионариев: общину, философскую школу, дружину, полис и т. д. При этом охватываются особи не пассионарные, а получившие тот же настрой путем пассионарной индукции. **Консорция** преобразуется в **этнос**, который при расширении покоряет (политически или морально) другие этносы и навязывает им свой пассионарный *ритм*. Поскольку этот ритм накладывается на иные ритмы, полной ассимиляции не происходит и возникает *суперэтнос* — этническая галактика, объединяющая группы этносов в целостности высшего порядка [35].

Пассионарность. Итак, неравномерность распределения биогеохимической энергии живого вещества биосферы за длительное историческое время должна была отразиться на поведении этнических коллективов в разные эпохи и в разных регионах. Эффект, производимый вариациями этой энергии, как *особое свойство характера людей*, Л. Гумилев называет пассионарностью. *Пассионарность* (от лат. *passion* — страсть) — это характерологическая доминанта, необоримое внутреннее стремление (осознанное или неосознанное) к деятельности, направленной на достижение какой-то цели. “Так, в середине VIII в. в Италии вокруг Ромула собрались 500 бродяг, положивших начало римлянам; так же собрались сподвижники вокруг царя Давида в XI в. до н. э., а люди “длинной воли” — вокруг Чингисхана, бароны — вокруг Карла Великого и т. д.” [35]. Из этих и подобных *консорций* постепенно вырастали сначала *субэтносы*, потом *этносы* и, наконец, *суперэтносы*.

Большая система может создаваться и существовать только за счет энергетического импульса, производящего работу, благодаря которой система внутренне развивается и способна сопротивляться крушению. Этот эффект энергии Л. Гумилев назвал *пассионарным толчком*. Согласно его наблюдениям, новые этносы возникают не в монотонных ландшафтах, а на границах ландшафтных регионов и в зонах этнических контактов, где неизбежна *метисация* (т. е. процесс этнического смешения). Равно благоприятствует пусковым моментам *этногенеза* сочетание различных культурных уровней, типов хозяйства, несходных традиций, т. е. *прин-*

¹ **Вернадский Владимир Иванович** (1863–1945) — российский ученый, основатель геохимии, биогеохимии, радиогеографии, создатель научной школы.

ции разнообразия. Эндогамия консервирует этносы, а экзогамия действует наоборот. **Механизм этих процессов** такой: взрыв пассионарности создает у многих особей, обитающих на охваченной этим взрывом территории, особый **нервно-психический настрой**, являющийся поведенческим признаком. Этот признак связан с повышенной активностью, но характер ее определяется *местными условиями*: ландшафтными, этнокультурными, социальными, а также силой самого импульса. Вот почему все этносы оригинальны и неповторимы, хотя процессы этногенеза сходны [35].

Психологическая классификация

Л. Гумилев рассматривает пассионарность как *антиинстинкт*, или инстинкт с обратным знаком. Как инстинктивные, так и пассионарные импульсы регулируются в *психической сфере*. Импульсы делятся на два основных **разряда**: а) направленные на сохранение жизни (“разумный эгоизм”); б) направленные на принесение жизни в жертву идеалу. “Разумному эгоизму” противопоставит группа импульсов с обратным вектором: у всех людей имеется искреннее влечение к *Истине, Красоте и Справедливости*. Это влечение сильно варьирует в силе импульса и всегда ограничивается постоянно действующим “разумным эгоизмом”, но в ряде случаев оказывается более мощным и приводит к гибели не менее неуклонно, чем пассионарность. В сфере сознания оно как бы является аналогом пассионарности и, следовательно, имеет тот же знак. Л. Гумилев назвал это явление *аттрактивностью* (от лат. *attractio* — влечение) и положил выделенные им разряды импульсов на координаты: подсознание — на абсциссу, сознание — на ординату. В результате была получена психологическая классификация (рис. 4)



Рис. 4. Психологическая классификация на организменном уровне (по Л. Гумилеву)

[35].

В биологической природе инстинктивных импульсов можно не сомневаться. Но на той же линии (рис. 4) лежит обратный импульс пассионарности. При алгебраическом сложении он погашает ту или иную часть (а иногда даже всю) положительной абсциссы. Импульс пассионарного напряжения может быть меньше импульса инстинкта (который удобно принять за единицу), равен ему и превышает его. Только в последнем случае Л. Гумилев называет человека *пассионарием*. При равенстве импульсов он отмечает *идеально гармоническую личность*. Субпассионариями ученый считает тех, у кого пассионарность меньше импульса инстинкта. Наличие субпассионариев для этноса так же важно, как и наличие пассионариев, потому что они составляют известную часть этнической системы. Ту же последовательность можно наблюдать в сознательных импульсах, отложенных на ординате. “Разумный эгоизм”, т. е. принцип “все для меня”, имеет в лимите стабильную величину. Но он умеряется аттрактивностью, которая либо меньше единицы (за которую Л. Гумилев принимает импульс самолюбия), либо равна ей, либо превышает ее. Значит, реальное поведение особи складывается из двух постоянных (инстинктивность и “разумный эгоизм”) и двух переменных (пассионарность и аттрактивность). Следовательно, только последние определяют наблюдаемое в действительности разнообразие поведенческих категорий [35].

Жизнь этносов

От рождения до зрелости. Итак, **этносом** является коллектив, отличающийся от других этносов стереотипом поведения и противопоставляющий себя другим. При этом этнос — не

просто социально организуемая единица (социально ее нельзя организовать): она должна еще иметь характерные природные формы. Кроме того, в процессе этногенеза можно отличить его *видимое начало* от *пассионарного толчка*. Как правило, **инкубационный период** составляет около 150 лет (рис. 5, табл. 2).

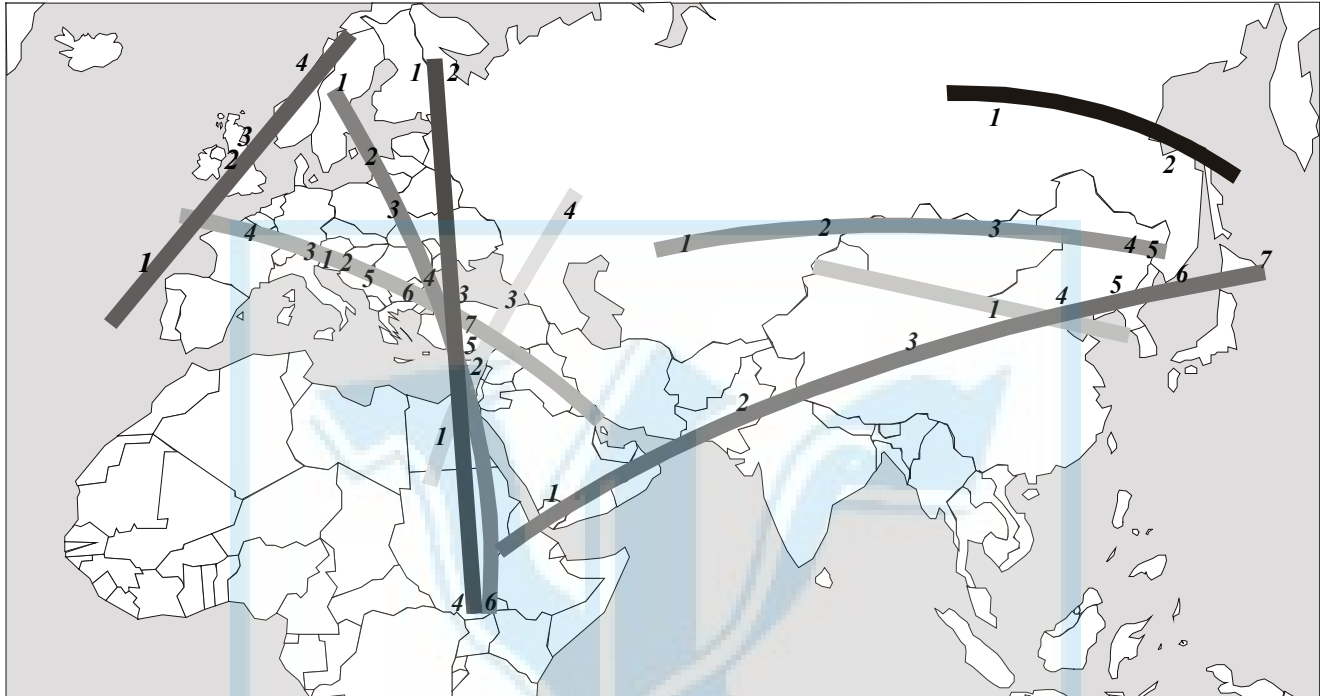


Рис. 5. Оси зон пассионарных толчков (по Л. Гумилеву):

	— толчок XVIII в. до н. э.: 1 — египтяне; 2 — гиксосы; 3 — хетты; 4 — протохазары
	— толчок XI в. до н. э.: 1 — чжоусцы
	— толчок VIII в. до н. э.: 1 — римляне; 2 — самниты; 3 — эквы; 4 — галлы; 5 — эллины; 6 — лидийцы; 7 — киликийцы
	— толчок III в. до н. э.: 1 — сарматы; 2 — кушаны-согдийцы; 3 — хунны; 4 — сяньби; 5 — пуй
	— толчок I в. н. э.: 1 — готы; 2 — славяне; 3 — даки; 4 — христиане; 5 — иудеи; 6 — аксумиты
	— толчок VI в. н. э.: 1 — арабы-мусульмане; 2 — раджпуты; 3 — боты; 4 — табгачи; 5 — китайцы; 6 — корейцы; 7 — ямато (японцы)
	— толчок VIII в. н. э.: 1 — испанцы; 2 — франки (французы); 3 — саксы (немцы); 4 — скандинавы
	— толчок XI в. н. э.: 1 — монголы; 2 — чжурчжэни
	— толчок XIII в. н. э.: 1 — литовцы; 2 — великороссы; 3 — турки-османы; 4 — эфиопы

В начальной фазе этногенеза — **подъема** — важное значение имеют *два индикатора*: отношение общества к человеку и отношение человеческого коллектива к природе. В этой фазе главным является принцип *“Будь тем, кем ты должен быть!”*, потому что в этой хорошо слаженной иерархической системе, составляющей *консорцию*, каждому человеку отводится определенное место. Из коллектива с таким общественным *императивом* получалась весьма слаженная этническая машина, которая либо ломалась, либо развивалась дальше и переходила в другую фазу — **акматическую** [35].

После периода подъема пассионарности, некоей *“красной черты”*, пассионарии ломают первоначальный императив поведения. Они перестают работать на общее дело и начинают бороться каждый за себя. Поэтому общественный императив меняет свое назначение и звучит уже примерно так: *“Не будь тем, кем ты должен быть, но будь самим собой!”* Как следствие, возникает раздробленность, *анархия* за счет эгоистических действий сильно пассионарных особей (например, феодальная раздробленность).

Фазы этногенеза (легенда) (по Л. Гумилеву)

Фаза	Императивы	Перегибы
Исходное сочетание этносов и ландшафтов региона	Разнообразны	—
—	“Надо исправить мир, ибо он плох”	Пусковой момент
Подъем	“Будь тем, кем ты должен быть”	—
—	“Не по-вашему, а по-моему”	Переход в акматическую фазу
Акматическая (пассионарный перегрев)	“Будь самим собой”	—
—	“Мы устали от великих”	Переход в фазу надлома
Надлом	“Только не так, как было”	—
—	“Дайте жить!”	Переход в инерционную фазу
Инерционная	“Будь таким, как я”	—
—	“Не будь ты моим благодетелем”	Переход в фазу обскурации
Обскурация	“Будь таким, как мы”	—
—	“Да когда же это кончится!”	Переход в фазу гомеостаза
Гомеостаз	“Будь сам собой доволен”	—
—	“А ведь не все еще погибло!”	Переход в мемориальную фазу
Мемориальная	“Вспомним, как было прекрасно”	—
Вырождение	“А нам ничего не надо”	—

В условиях растущей феодальной анархии умные правители начинают искать главную доминанту объединяющей деятельности. Например, в Европе такой доминантой стали крестовые походы как следствие внутреннего процесса **пассионарного перегрева**, охватившего Западную Европу в XI–XIV вв. Избыток пассионарности не гарантирует военного успеха, поскольку ведет к дезорганизации, вызванной развитием индивидуализма. Когда каждый хочет быть самим собой, то организовать значительную массу таких людей практически невозможно. В результате крестовые походы захлебнулись вследствие пассионарного перегрева этносоциальной системы, при котором неосуществима целенаправленная координация сил [35].

Когда избыток *пассионариев* (этих свободных атомов, создающих своеобразное броуновское движение) исчез, выделились лишь те из них, кто остался на месте и быстро начал укреплять свои позиции. Здесь им понадобились лозунги, вокруг которых они могли бы объединить своих приверженцев. Для этого стали нужны идеологи, которые сами были пассионарны (пассионарность — признак природный, передающийся генетически).

Все пассионарные народы в период пассионарного перегрева оказывались уже не поборниками своих прежних положительных идеалов, а противниками соседей. И действовали они с огромной энергией, но уже под лозунгом не “за что”, а “против чего”. При этом этнический момент играл первостепенную роль (пример — Столетняя война между Францией и Англией).

Охарактеризовав первые две фазы этногенеза (природного, по сути, явления) — подъема и перегрева, Л. Гумилев делает важный вывод: в фазе подъема складывается, а в фазе акматической кристаллизуется оригинальный для каждого случая *стереотип* не только поведения, но и мировосприятия — то, что обычно называется *культурным типом*. Знание *возраста этноса*, т. е. **фаз этногенеза**, позволяет исследовать древние культуры, начальные фазы которых в исторических источниках не освещены. Ведь *акматические фазы*, как правило, освещены достаточно,

а поскольку известно, что акматическая фаза наступает примерно через 150 лет после начала явного *подъема*, то можно сделать вывод, что *пассионарный толчок* произошел там за 300 лет, учитывая инкубационный период до зафиксированной *акматической фазы* [35].

От зрелости к надлому. *Акматическая фаза* этногенеза недолговечна. *Перегревы* в акматической фазе сменяются временными *спадами*, когда правительствам удается навести определенный порядок. Но следующая *вспышка пассионарности* ломает установившиеся нормы, и регион событий опять становится ареной соперничества пассионарных персон, умеющих находить сторонников среди *субпассионариев*.

Спад *пассионарности* этнических систем проявляется медленно. Первая половина этой фазы в Европе называлась “Возрождение”, вторая — “Реформация”. После акматической фазы характер этногенного процесса резко изменяется. В развитии этноса наступает **надлом**, после чего развитие продолжается, но как бы сместившись. Меняется знак вектора, а иногда система распадается на две, три и более систем, где различия увеличиваются, а унаследованное сходство, не исчезая, отступает на второй план [35].

Снижение уровня пассионарности приводит, по теории Л. Гумилева, к замещению ведущих блоков подсистемы либо *гармоничными особями*, либо *субпассионариями*, проникшими на высокие должности благодаря *непотизму* (родственным связям). Энергии для поддержания системы становится мало, и она начинает давать сбои. Эгоистическая этика диктует новый стереотип поведения, а он, в свою очередь, приводит к упрощению системы, причем *пассионарии* вытесняются на окраины ее социального ареала. Упрощение системы всегда ведет к выбросу свободной энергии. Общественным поведенческим императивом становится: “*Мы устали от великих! Дайте пожить!*”

Фаза надлома — это, по определению Л. Гумилева, возрастная болезнь этноса, которую необходимо преодолеть, чтобы обрести иммунитет. Этнические коллизии в предшествующей — *акматической* и последующей — *инерционной* фазах не приводят к столь тяжелым последствиям, ибо не сопровождаются такими резкими изменениями уровня пассионарности, как при надломе; раскола *этнического поля* в этих фазах не происходит.

Суперэтносы имеют одну общую особенность — *поляризацию* внутри системы. Как монолиты они ведут себя только в фазе пассионарного подъема, а затем, подчиняясь диалектическому закону единства противоположностей, находят направления для деятельности, осуществляющие устойчивое равновесие в постоянной борьбе между собой. Однако по отношению к другим суперэтносам они выступают как целостность, хотя разные половины системы ведут себя неодинаково [35].

Принципы “*поля*” и “*системы*”, введенные Л. Гумилевым, не только не противоречат, но и дополняют друг друга. Первоначальный “*пассионарный взрыв*” создает популяцию пассионарных особей. Поле создает причину для их объединения и дальнейшей солидарности. Но даже эта первичная *консорция*, соприкасаясь со средой, организуется в систему *корпускулярного типа*, чем противопоставляет себя окружению. Следующий шаг — оформление себя как *социальной группы*, т. е. создание жесткой системы с разделением функций ее членов; это вступление в *исторический процесс* развития, запрограммированного локальными особенностями географического и этнического окружения, что при единстве модели этногенеза создает неповторимые коллизии в каждом отдельном его варианте.

Таким образом, независимо от расового состава, культурных связей, уровня развития возникают какие-то моменты, позволяющие в одних случаях установить дружественный этнический контакт, в других — сделать его нежелательным и даже враждебным. Это можно объяснить, приняв гипотезу этнического поля с определенной частотой колебаний для каждой суперэтнической и этнической групп. Например, “Христианский мир” существовал как некое этническое поле, с колебаниями в одном определенном *ритме*. Но вследствие спада пассионарного напряжения это поле раскололось на две половины (православие и католицизм) с разными ритмами колебаний. В таком расколе, вероятно, и заключается внутреннее содержание *фазы надлома*, которое приводит к утрате ощущения единства внутри суперэтноса [35].

От надлома к расцвету. *Фаза надлома* в Европе, по классификации Л. Гумилева, хронологически совпала с эпохой Возрождения. Эту фазу снижения пассионарного напряжения нельзя считать расцветом. Во всех известных случаях смысл явления заключается в растранижении богатств и славы, накопленных предками. Чаще всего такой “*расцвет*” вызывает реак-

цию — стремление к ограничению распрей и убийств. Этому стремлению способствует и то обстоятельство, что представители популяции индивидуалистов столь интенсивно истребляли друг друга или гибли во внешних войнах, что количество их снизилось. Тогда один из них, победивший, слегка модифицирует принцип общежития, заявляя: “Будь таким, как я!”

Возникает общезначимый идеал **новой фазы**. В некоторых случаях идеал — персона, чаще — отвлеченный идеал человека, на которого следует равняться. Этот императив является естественной реакцией на кровавые излишества, которые люди пережили в предыдущую эпоху, и поэтому встречает большое одобрение основной массы населения. Подавляющее большинство предпочитает любую регламентацию, позволяющую надеяться на защиту от произвола сильных. Поэтому отличительной чертой *инерции* является сокращение активного пассионарного элемента и полное довольство эмоционально-пассивного и трудолюбивого *обывателя* [35].

Вместе с усложнением *социальной структуры* снижается эстетический уровень.

Здоровый “обывательский” цинизм следует за мятежной эпохой неизбежно. Фаза **цивилизации**, т. е. угасания страстей и накопления материальных благ, считает ученый, свойственна всем народам, не погибшим до достижения этого возраста. Особенностью этой фазы является хищническое отношение к природе. Безнравственность и беззаконие в городах — прелюдия расправы над лесами и полями, ибо причина того и другого — снижение уровня пассионарности этносоциальной системы. Уровень нравственности этноса — такое же явление природного процесса этногенеза, как и хищническое потребление живой природы. Поэтому то, что европейские эволюционисты называют цивилизацией, а Л. Гумилев — *инерционной фазой этногенеза*, не так уж безобидно и прогрессивно [35].

Смена фазовых императивов. К концу *инерционной фазы* этногенеза *субпассионарии* образуют уже не скромную маленькую прослойку в этносе, а подавляющее большинство. И тогда они говорят свое слово: “Будь таким, как мы!” Порядок, устанавливаемый в этой стадии, которую Л. Гумилев называет **фазой обскурации** (омрачения или затухания), нельзя считать демократическим. Здесь, как и в предшествовавших фазах, господствуют *консорции*, только принцип отбора иной, негативный: ценятся не способности, а их отсутствие, не стойкость в мнениях, а беспринципность. Не каждый обыватель способен удовлетворить этим требованиям, и поэтому большинство народа оказывается, с точки зрения нового императива, неполноценным и, следовательно, неравноправным.

Не каждый этнос доживает до этой последней фазы — обскурации [35].

Обскурация характеризуется преобладанием *субпассионариев*, которые постепенно вытесняют как *гармоничных*, равновесных особей, особей “золотой посредственности”, провозглашенной идеалом в инерционную фазу, так и *пассионариев*, хотя и те и другие сосуществуют с ними.

Пассионарий силен там, где его окружают или слабо пассионарные люди, или народ, более сильный пассионарно, но увлеченный каким-то идеалом — далеким прогнозом, или гармоничные, равновесные особи, которые, охотно доверяя своему вождю, поддерживают его и не стремятся его заместить. Но когда пассионарные люди окружены со всех сторон *субпассионариями* (“жизнелюбами”), положение становится крайне тяжелым. У *субпассионариев* инстинктивные реакции не имеют противовеса в виде сдерживающей пассионарности, и поэтому “жизнелюбы” находятся во власти своих несдерживаемых эмоций. Если любителей жить весело и просто становится много и в их руках оказывается оружие, поддерживать существующую систему становится трудно [35].

Немецкий историк Т. Моммзен показал, что уже в начале инерционной фазы, т. е. периода “всеобщего процветания”, ни мужчины, ни женщины не хотят иметь детей. Противоестественные пороки становятся повседневным явлением. Инстинкт отцовства ослабевает, в результате чего, согласно Л. Гумилеву, наступает *депопуляция* (убыль населения) в фазе обскурации [35].

Таким образом, утрата этносом *пассионарности* — **процесс необратимый**, но постепенный. От периода обскурации остаются *реликты* — отдельные остатки, попадающие в состояние этнического **гомеостаза**. Среди так называемых цивилизованных народов (англичан, французов, русских, китайцев и т. д.) имеется достаточное количество людей того типа, который Л. Гумилев считает характерным для гомеостаза. Проблема в том, что при гомеостазе этот тип

гармоничного человека является исключительным: пассионарные особи не уживаются в этносах, которые иногда образуют очень примитивные общественные формы, а иногда наследуют от прошедшей истории сложные. Иными словами, все эти **реликтовые народы** есть не начальные, а конечные фазы этногенеза, этносы, растерявшие свой пассионарный фонд и поэтому существующие в относительно благополучном состоянии.

Изменяется ли императив поведения при переходе в гомеостаз? Да, утверждает Л. Гумилев, изменяется. Остающиеся после страшной эпохи обскурации тихие люди, которые ранее были незаметны, воздвигают новый и последний императив коллективов к личности: *“Будь сам собой доволен. Живи и не мешай другим, соблюдай все законы, и мы тебя вообще не тронем”*.

Известно много реликтовых этносов, потерявших способность к саморазвитию, у которых процесс этногенеза закончился (их очень много в тропической Америке, Южной Индии, Африке, Индонезии). Прирост населения они регламентируют, поддерживая баланс соотношения своего племени с природой.

Гомеостаз — это еще не конец. Люди в этой фазе подобны подавляющему большинству трудящихся *инерционной фазы*. Гармоничные особи — фундамент такого этноса, а субпассионарии — следующего за гомеостазом периода — *фазы глубокой старости* [35].

Но преддрешенность этногенезов — только вероятность. Бездна надежных положений не бывает, ибо всегда возможна регенерация.

Суть этнической **регенерации** — это частичное восстановление этнической структуры, наступающее после периода деструкции (например, восстановление России после Смутного времени).

Даже тогда, когда этнос распался и перестал существовать как *системная целостность*, остаются либо отдельные *конвексии*, либо отдельные *персоны*. Наиболее обширный материал по этой фазе, которую Л. Гумилев называет **мемориальной** (*фаза глубокой старости этноса*), находим в фольклоре и пережиточных обрядах так называемых отсталых племен. Замечательные произведения устного творчества имеются у алтайцев, киргизов, амазонских индейцев, австралийских аборигенов, т. е. у этносов, достигших периода глубокой старости.

Люди **мемориальной фазы** еще имеют кое-какую *пассионарность*, но их ближайшее окружение уже неспособно даже на отчаяние. Они не могут и уже не хотят бороться за жизнь, вследствие чего длительность этой фазы очень мала. Однако пассионарные толчки происходят чаще, чем финальные фазы этногенезов. Новый *пассионарный взрыв* — мутация — зачинает очередной процесс *этногенеза* прежде, чем успеет иссякнуть инерция прежнего. Именно благодаря этому человечество еще населяет нашу планету [35].

На рис. 6 показаны все **фазы этногенеза** с учетом времени и места (эпохи и региона), сведенные Л. Гумилевым в одну таблицу для северного полушария [35].

Теория истории народов и государств

В Древнем мире известны четыре культуры, относящиеся к VI–V вв. до н. э. Акматические фазы этносов, создавших эти культуры, изучены достаточно хорошо. Места обитания этих этносов расположены по третьей параллели, охватывая Грецию, Северную Персию, Индию и Средний Китай. Очевидно, что на этой полосе на рубеже IX–VIII вв. до н. э. совершился *пассионарный толчок*. Перечисленные регионы имеют одну общую черту — здесь возникают *философские системы* настолько оригинальные и логичные, что влияние их в той или иной степени ощущается и в наше время. Однако кроме общего здесь наблюдается очень много различий [35].

Дело в том, что на процесс создания этноса или суперэтноса влияют пространство и время. *Пространство* — это ландшафтное и этническое окружение. Ландшафтное окружение, считает Л. Гумилев, влияет на формы хозяйства, уклад этноса, определяет его возможности, перспективы, этническое окружение, дружеские или враждебные связи с соседями отражаются на характере создаваемой культуры.

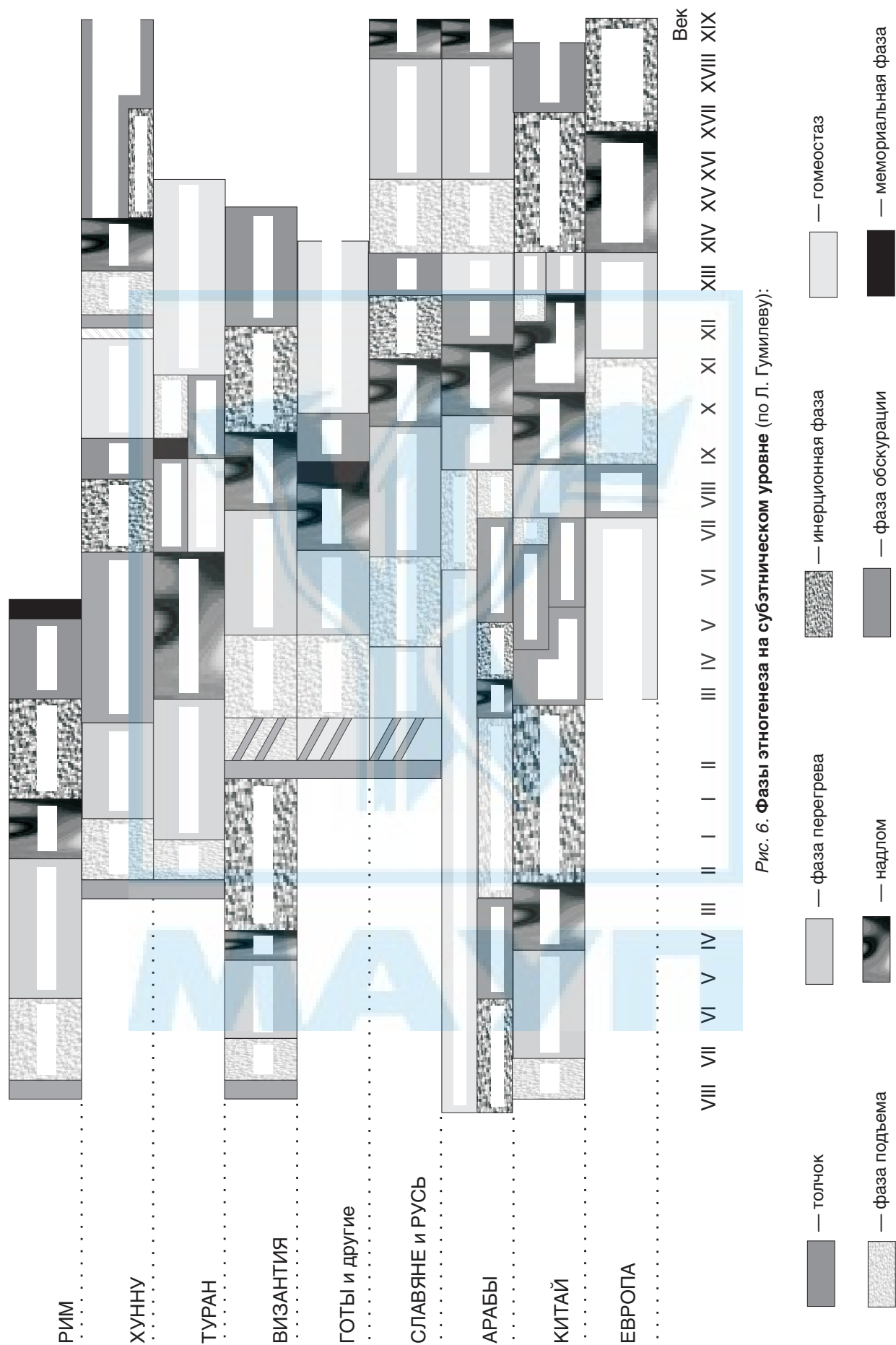


Рис. 6. Фазы этногенеза на субэтническом уровне (по Л. Гумилеву):

Время — это фаза этногенеза и этнического окружения, определяющая варианты этнических контактов с ним. Кроме того, свойственный определенной эпохе уровень научно-технического прогресса также влияет в рамках фактора времени, позволяя заимствовать имеющиеся технические достижения при создании новой культурной традиции.

Третий компонент — энергия. В энергетическом аспекте этногенез является источником культуры, поскольку происходит за счет пассионарности. Именно эта энергия — пассионарность — и растрчивается в процессе этногенеза на создание культурных ценностей и политическую деятельность. Однако всякая энергия, и биохимическая в том числе, имеет два полюса. Такая биполярность отражается на этногенезе: поведенческая доминанта может быть направлена на усложнение системы, т. е. созидание, или на упрощение. Первая позиция — мироутверждение, вторая — мироотрицание. В первой позиции — стремление заменить дискретные системы (биоценоз) на жесткие, которые, по логике развития, превратят живое вещество в косное. Лимитом такого развития является вакуум. И наоборот, при усложнении систем возникает разнообразие, которое немедленно передается в психологическую сферу и создает искусство, поэзию, науку [35].

Итак, этническая история содержит три параметра:

- соотношение каждого этноса с его вмещающим и кормящим ландшафтом. Утрата этого соотношения непоправима: упрощаются, а вернее, искажаются и ландшафт, и культура этноса;
- вспышка и последующая утрата пассионарности; этногенез как энтропийный процесс. Диссипация биогеохимической энергии живого вещества биосферы с выбросом свободной энергии;
- выделение из этноса отдельных персон и консорциев, изменяющих стереотип поведения и отношение к природной среде на обратное. Идеал, формирующий поведенческую доминанту, меняет знак (система либо усложняется, либо упрощается). Только в этом, последнем параметре решающую роль играет свободная воля человека.

В эти три формулы вмещается вся теория, необходимая для того, чтобы объяснить, почему история народов и государств развивается не прямо по пути прогресса, а зигзагами и частыми обрывами в никуда [35].

Возраст этноса. Начальную точку отсчета — сам пассионарный толчок, или микромутацию, — трудно датировать, так как современники ее не замечают. Но толчок — не единственная опорная точка хронологизации этногенеза. Наиболее ярким, впечатляющим событием является момент рождения этноса как новой системной целостности с оригинальным стереотипом поведения. С этим событием часто связано появление нового этнонима, т. е. самоназвания этноса [33].

Сопоставляя момент рождения этноса и дату толчка, в известных случаях можно определить длительность инкубационного периода этногенеза — 130–160 лет. Можно также отсчитать возраст этноса не только от начала толчка, но и от любого яркого и легко диагностируемого периода, например от фазы надлома: ее начала или конца. Надлом — фаза выразительная и не заметить ее трудно. Пассионарное напряжение этнической системы вдруг начинает стихийно снижаться. Происходит это очень просто: убийство наиболее выдающихся деятелей. Сначала гибнут политики, затем идеологи: поэты и ученые, потом толковые администраторы и, наконец, трудящиеся — приверженцы вождей [35].

Этногенез как универсальный механизм. Наблюдаемая в природных процессах вспышка энергии с последующей ее растратой представляет собой универсальный механизм взаимодействия системы и среды. Эта универсальность в географии описывается как движение на популяционном уровне. Иными словами, и на биосферном уровне развитие происходит не эволюционно, а дискретными переходами — от равновесия к равновесию и обратно. Возникающая структура всегда ведет себя иначе, нежели прежняя, уже растратившая первоначальный импульс и близкая к равновесию со средой. Значит, импульс — начало процесса диссипации, ведущего систему к неизбежному распаду [35].

Л. Гумилев считает, что цикличность в биосферных процессах (видообразование) в этногенезе наблюдается не всегда. Обсуждаемый тип взаимодействия больше отвечает не циклу (повторению), а инерции эксцесса, при котором изменение потенциала описывается сложной кривой подъемов, спадов и зигзагов типа волны. В этом случае отличие заключается лишь в

продолжительности процесса, а этногенезы делятся 1100–1500 лет, если их не нарушают экзогенные воздействия (например, геноцид или эпидемия). Биоценозы, как и этносы, возникают внезапно, образуют экосистемы и медленно рассеивают биогеохимическую энергию живого вещества. Вот почему большинства этносов, живших и творивших в исторический период, уже не существует. Этносистемы распались на части, т. е. на отдельных людей, которые затем интегрировались в новые системы в обновленных ландшафтах с новыми традициями.

Этническая система отсчета лежит в **ритме** (частоте колебаний) биополя. Многообразие ритмов очень велико, и каждый из них соответствует особому этносу, возникает и исчезает в историческом времени и, являясь природным феноменом, формирует стереотип поведения этноса, или *этнопсихологию* [35].

Резюме

Таким образом, одним из условий устойчивости любого этноса является *сложность его структуры*, что обеспечивается выделением различных субобразований, в том числе **словий**, выполняющих специфические социальные функции в процессе исторического становления и функционирования этноса.

Этносы, как и все “живые системы”, в основе своей *энергетические*. Получив единый биогеохимический заряд энергии и растратив его, этнос поступательно проходит стадии возникновения, расцвета и распада. При этом рождение и становление этносов Л. Гумилев связывает с *психологическими принципами комплиментарности* (симпатии-антипатии) и особым свойством характера людей — *пассионарностью*. Механизм этих процессов таков: энергетический “взрыв” пассионарности создает у многих людей, обитающих на охваченной этим “взрывом” территории, особый нервно-психический настрой, который является выраженным поведенческим признаком и обнаруживается в той или иной сфере человеческой деятельности (духовной, политической, экономической). Возникший признак связан с повышенной активностью, но ее характер определяется конкретным историческим временем.

Психологическая классификация Л. Гумилева в общепринятом сегодня прочтении показывает, что *Рациональности* (рассудочности) противостоит *Иррациональность* (нечто бессознательное, лежащее за пределами досягаемости разума), наличие которой в человеческом духе порождает ту глубину, из которой вновь и вновь появляются новые смыслы, идеи, творения. *Инстинктам* же противостоит *Воля*, преобразующая смутное влечение в осознанную целенаправленную деятельность. Отсюда все разнообразие человеческих индивидуумов и поведенческих стратегий этносов.

Л. Гумилев вслед за Платоном, Дж. Вико, Х. Ортегой-и-Гассетом и другими исследователями также выделяет в каждом этносе *три основные группы*, которые определяет как пассионарные, гармоничные и субпассионарные. Последовательное утрачивание этими группами лидирующих в обществе позиций ведет к *смене исторических фаз* в жизни этносов, что проявляется в замене ведущих ценностей, форм правления, типов культур и других важнейших характеристик общества как социальной целостности.

ТЕОРИЯ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДИНАМИКИ П. СОРОКИНА

Ценность как основа культуры

Всякая великая культура, по определению П. Сорокина, есть не просто конгломерат различных явлений, сосуществующих, но никак не связанных, а единство, или индивидуальность, все составные которого пронизаны одним основополагающим принципом, выражают одну, главную ценность¹. Именно *ценность* служит основой и фундаментом единой культуры [116]. Доминирующие черты изящных искусств и науки такой единой культуры, ее философии и религии, этики и права, ее основных форм социальной, экономической и политической организации, большей части ее нравов и обычаев, ее образа жизни и мышления (*менталитета*) — все они по-своему выражают ее основополагающий принцип, ее главную ценность [101].

Например, главным принципом, или главной истиной (ценностью), культуры Запада средних веков был Бог. Архитектура и скульптура, литература, живопись, музыка, философия, наука, этика и право почти исключительно носили *религиозный характер*. Политическая организация в ее духовной и светской сферах была преимущественно теократической и базировалась на религии. Семья как священный религиозный союз выражала ту же фундаментальную ценность. Даже организация экономики контролировалась религией, налагавшей запреты на многие формы экономических отношений. Такую унифицированную систему культуры, основанную на принципе *сверхчувственности* и *сверхразумности* Бога как единственной реальности и ценности, П. Сорокин назвал *идеациональной*. Такая же в основном сходная посылка лежала в основе интегрированной культуры Брахманской Индии, буддистской и лаоистской культур, греческой культуры VIII–VI вв. до н. э. [101].

Закат средневековой культуры, по мнению П. Сорокина, обнаруживался именно в разрушении этой идеациональной системы культуры. Это началось в конце XII в. с появлением нового, совершенно отличного, основного принципа, заключавшегося в том, что *объективная реальность* и ее смысл *чувственны*. Этот медленно приобретающий вес новый принцип столкнулся с приходящим в упадок принципом идеациональной культуры. Их слияние в органичное целое создало совершенно **новую культуру** в XIII–XIV вв. Основная посылка состояла в том, что *объективная реальность* частично *сверхчувственна* и частично *чувственна*, она охватывает *сверхрациональный*, рациональный и сенсорный аспекты, образуя единство этого бесконечного многообразия. Культурную систему, воплощающую эту посылку, П. Сорокин назвал *идеалистической*. Культура XIII–XIV вв. в Западной Европе, так же как и греческая культура V–IV вв. до н. э., была преимущественно идеалистической, основанной на этой синтезирующей идее.

Однако процесс на этом не закончился. *Идеациональная культура* средних веков продолжала приходить в упадок, в то время как культура, основанная на признании *сенсорности* объективной реальности и ее смысла, продолжала наращивать темп в последующих столетиях. Начиная приблизительно с XIV в. новый принцип стал доминирующим, а с ним и основанная на нем культура. Таким образом, возникла современная форма культуры — *культуры сенсорной*, эмпирической, светской, *чувственной*. Она основывается на этом новом принципе и объединяется вокруг него: *объективная действительность* и *смысл ее сенсорны* [101].

¹ См.: Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. — М., 1992.

Типология культуры

Таким образом, основной принцип средневековой культуры делал ее преимущественно *потусторонней* и религиозной; основной принцип идеалистической культуры был частично сверхсенсорный и религиозный, а частично светский и *посюсторонний*; наконец, основной принцип современной чувственной культуры — светский и *утилитарный*. Перечисленные типы — *идеациональный*, *идеалистический* и *чувственный* — обнаруживаются в истории египетской, вавилонской, греко-римской, индуистской, китайской и других культур. Сравнительные характеристики развития различных типов культур в Западной Европе в X–XX вв. приведены в табл. 3 [101].

Таблица 3

Сравнительные показатели развития различных типов культур за последнее тысячелетие в Западной Европе (по П. Сорокину)

Сфера культуры	Века								
	до X	X–XI	XII–XIII	XIV–XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
Живопись и скульптура (тематика)									
Религиозные, %	81,9	94,7	97,0	85,0	64,7	50,8	24,1	10,0	3,9
Светские, %	18,1	5,3	3,0	15,0	35,3	49,2	75,9	90,0	96,1
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
В том числе:									
пейзаж	—	—	—	0,1	1,6	2,9	6,6	15,4	21,6
портрет	1,4	0,4	0,9	6,6	11,5	17,8	21,8	18,9	18,0
жанр	5,4	1,6	0,5	4,1	5,3	14,9	25,3	35,9	37,4
эротика	—	—	—	—	от 3 до 49 % в зависимости от страны				
Наука и техника (количество открытий и изобретений)	14 (IV–IX вв.)	15	65	192	429	691	1574	8527	> 10 тыс.

Кризис современной культуры и общества заключается именно в разрушении преобладающей *чувственной системы* евро-американской культуры. Мы живем и действуем в один из *поворотных моментов* человеческой истории, когда одна форма культуры и общества (**чувственная**) исчезает, а другая лишь появляется. Такое изменение, сколь бы болезненным оно ни было, является как бы необходимым условием для любой творчески созидательной культуры на протяжении ее *исторического развития*. Ни одна из форм культуры не беспредельна в своих созидательных возможностях — они всегда ограничены. Когда созидательные силы исчерпаны и возможности реализованы, соответствующие культура и общество или становятся мертвыми, несозидательными, или приобретают **новую форму**, открывающую новые созидательные возможности и ценности [101].

Социокультурные циклы

В течение последних *четырёх столетий* в современной культуре (во всех ее компонентах) преобладала **чувственная форма**, хотя наряду с ней существовали (как побочные) *идеациональная* и другие формы. Едва ли какая-либо культура в истории человечества была полностью и совершенно

интегральной. Термин “доминантная форма интеграции” не исключает абсолютно монопольного преобладания одной формы культуры, ведущего к полному исключению других. А это означает, что могут разрушиться только культурные и социальные формы, интегрированные в одну чувственную форму; не интегрированные могут продолжать существовать и даже успешно функционировать [101].

Нынешний кризис происходит вследствие разрушения **чувственной формы** западной культуры и общества, которая возникла в конце XII в. и постепенно заменила *идеациональную форму* средневековой культуры. Однако ни одна из конечных форм — ни чувственная, ни идеациональная — не вечна. Рано или поздно ей суждено исчерпать свой созидательный потенциал. Когда наступает этот момент, форма начинает постепенно разрушаться и исчезает. Такие явления очень редки: *в течение трех тысячелетий* греко-римской и западной истории это наблюдалось только четыре раза. Таков масштаб сегодняшнего кризиса [101].

Однако происходящие изменения, не означая полного исчезновения западной культуры и общества, тем не менее предвещают одну из величайших революций в современной культурной и социальной жизни. Если мы не в силах остановить ее, то следует хотя бы попытаться понять ее природу, причины и последствия. Если мы сможем это сделать, то, вероятно, в некоторой степени сократим ее трагический ход, смягчим последствия [101].

Иными словами, вместо *стабильной* поступательной тенденции развития культуры П. Сорокин отмечает ряд *колебаний* от одной доминирующей системы к другой. При этом ни одна система не включает в себе всю истину так же, как и ни одна не является целиком ошибочной: каждый источник познания, будь то *чувства*, *разум* или *интуиция*, представляет собой валидное знание многосторонней действительности. Так, *истина чувств* дает знание о чувственных нерациональных аспектах объективной реальности, *истина разума* — о ее рациональном аспекте, *истина интуиции* — о ее металогическом и метачувственном аспектах. Эмпирioчувственная реальность питается **чувствами**, рациональная — **разумом**, сверхрациональная — **верой**. Каждая из этих систем, взятая изолированно, становится менее достоверной и более ошибочной [101].

Виды социокультурных систем

Таким образом, социальную действительность П. Сорокин рассматривал в духе *социального реализма*, постулировавшего существование сверхиндивидуальной социокультурной реальности, не сводимой к материальной реальности и наделенной системой значений [96]. Характеризующаяся бесконечным многообразием, превосходящим любое отдельное ее проявление, *социокультурная реальность* охватывает истины **чувств**, рационального **интеллекта** и сверхрациональной **интуиции**.

П. Сорокин различал системы социокультурных феноменов многих **уровней**. Самый высокий из них образуют *социокультурные системы*, сфера действия которых распространяется на многие общества (**суперсистемы**). Они организуются вокруг фундаментальных предпосылок реальности и основных методов ее познания, т. е. **мировоззрений**. Из них выделяются следующие *суперсистемы*:

- *чувственная* (реальность воспринимается непосредственно чувствами);
- *умозрительная* (реальность познается с помощью интуиции);
- *идеалистическая* (реальность рассматривается как комбинация двух первых).

Им соответствуют три *формы истины* — чувственная, духовная (интуитивная) и рациональная [96].

Предложенная П. Сорокиным **теория социокультурной динамики** рассматривает действительность как процесс *закономерного изменения*, который внутри социокультурных систем носит диалектический характер. Доминирующее мировоззрение и обусловленные им основные принципы восприятия действительности постепенно исчерпывают свои возможности и заменяются одним из двух других альтернативных *мировоззрений*. Соответственно сменяются

тотальные **типы культурных суперсистем**. С помощью диалектики П. Сорокин стремился объяснить *ритмическую периодичность* социокультурных изменений, искал их источники [96].

Процесс перехода суперсистемы от одного доминирующего мировоззрения к другому (подобно изменениям в движении маятника) сопровождается радикальной трансформацией *социальных институтов* и нормативных образцов. Разрушение интегративной базы и возникновение альтернативного доминирующего мировоззрения сопровождаются длительными периодами социальных и культурных кризисов, войнами и другими бедствиями.

Исследовав влияние социальных потрясений на поведение личности, П. Сорокин выдвинул "*принцип поляризации*", согласно которому тенденция к моральной индифферентности и рутинному поведению усиливается в периоды обострения общественных *кризисов*, когда **большинство** ищет гедонистическое удовлетворение, в то время как **меньшинство** ориентировано на альтруистическую, религиозную, духовную активность. Когда проходит социальное потрясение, поведение возвращается к прежнему "нормальному" распределению [96].

Резюме

Итак, каждая великая культура и цивилизация выражают какую-либо одну, *главную ценность*. Так, главной ценностью культуры Запада средних веков был Бог (*Истина*). Эта ценность определяла содержание *религиозного исторического времени*, а также теократический характер политической власти, особенности духовной и материальной сферы общественной жизни. Подобные религиозные времена наблюдались в Древней Индии, в период распространения буддизма, в греческой культуре VIII–VI вв. до н. э.

В XII в., и особенно в XIII–XIV вв., в западном мире ценности сменяются, что знаменует собой смену исторических времен, когда главный принцип — Истина, Вера — заменяется другим главным принципом.

Начиная с XIV в. господствующее положение в западной культуре начинает занимать следующая главная ценность, что знаменует собой наступление новых исторических времен.

Три типа культур, описанных П. Сорокиным, образуют своеобразные **циклы** повторения и следования друг за другом базовых ценностей в различные эпохи и в различных странах (например, в египетской, греко-римской, индийской, китайской истории). Настоящий период европейской истории характеризуется очередной сменой ведущей ценности и соответствующим ей историческим временем, поскольку *силы каждой культуры ограничены*, и когда они исчерпываются, наступает новый исторический период со своей главной ценностью, своими, свойственными только ему, особенностями духовной, материальной и политической жизни.

Главным классификационным признаком социокультурных суперсистем П. Сорокин считал *мировоззрение*, базирующееся на трех базовых ценностях (Вера, Разум, Красота) и соответствующих им трех формах познания истины — духовной (интуитивной), рациональной (идеалистической) и чувственной. Доминирующее мировоззрение и соответствующие ему базовые ценности постепенно исчерпывают свой потенциал и закономерно заменяются следующим типом мировоззрения, являясь *ритмической периодичностью* исторического процесса.

Не оспаривая в целом выводов виднейшего социолога современности, позволим сделать лишь одно замечание. На наш взгляд, ведущей ценностью идеалистической культуры является не Разум (т. е. рациональная рассудочность, что не соответствует идеализму), а *Красота*, постигаемая эмоционально-деятельным началом и соответствующая, по классификации Дж. Вико, "героическим" или "поэтическим" временам. К тому же данные, приведенные П. Сорокиным по количеству открытий и изобретений в области науки и техники (см. табл. 3), свидетельствуют о возрастающей *рациональной интеллектуальности* именно нынешней эпохи, названной им "чувственной". Наше предположение базируется на том, что выделенная П. Сорокиным "чувственная" культура охватывает *два различных типа* — рационально-мыслительную и собственно сенсорную, гедонистическую культуру, главной ценностью которой являются потребление и "справедливость" в распределении прежде всего материальных благ. Более подробно поясним это далее.

СОЦИАЛЬНАЯ ФИЛОСОФИЯ ИСТОРИИ К. ЯСПЕРСА

Ось мировой истории

Ось мировой истории, по убеждению К. Ясперса¹, можно обнаружить только эмпирически как факт, значимый для всех людей². Эту ось мировой истории следует отнести, считает К. Ясперс, ко времени около 500 лет до н. э., к духовному процессу, который наблюдался между 800 и 200 г. до н. э. Тогда произошел самый резкий поворот в истории. Появился человек такого типа, который сохранился и по сей день. Это время К. Ясперс называет *осевым* [134].

Единственный допускающий сравнение с осевым временем параллелизм всемирно-исторического значения — это время возникновения великих культур древности — Египта, Месопотамии, долины Инда и Китая. С ними можно сопоставить культуры Мексики и Перу. Общее здесь — высокая организация и развитая техника. Общий у них и *магический характер* религии. Однако этот параллелизм не отличается точной синхронностью, которая характеризует осевое время. К тому же это совпадение растягивается во времени на тысячелетия: начало его датируется периодом от 5000 г. (Двуречье и Египет) до 3000 г. до н. э. (Китай и долина Инда) [134].

К. Ясперс задает вопрос: “Почему в разных сферах независимо друг от друга происходит одно и то же?” Тайна такой одновременности, по его мнению, существовала помимо осевого времени только еще в одном случае (следовательно, встречается вообще только два раза) — при возникновении великих культур древности.

Ответом на вопрос о причине упомянутой одновременности служит в настоящее время лишь гипотеза А. Вебера: вторжение кочевых народов из Центральной Азии, достигших Китая, Индии и стран Запада (у них великие культуры древности заимствовали использование лошади). Этот поворот истории произвели индоевропейские *народы-завоеватели*. В конце III тыс. они достигли Европы и Средиземноморья. Новый великий прорыв они совершили около 1200 г., когда достигли Ирана и Индии. В конце II тыс. кочевые народы появились в Китае [134].

До этого времени на территории от Китая до Европы существовали уходящие в глубину веков древние культуры, характеризуемые частично как матриархальные (оседлые скотоводы). История превращается в борьбу между этими двумя силами — культурой матриархата³ и культурой кочевых народов (патриархатом).

О периоде между 800 и 200 г. до н. э. можно сказать: он составляет эмпирически очевидную для всех людей ось мировой истории. Это *осевое время* ограничено, правда, Китаем, Индией и Западным миром, но тем не менее, хотя изначально и без соприкосновения этих трех миров, оно послужило основой универсальной истории, в духовном смысле охватило все человечество [134].

¹ **Ясперс Карл** (1883–1969) — немецкий психолог и социальный философ, автор научных работ “Всеобщая психопатология” (1911), “Психология мировоззрений” (1919), “Философия” (1932), “Об истине” (1947), “О европейском духе” (1946), “Истоки истории и ее цель” (1948), “Философская вера” (1948) и др.

² См.: Ясперс К. Смысл и назначение истории: Пер. с нем. — М., 1991.

³ **Матриархат** (от лат. *mater* — мать и греч. *arghe* — власть) — форма родовой организации первобытнообщинного строя, характеризующаяся первенствующей ролью женщины в общественном производстве (воспитание потомства, ведение общественного хозяйства, поддержание очага и других жизненно важных функций) и в социальной жизни родовой общины (управление ее делами, регулирование отношений ее членов, отправление религиозных обрядов и т. д.). В области семейных отношений матриархат характеризовался матрилокальностью (приходом мужчин в семьи родовой общины) и матрилинейностью (счетом родства по матери).

Схема мировой истории

Возникновение культуры территориально охватывает, по расчетам К. Ясперса, лишь узкую полосу длиной около четверти, шириной — меньше 1/12 всей земной поверхности, от Атлантического до Тихоокеанского побережья, от Европы через Северную Африку, Переднюю Азию до Индии и Китая. В виде схемы историю в узком смысле К. Ясперс представляет следующим образом.

Из темных глубин *доистории*, длящейся сотни тысячелетий, из десятков тысячелетий существования подобных нам людей в тысячелетия, предшествующие нашей эре, в Месопотамии, Египте, в долине Инда и Хуанхэ возникают *великие культуры древности*. В них самих или в орбите их влияния в осевое время, с 800 по 200 г. до н. э., формируется духовная основа человечества, независимо друг от друга в *трех различных местах* — в Европе с ее поляризацией Востока и Запада, в Индии и Китае. На Западе, в Европе, в конце средних веков возникает **современная наука**, а за ней с конца XVIII в. следует **век техники**. Это первое после *осевого времени* действительно новое свершение духовного и материального характера.

Сегодняшний мир с его сверхдержавами все настойчивее требует политического объединения, будь то *насильственное* объединение в рамках деспотической мировой империи, или объединение в рамках *правового* устройства мира в результате соглашения.

Человек, таким образом, **четыре раза** как бы отправляется от новой основы:

- от *доистории* — едва доступной нашему постижению *прометеевской эпохи* (возникновение речи, орудий труда, умение пользоваться огнем), когда он только становится человеком;
- от возникновения *великих культур древности*;
- от *осевого времени*, когда полностью формируется подлинный человек в его духовной открытости миру;
- от *научно-технической эпохи*, чье преобразующее воздействие мы испытываем на себе.

Более убедительной, предвосхищающей будущее, можно считать следующую схему. В доступной нам человеческой истории есть как бы *два дыхания*. *Первое* ведет от *прометеевской эпохи* через великие культуры древности к осевому времени со всеми его последствиями. *Второе* начинается с эпохи науки и техники, со *второй прометеевской эпохи* в истории человечества, и, быть может, приведет через образования, которые окажутся аналогичными организациям и свершениям великих культур древности, к новому, еще далекому и невидимому, *второму осевому времени*, к подлинному становлению человека [134].

Наша история совершается между истоками и целью, которые взаимосвязаны: истоки — в “сознании человека”, цель — в “вечном царстве душ”. Для иллюстрации К. Ясперс предлагает обратиться к простой схеме мировой истории (рис. 7) [134].

Классификация народов

Осевое время служит ферментом, связывающим человечество в рамках *единой мировой истории*. Глубочайшее разделение народов определяется тем, как они относятся к великому прорыву осевого времени. К. Ясперс различает такие народы [134]:

- **Осевые.** Эти народы, последовательно продолжая свою историю, совершили скачок, как бы вторично родились в нем, тем самым заложив основу духовной сущности человека и его подлинной истории. К таким народам относятся китайцы, индийцы, иранцы, иудеи и греки.
- **Не знавшие прорыва.** Ряд народов великих культур древности, существовавших до прорыва в осевое время и даже одновременно с ним, не были им затронуты и несмотря на одновременность остались внутренне чужды ему. Эти народы, будучи во внешнем су-

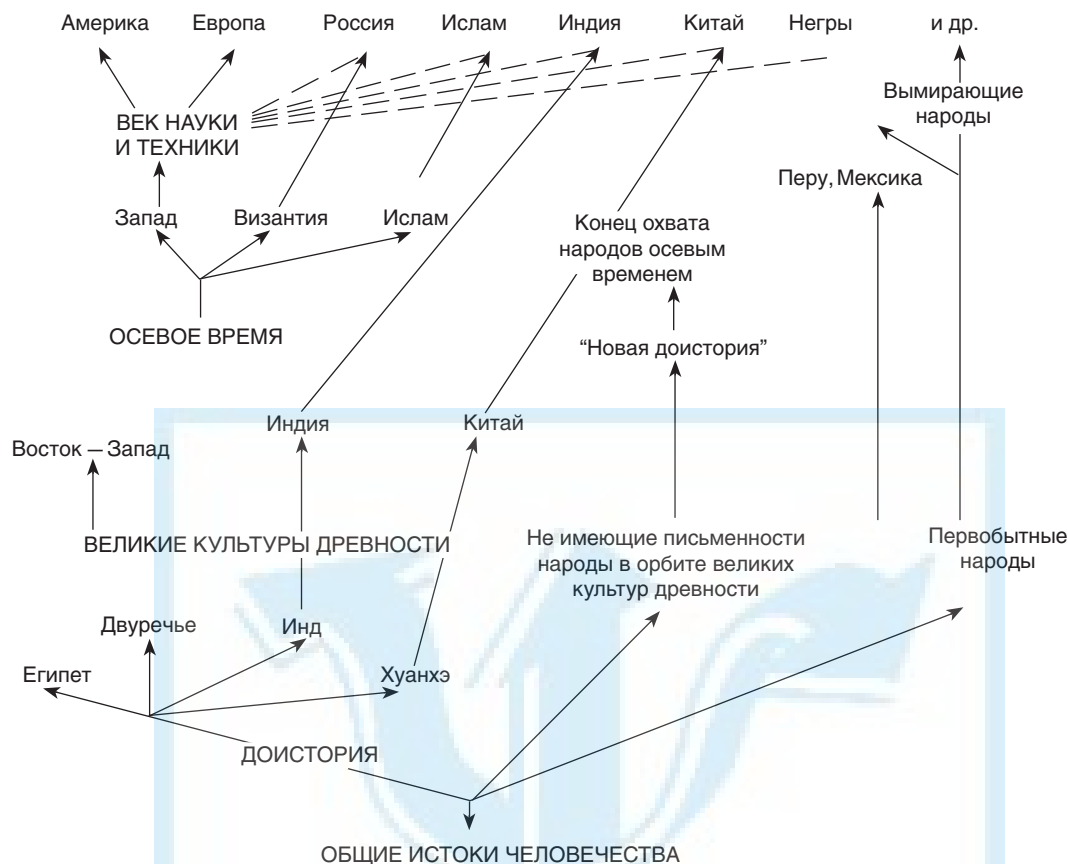


Рис. 7. Единый мир человечества на Земном шаре (по К. Ясперсу)

ществовании подчинены новым силам, утратили и внутреннюю культуру, которая в каждом отдельном случае перерождалась: в Месопотамии — в персидскую, а затем в ислам, в Египте — в римскую и христианскую, позже также в ислам.

- **Последующие.** Все народы делятся на тех, основой формирования которых был мир, возникший в результате прорыва, и тех, кто остался в стороне. Первые народы *исторические*, вторые — *первобытные*.

Типы людей. В истории наряду со стремлением к насилию всегда присутствовала и готовность к отречению, компромиссу, взаимным жертвам, самоограничению силы не только из соображений выгоды, но и вследствие признания правовых норм. Чаще всего эта позиция свойственна людям *аристократического склада*, обладающим чувством меры, внутренней культурой, в меньшей степени — *среднему типу людей*, которые всегда считают, что они правы, а все остальные неправы; полностью это отсутствует у тех, кто решает споры насильственно — они вообще не способны прийти к какому-либо соглашению и предпочитают наносить удары [134].

Единство мира и пути его развития

Создав возможность немислимой прежде скорости сообщения, **техника** привела к глобальному единению. Началась *история единого человечества*; политическое единство планеты является только вопросом времени. Путь развития идей — от национальных государств через крупные континентальные сферы влияния к *мировой империи* или к *мировому порядку*. Этот путь прокладывает, с одной стороны, всегда действующая в истории *воля к власти*, преследующая цель создать наибольшую мировую империю; с другой стороны — *стремление к миру*, к такому мироустройству, где жизнь людей свободна от страха [134].

Мировая империя создает мир на Земле посредством одной-единственной власти, подчиняющей себе всех из какого-либо одного центра. Эта власть держится на насилии.

Мировой порядок есть единство без единой власти, за исключением случаев, когда она утверждается по договоренности и в силу общего решения. Установленный порядок может быть изменен только законодательно. Порабощению всех из единого центра противостоит принимаемое всеми устройство, возникающее вследствие отказа каждого от абсолютного суверенитета. Поэтому путь к мировому порядку идет через самоограничение тех, кто обладает могуществом, и это самоограничение является условием свободы всех. Результатом этого было бы не *мировое государство* (которое было бы мировой империей), а постоянно восстанавливающаяся посредством обсуждения и принятия решений *организация государств*, в ограниченных сферах пользующихся самоуправлением, другими словами, результатом был бы *глобальный федерализм* [134].

Резюме

Таким образом, К. Ясперс различает во всемирной истории человечества **два основных типа** глобальных исторических времен — *духовные* (великие культуры древности V–III тыс. до н. э. и так называемое осевое время между 800 и 200 г. до н. э.) и *материальные*, научно-технические (две “прометеевские эпохи” — одна в доистории, другая — современная, начавшаяся с XVIII в.). *Причиной* возникновения великих культур древности (первого духовного времени) К. Ясперс считает смену *матриархата* (древних культур оседлых скотоводов) *патриархатом* (культурой кочевых народов, народов-завоевателей) в результате длительной борьбы этих двух глобальных типов культуры (вечная борьба мужского и женского начал).

Современная эпоха характеризуется развитием науки и техники, т. е. *рациональностью*, преобладанием Разума и Материи над Иррациональностью, Интуицией и Духом, что свойственно духовным временам. Такие перемены происходили в обозримой истории человечества всего *четыре раза* и указывают на периодическую смену (по маятниковому типу) *глобальной ориентации* человечества с внутреннего мира (оседлые скотоводы матриархальной культуры) на внешний мир, его подчинение и преобразование (народы-завоеватели патриархальной культуры), а также *иррационального* начала духовного времени *рациональным началом* времени материального.

Кроме того, К. Ясперс вслед за другими исследователями классифицирует людей на три основных типа, в общих чертах соответствующих платоновским началам (“золотому”, “серебряному” и “медно-железному”) и основным психическим сферам (познавательной, волевой и эмоционально-сенсорной).

1.9

ИСТОРИЧЕСКИЕ ЦИКЛЫ И РИТМЫ: ОБОБЩАЮЩИЕ ВЫВОДЫ

Итак, рассмотрение исторического развития общества под углом его *циклического повторения* имеет давнюю философскую традицию от Платона и Аристотеля до современных авторов¹. При этом циклическое развитие в общественной жизни прослеживается гораздо слабее, чем в техносфере, биосфере или экономике. Тем не менее его элементы обнаруживаются и здесь.

¹ Подробнее см.: *Цикличность* в социальных системах (“круглый стол”) // Социол. исслед. — 1992. — № 6. — С. 36–46.

Социальный цикл — это регулярно повторяющаяся последовательность событий и состояний динамики социальной системы. Это основной элемент ритмической организации социальной динамики, обеспечивающий стабильное воспроизводство и изменение системы. Соответственно цикличность — один из атрибутов этой динамики, неотъемлемое ее качество. Цикличность противоположна аритмии, неупорядоченности, хаосу, которые также свойственны социальной динамике. Противоположности возникают одна из другой, переходят одна в другую [117].

Цикличность с точки зрения системного подхода

Из названных тезисов с позиций системного подхода вытекают три следствия [117]:

- динамике социальных систем присущи различные атрибутивные качества, она не может быть редуцирована только к цикличности;
- при исследовании социальных циклов необходимо различать общесистемные их характеристики, свойственные различным типам систем, и черты, присущие только этим циклам как элементам динамики социальных систем;
- сложность социальных систем обуславливает естественное существование различных форм циклов их динамики, не сводимых собственно к “циклу” (от греч. *kyklos* — круг) и имеющих системный характер — каждая форма в отдельности и их совокупность.

В первом приближении фиксируются две пары социальных циклов. Первая выражает ритмичность функционирования, воспроизводства социальной системы: это “маятник” и “круг”. Вторая описывает ритмичность развития, изменения системы: это “спираль” и “волна”. Иными словами, две пары социальных циклов являются своеобразной динамической системой.

Простейшая, исторически первая форма социальной цикличности — маятниковое движение. Его структура непосредственно отражает столкновение противоположных начал движения: социальный процесс, имеющий определенную направленность, периодически заменяется (вытесняется, обращается) симметричным ему процессом противоположной направленности. Например, социальная интеграция системы вырождается в дезинтеграцию, последняя затем — в интеграцию и т. д. Такая динамика обеспечивает стабильность функционирования государства и всего общества. Ее предпосылку составляет симметричность (парность) многих социальных процессов и их обратимость, способность каждого превращаться в свою противоположность [117].

Если амплитуда движения “маятника” нарастает, траектория движения начинает превращаться в “круг” — более развитую, математически совершенную форму цикла. В отличие от “маятника” “круг” описывает движение в замкнутом социальном пространстве в одном направлении. Это движение имеет цель, а ее достижение служит рубежом, от которого начинается отсчет нового витка движения в сторону той же цели. Таков, например, управленческий цикл от принятия решения до его осуществления или инновационный процесс от изобретения до широкого использования конечным потребителем; затем процесс повторяется, изменяется лишь его предметное содержание.

Таким образом, “маятник” и “круг” — два последовательных способа циркулирования элементов и процессов социальной системы, ее стабильного функционирования и воспроизводства как целого.

Наряду с этим в социальной системе осуществляются иные стабильные процессы: изменение ее элементов, развитие. Ритмика этих процессов концентрируется в иных циклах — “спирали” и “волне”.

“Спираль” — наиболее сложная форма социального цикла. Это квазикруговое, винтообразное движение элементов, которое приводит всю социальную систему к новому состоянию. Каждый отдельный виток (включая его результат) спирали может быть виден вполне отчетливо. Это создает обманчивое впечатление ясности общего направления движения, которое на са-

мом деле существенно иное и “прорисовывается” лишь после большого количества витков “спирали”.

“Волна” — это “спираль”, положенная в плоскость. Она двумерна, математическим ее выражением служит синусоида. В отличие от “спирали” тенденции волновых процессов видны отчетливо и хорошо предсказуемы. Различаются *крутые* и *пологие* (длинные) “волны”. Пример крутой “волны” — жизненный цикл нововведения (5–7 лет в развитых странах). Видный российский экономист *Н. Кондратьев* открыл существование длинных “волн” в экономике, научно-техническом прогрессе (40–60 лет) [117].

Основные типы социальных циклов

Можно предположить, что на различных этапах жизни *социальной системы* преобладают различные типы циклов ее динамики. В период становления системы чаще встречаются циклы маятникового типа, благодаря которым утверждаются воспроизводственные процессы. Достигая определенного совершенства, они приобретают цикличность кругового типа. В зрелом состоянии системы доминируют процессы развития по типу спиралевидных циклов. По мере затухания социальной динамики ее цикличность приобретает волновой характер.

Тип цикличности зависит также от масштабов системы. В малых системах чаще наблюдаются маятниковые циклы, в средних — круговые и спиралевидные, в больших — круговые и длинноволновые.

При изучении ритмики социальных систем для прогнозирования их состояний недостаточно анализировать лишь количественные параметры (длительность циклов). Необходимо учитывать также качественную структуру социальных циклов, их типы, масштабы самих систем и этапы их жизненного цикла. Сложность анализа возрастает, если учесть, что каждая система одновременно живет в различных циклах: в своем и в циклах сопряженных систем — тех, которые входят в нее как подсистемы или части, и тех, в которые входит она сама как их часть или подсистема [117].

Модели цикличности

Существуют три основных подхода, наиболее перспективных с точки зрения построения общей теории социоритмов.

Первый подход основан на концепции тесной связи динамики различных показателей социальной среды с динамикой физических параметров ближнего Космоса и Земли как планетарного образования. Сейчас достаточно хорошо известны открытые *А. Чижевским*¹ одиннадцатилетние циклы солнечной активности, циклы изменения параметров магнитного поля Земли и др. Взаимосвязь этих циклов с определенными характеристиками социальной среды нетрудно проследить на следующем примере: солнечная активность — урожайность зерновых растений — социальная стабильность, связанная с количеством и стоимостью продовольствия.

Второй подход базируется на концепции гомеостатической саморегуляции социальных систем: социальные организмы, подобно биологическим, стремятся сохранить параметры внутренней среды организма около положения равновесия (например, периодическое доминирование реформизма и консерватизма в политической жизни), что повышает его адаптационные возможности.

¹ **Чижевский Александр Леонидович** (1897–1964) — российский биолог, один из основоположников гелиобиологии. Установил зависимость между циклами активности Солнца и многими явлениями в биосфере [121].

Третий подход рассматривает социальные системы как *открытые*, находящиеся в состоянии, далеком от равновесия. Известно, что в таких системах могут возникать чрезвычайно устойчивые периодические процессы. Описание параметров общественных систем на языке неравновесной социодинамики, по мнению многих исследователей, наиболее адекватно для сложных социальных явлений. Наиболее полное обоснование этот подход получил в новом научном направлении — **синергетике**.

Все три подхода имеют право на существование и научную перспективу, так как разные *социоритмы* могут иметь разную природу. Это означает, что разработка указанных концепций должна стать важной задачей при построении **общей социодинамической теории** [117].

Многообразие циклов

В результате вычислительных экспериментов в настоящее время выявлены периодические компоненты, которые идентифицируются с известными циклами:

- циклы, выражающие динамику товарных запасов (3–5 лет);
- инвестиционный цикл (5–10 лет);
- денежно-финансовый цикл (7–11 лет);
- цикл образования и спецподготовки (10–15 лет);
- цикл использования орудий труда (10–20 лет);
- длинноволновый цикл Кондратьева, свидетельствующий о кардинальных сдвигах в технологической базе общественного воспроизводства (40–60 лет).

В научной литературе выделяют различные *циклы общественного развития* (политические, экономические, религиозные и др.), которые продолжаются 3, 5, 12, 36, 50, 100, 144 лет и более. Используя эти циклы, можно *прогнозировать* наступление различных событий и определять продолжительность разных *периодов развития*.

Главным вопросом любой **циклической модели** является вопрос о *причинах циклов*. Здесь существует **два подхода**: эндогенный и экзогенный.

При первом причины цикличности ищут внутри содержательной специфики циклов. Примеры эндогенных теорий, объясняющих циклы Кондратьева в экономике, — инвестиционные, ценовые, динамика прибыли и др.

При втором подходе причины цикличности относят к внешним факторам. Например, одиннадцатилетний цикл солнечной активности А. Чижевского [117].

Этические проблемы изучения цикличности

Важное значение имеют этические проблемы изучения цикличности. Произвольное членение всемирной истории хронологически на самостоятельные, но повторяющиеся циклы, традиционно сочетается с весьма произвольным и пространственным членением: на взаимно враждебные культурно-исторические типы у Н. Данилевского, на региональные несовместимые цивилизации у Дж. Тойнби, на локальные культуры у О. Шпенглера, суперсистемы у П. Сорокина и т. п. Ответственность ученого возрастает, если он берет за основу какие-либо теории цикличности и строит на их базе конкретные прогнозы развития социальной реальности. В силу действия в обществе множества факторов **законы общественного развития** приобретают характер *тенденций*. Отсюда предвидение имеет определенные ограничения, предполагает определенную степень абстракции, округления.

Поэтому целесообразно накладывать определенные ограничения на **циклические модели** в духе методологии “мелких” систем:

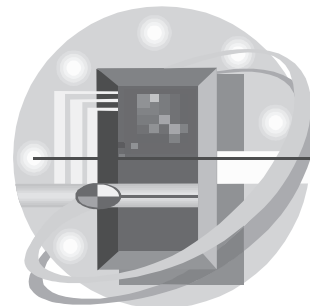
- обязательное наличие нескольких альтернативных моделей;
- поворотные точки следует задавать с точностью 10-20 % от длительности периода цикла.

Этически неправомерно излагать прогностические перспективы на основе лишь теорий цикличности либо *исторического детерминизма*. Выход – в разработке научного прогноза в виде вариантов, *альтернатив развития*, которые описывают возможные формы их проявления, темпы развертывания *социальных процессов* с учетом динамики управляющих воздействий, а также их качественные изменения [117].



Раздел 2

ИСТОРИЯ КАК ЛИНЕЙНОЕ И НЕЛИНЕЙНОЕ РАЗВИТИЕ



ВВЕДЕНИЕ

Ситуация в области исследования **мировых социальных процессов** и тенденций их развития побуждает социальную мысль к постоянным поискам теоретических схем объяснения прошлого, настоящего и будущего человечества¹. В современной западной социологической и футурологической литературе принята **теоретическая схема**, в которой развитие человечества рассматривается не как *линейное следование* друг за другом марксовых *формаций*, а как *развитие цивилизаций* (аграрная, индустриальная и постиндустриальная цивилизации) [67].

Формационный и цивилизационный подходы к общественному развитию

Творцами концепции о трех исторических типах цивилизаций являются Д. Белл и О. Тоффлер². Марксова теория **формаций** представляет собой последовательность концептуальных схем, расположенных вдоль **оси производственных отношений**, по оси собственности. Что же касается понятий предындустриального, индустриального и постиндустриального обществ, то в данном случае концептуальный ряд располагается вдоль **оси производства** и типа используемых знаний. В первом случае налицо **экономический детерминизм**, во втором речь идет о **технологическом детерминизме** в объяснении социальных явлений. Таким образом, в каждой концептуальной схеме своя логика и каждая концептуальная схема по-своему односторонняя. Эти две концептуальные схемы, тем не менее, оказались неравноценными. В *цивилизационной схеме* за основу была взята **технология** — наиболее фундаментальная структура общественно-исторической деятельности, что соответствовало наивысшему уровню обобщения. В догматизированной *марксистской схеме* в качестве предельных обобщений взяты вторичные

¹ Подробнее см.: Лукин В. М. Модели индустриальной и постиндустриальной цивилизаций в западной футурологии // Вестн. С.-Петербург. ун-та. — 1993. — Сер. 6. — Вып. 1 (№ 6). — С. 16–24.

² Белл Даниел (1919) — американский социолог, специалист в области истории общественной мысли, политических течений и социального прогнозирования. Автор концепции постиндустриального общества. Тоффлер Олвин (1928) — американский публицист и футуролог, автор всемирно известной книги “Шок будущего”.

моменты (формы собственности, отношения классов). Именно поэтому технологическая цивилизационная триадичная схема несмотря на кажущуюся внешнюю простоту оказалась более приемлемой **моделью исторического процесса**, чем формационная теория. В рамках этой схемы по-иному располагаются и сами *формации*. Одному историческому типу цивилизации может быть свойственно несколько форм, т. е. формаций. Например, *аграрно-ремесленная цивилизация* развивалась в формах рабовладельческой и феодальной формаций азиатского способа производства. Формами индустриальной цивилизации были капитализм и так называемый государственный социализм [67].

Особенности цивилизационного подхода

Цивилизационный подход универсальнее формационного, и многие его представители владеют методами системного анализа цивилизаций, умеют показать, как тот или иной тип технологии задает соответствующие формы социальных отношений, семьи, политической системы, культуры, личности.

Так, ядром, матрицей **индустриальной цивилизации** является *машинное производство* материальных благ. Машина производит какую-либо одну деталь и в силу специализированности может производить их много. Таким образом, машинное производство по сути есть производство массовое. Итак, специализированное массовое крупное машинное производство – это основной код индустриальной цивилизации. С помощью этого кода можно “прочитать” всю информацию об этой цивилизации. Специализированное крупное массовое машинное производство задает специализированный характер всем другим сферам и структурным элементам общественной жизни: воспитанию и образованию детей (школы как фабрики обучения), здравоохранению (больницы и поликлиники как фабрики и цехи по лечению болезней), управлению (бюрократическая структура строится на основе жесткой иерархии, свойственной фабрике) и т. д. Всюду, в каждой общественной сфере доминируют принципы массового специализированного машинного производства – принципы специализации, стандартизации, синхронизации, концентрации и централизации [67].

Постиндустриальная цивилизация представляет собой *информационное общество*, ядром которого является *информация*, информационная технология. Такая цивилизация основана на универсальной, действенной информации, которая преобразует все структуры индустриального общества. Современные средства хранения, переработки, передачи информации (компьютеры, лазерные диски, волоконно-оптическая и спутниковая связь, цифровая сеть связи и т. д.) позволяют хранить и мгновенно передавать в любое время и место каждому индивиду информацию в любом объеме и виде. Итак, в постиндустриальной цивилизации главным определяющим звеном, главным богатством является информация, а не земля, как в *аграрной цивилизации*, не капитал (машины, деньги), как в *индустриальной цивилизации*, а именно **информация**, которая неограниченна, доступна каждому и не уменьшается при ее потреблении. При этом формирование *информационной технологии* как ядра новой цивилизации сказывается на всех сферах общественной жизни – производственно-экономической, социально-политической и духовной.

Так, за счет внедрения информационных технологий изменяется характер материального производства: сужается поле узкой специализации; происходит демассификация производства; преодолевается разрыв между производством и потреблением; избегаются крайности централизации, концентрации, максимализации (возникают небольшие автономные заводы, семейные фирмы, практикуется надомная работа в “электронных коттеджах” и т. д.); происходит деурбанизация. Все это, естественно, влечет за собой изменения в характере труда, перемены в социально-демографической структуре работников, в системе образования, трансформацию структуры семьи и др. [67].

После этой краткой характеристики **двух основных подходов** в теории общественного прогресса перейдем к более подробному их рассмотрению.

2.1 ТЕОРИЯ ФОРМАЦИЙ

Свою основную идею о естественноисторическом процессе развития общества К. Маркс выработал, выделив из разных областей общественной жизни **экономическую**, из всех общественных отношений – **производственные** как основные и определяющие остальные отношения¹.

Взяв за исходный пункт факт добывания средств к жизни, марксизм связал с ним те отношения, в которые люди вступают в процессе производства, и в системе этих *производственных отношений* увидел основу – *базис* определенного общества, – которая облекается политико-юридическими *надстройками* и различными формами общественной мысли [111].

Каждая система производственных отношений, возникающая на определенной ступени развития *производительных сил*, подчинена как общим для всех формаций, так и особым, свойственным лишь одной из них, законам возникновения, функционирования и перехода в высшую форму. Действия людей в пределах каждой **общественно-экономической формации** были обобщены марксизмом и сведены к действиям больших масс, в классовом обществе – *классов*, реализующих в своей деятельности назревшие потребности *общественного развития*.

Общественно-экономическая формация – это, согласно марксизму, **исторический тип общества**, основывающийся на определенном способе *производства* и являющийся ступенью прогрессивного развития человечества от первобытнообщинного строя через рабовладельческий строй, феодализм и капитализм к коммунистической формации. Понятие “*общественно-экономическая формация*” составляет краеугольный камень марксистского понимания истории. При этом одна формация сменяется другой в результате *социальной революции*. Капиталистическое общество, согласно марксизму, – последняя из формаций, основанных на антагонизме классов. Ею завершается предыстория человечества и начинается подлинная история – коммунизм [111].

Типы формаций

Марксизм различает *пять типов* общественно-экономических формаций [111].

Первобытнообщинный строй – первичная (или *архаическая*) общественная *формация*, структура которой характеризуется взаимодействием общинных и родственных форм общности людей. Эта формация охватывает время от зарождения *социальных отношений* до возникновения классового общества. При широком толковании понятия “**первичная формация**” началом первобытнообщинного строя считают фазу *первобытного стада*, а завершающим этапом – общество *общинной государственности*, где уже наметилась классовая дифференциация. Наибольшей структурной завершенности первобытнообщинные отношения достигают в период *родового строя*, образуемого взаимодействием родовой общины и рода. Основой *производственных отношений* здесь служила *общая собственность* на средства производства (орудия производства, земля, а также жилище, хозяйственный инвентарь), в пределах которой существовала и личная собственность на оружие, предметы домашнего обихода, одежду и т. п. Существующие в условиях начальных ступеней технического развития человечества, коллективных форм собственности, *религиозно-магических* представлений первобытные отношения вытесняются *новыми социальными отношениями* в результате совершенствования орудий труда, форм хозяйства, эволюции семейно-брачных и других отношений.

¹ Подробнее см.: *Философский словарь*. — 5-е изд. — М., 1970.

Рабовладельческий строй — первое *классовое* антагонистическое общество, возникшее на развалинах *первобытнообщинного строя*. Рабство, согласно марксизму, в тех или иных масштабах и формах существовало во всех странах и у всех народов. При рабовладельческом строе главной производительной силой общества являются *рабы*, а господствующим классом — *класс рабовладельцев*, который распадается на разные *социальные группы* (землевладельцы, торговцы, ростовщики и т. д.). Кроме этих двух основных классов — рабов и рабовладельцев — в рабовладельческом обществе имеются промежуточные слои свободного населения: мелкие собственники, живущие своим трудом (ремесленники и крестьяне), а также *люмпен-пролетариат*, образовавшийся из разорившихся ремесленников и крестьян. Основой господствующих производственных отношений рабовладельческого общества является *частная собственность* рабовладельца на средства производства и рабов. С возникновением рабовладельческого общества возникает и развивается *государство*. С разложением рабовладельческого строя *классовая борьба* обостряется и рабовладельческая форма эксплуатации заменяется другой — *феодальной*.

Феодализм (от лат. *feodum* — поместье) представляет собой среднее звено в смене формаций между *рабовладельческим строем* и *капитализмом*. Возникает посредством синтеза элементов разложения первобытнообщинных и рабовладельческих отношений. Наблюдается *три типа* этого синтеза: с преобладанием первых, вторых или с равномерным их соотношением. Экономический строй феодализма характеризуется тем, что главное *средство производства* — земля — находится в монопольной собственности господствующего класса *феодалов*, а хозяйство ведется силами мелких производителей — *крестьян*. Политическое устройство феодального общества на разных этапах его развития различно: от мельчайшей *государственной раздробленности* до весьма централизованных *абсолютистских монархий*. Поздний период феодализма (нисходящая стадия его развития как системы) характеризуется, согласно марксизму, зарождением в его недрах *мануфактурного производства* — зачатка *капиталистических отношений* и времени назревания и свершения буржуазных революций.

Капитализм — общественно-экономическая формация, сменяющая *феодализм*. В основе капитализма лежат *частная собственность* на средства производства и эксплуатация наемного труда. Главное *противоречие* капитализма — между общественным характером труда и частнокапиталистической формой присвоения — находит выражение, согласно марксизму, в антагонизме между основными классами капиталистического общества — *пролетариатом* и *буржуазией*. Кульминационной точкой *классовой борьбы* пролетариата является *социалистическая революция*.

Социализм и коммунизм представляют собой *две фазы коммунистической формации*: *социализм* — ее первая, или низшая, фаза; *коммунизм* — высшая фаза. Согласно марксистскому учению, в основе их различия лежит степень *экономической зрелости*. Уже при социализме отсутствуют частная собственность на средства производства и эксплуатация наемного труда. В этом отношении между социализмом и коммунизмом различия нет. Но при *социализме* общественная *собственность* на средства производства существует в двух формах: государственной и колхозно-кооперативной; при *коммунизме* же должна быть единая *всенародная собственность*. При социализме, согласно марксизму, сохраняются, а при коммунизме исчезают различия между рабочим классом, колхозным крестьянством и интеллигенцией, а также между умственным и физическим трудом, городом и деревней. На определенной ступени развития коммунизма, согласно марксистскому учению, полностью отомрут политические и правовые учреждения, идеология, *государство* в целом; коммунизм явится высшей формой организации общества, которая будет функционировать на основе высокоразвитых *производительных сил*, науки, техники, культуры и общественного самоуправления [111].

Современное развитие теории формаций

Азиатский способ производства и прафеодализм. К описанным формациям современные исследователи предлагают добавить еще две: “азиатский способ производства” и “прафеодализм”¹.

Азиатский способ производства (термин ввел К. Маркс) представляет собой сочетание производительной активности сельских общин и экономического вмешательства государственной власти, которая одновременно эксплуатирует общины и управляет ими, т. е. *государство* является *организатором производства* [48].

Разложение *первобытного строя*, по мнению современных исследователей, никогда не вело сразу к *феодализму*, т. е. к образованию крупной частной собственности на землю и закреплению крестьянства. Существует длительный, охватывающий столетия период, в ходе которого *знать* выделяется в особую группу, обеспечивает себе привилегии, в том числе в области владения землей, но *крестьяне* сохраняют как личную свободу, так и собственность на землю. Этот период называют *прафеодализмом*. И только в результате изменения такого порядка вещей рождается настоящий *феодализм*.

Что же касается *рабовладельческого общества*, то несмотря на его всемирно-историческое значение оно было скорее отклонением от нормы, от магистрального пути развития человечества, блестящим, но тупиковым вариантом, который не “перешел” в *феодализм*, а просто развалился. Рабовладельческий строй как исключение существовал в основном в античном мире [48].

Таким образом, по мнению современных исследователей, общество, выходя из первобытно-общинного строя (единого для всех *формаций*), может пойти по одному из *трех* практически равноправных *путей* — **рабовладельческому, феодальному** (через *прафеодализм*) или **азиатскому**. Конкретный путь обусловлен не уровнем развития *производительных сил* (он во всех случаях примерно одинаков), а *формой общины*, которая, в свою очередь, определяется прежде всего *природными факторами*.

Слабым местом классической теории формаций, с точки зрения современных исследователей, является *однолинейная* конструкция: все формации выстраиваются в единый ряд, все народы “обязаны” проходить весь путь от одной формации к другой. В действительности, считают современные приверженцы этой теории, эволюция была *многолинейной*, многовариантной [48].

Производительные силы, по классической марксистской **теории формаций**, стремятся развиваться неограниченно, что дает основу для всеобщего *прогресса*. В то же время накоплено достаточно фактов, свидетельствующих о том, что производительные силы вследствие либо природных условий, либо социальных факторов перестают развиваться или даже поворачивают вспять. Сейчас уже не приходится сомневаться, что перманентного прогресса у всего человечества не было, что прогресс — скорее счастливое исключение для наиболее удачливых его частей.

Каждая система стремится укрепиться, но нередко совершенствуется в сторону *исторического тупика*. Это особенно относится к **азиатскому способу производства**, который имеет тенденцию неуклонно *воспроизводиться* в течение столетий и тысячелетий, не переходя во что-либо иное. Общество, попавшее в эту историческую “ячейку”, может никогда из нее не выбраться. Вот почему непрерывный прогресс характерен почти исключительно для Европы, которая после крушения крито-микенской цивилизации развила *частную собственность* и частную инициативу. Государство в Европе после крито-микенской цивилизации никогда уже не играло в экономике такой роли, какую оно играло в странах Востока [48].

Что касается *регресса*, то его можно наблюдать и у первобытных этносов, которые их более удачливые соперники вытесняют в неблагоприятные области обитания. При этом происходит настоящий регресс, истинная деградация.

¹ См.: Захаров А. Еще раз о теории формаций // Обществен. науки и современность. — 1992. — № 2. — С. 46–55.

Таким образом, считают некоторые исследователи, можно говорить о принципиальной непротиворечивости *формационного* и *цивилизационного подходов* к истории развития человечества [48].

Ш. Монтескье против К. Маркса. Главным у К. Маркса, отмечает российский ученый А. Янов, всегда было представление об “экономической стихии”, т. е. о некоей природной силе, воплощающей хаос, о “дьяволе” истории, беспощадно и разрушительно управляющем человеческим обществом, пока человек не осознает, что он — раб стихии, не возьмет в свои руки *экономику* и не научится управлять ею [133]. Из этого видения непосредственно вытекали *обобществление* национальной экономики, государственное ее *планирование*, замена политической власти буржуазии властью *политической бюрократии* и частной собственности на средства производства *государственной собственностью*.

В этом, по мнению большинства исследователей, кроется основная причина ошибки К. Маркса. Он просмотрел стихийную разрушительную силу *авторитаризма* с его неустранимой политической нестабильностью, с его постоянным балансированием на грани *тирании* [133].

Главным же врагом “вочеловечения человека” является не столько экономическая стихия, как полагал К. Маркс, а отсутствие *демократии* как необходимой и обязательной предпосылки для установления гармонии с природой и социальным процессом.

“Изобрел” современную демократию Ш. Монтескье, искавший пути обуздания не экономической, а *политической* стихии. До Ш. Монтескье политическая система всегда строилась по *вертикальному* принципу, представляя собой более или менее совершенную *иерархию*, увенчанную единоличным *лидером*. Именно в этом принципе политической вертикали и заключается, по мнению многих современных исследователей, причина высокой уязвимости средневековых систем, делавшая их легкой добычей политической стихии. Этот принцип максимизировал возможность возрождения *тирании*.

Ш. Монтескье первым предложил заменить его принципом политической *горизонтальности*: тремя равноправными и в силу этого уравновешивающими друг друга *институтами* (**законодательная, исполнительная и судебная власть**), ни один из которых не может превратиться в единоличного хозяина системы [133].

Резюме

Таким образом, анализ К. Марксом исторического процесса социального развития основывается на одной из трех основных областей общественной жизни — экономической, которая является для него и его последователей доминирующей над остальными. Экономическая область выделилась в качестве главной, на наш взгляд, в силу того, что она в наибольшей степени соответствовала рациональным гражданским временам, когда жил и творил К. Маркс, и господству третьего сословия.

При этом гениальность К. Маркса состоит в том, что он пророчески увидел объективную, не зависящую от воли людей, закономерную сменяемость различных исторических периодов и основных сословий, названных им классами. Однако вопреки предположениям К. Маркса о социальном прогрессе (т. е. улучшении, совершенствовании общества) вскрытая им объективная закономерность смены сословий свидетельствовала, на наш взгляд, не о восхождении общества от худшего к лучшему, а наоборот, от господства духовной аристократии к агрессии светской, от монархической власти к рационализму и торгашеству буржуазии, от демократических форм правления к потребительству пролетариев (считавшихся в Древнем Риме деклассированными слоями) и тирании их люмпенизированных вождей.

ТЕОРИИ ЦИВИЛИЗАЦИЙ

Теории цивилизаций представляют собой совокупность различных *социально-философских концепций*, в которых философы и социологи анализируют происхождение и развитие современных обществ¹. К сторонникам *теории развития цивилизаций* можно зачислить социологов, разделяющих хотя бы некоторые из следующих **основоположений** [96]:

- наиболее значительные исторические изменения в современном мире связаны с переходом от *традиционных* аграрных обществ к *индустриальным*, основанным на машинном производстве, фабричной организации и дисциплине труда, национальной системе хозяйства со свободной торговлей и общим рынком;
- существует определенная “логика индустриализации”, которая ведет общества к увеличению сходства (*конвергенции*) в основных *институтах*, как бы ни различались они первоначально;
- переход от традиционного общества к индустриальному — это прогрессивное движение в истории, ассоциируемое с разрушением традиционных наследственных привилегий, провозглашением равных гражданских прав и *демократизацией* общественно-политической жизни;
- острые *классовые разделения* и отношения служили главным источником конфликтов на ранних фазах развития индустриального общества; в дальнейшем социальные *конфликты* приобрели тенденцию уравниваться за счет становления общепринятых форм трудовых отношений;
- существенным элементом перехода от традиционного общества к индустриальному является укрепление *национального либерально-демократического государства*.

К теории развития цивилизаций относятся концепции индустриального и постиндустриального обществ, теория модернизации, теория конвергенции и др.

Концепции традиционного общества

Под **традиционным обществом** понимают докапиталистические (*доиндустриальные*) общественные уклады *аграрного типа*, для которых характерны высокая структурная устойчивость и способ социокультурной регуляции, основанный на *традиции* [96]. В современной исторической социологии как традиционное общество рассматриваются **стадии доиндустриального общества** — малодифференцированная (общинная, родо-племенная, существующие в рамках “*азиатского способа производства*”), дифференцированная, многоструктурная и классовая (типа европейского *феодализма*) — в основном по следующим концептуальным соображениям:

- сходству *отношений собственности* (в первом случае непосредственный производитель имеет доступ к земле только через род или общину, во втором — через феодальную иерархию владетелей, что равно противостоит капиталистическому принципу неделимой частной собственности);
- некоторым общим особенностям *функционирования культуры* (огромная инерционность однажды принятых культурных образцов, обычаев, способов действия, трудовых навыков, неиндивидуальный характер творчества, преобладание предписанных моделей поведения и т. п.);

¹ См.: *Современная западная социология: Словарь*. — М., 1990.

- наличию в обоих случаях относительно простого и устойчивого *разделения труда*, тяготеющего к сословному или даже к кастовому закреплению.

Перечисленные особенности подчеркивают отличие всех прочих типов общественной организации от индустриально-рыночных, капиталистических обществ [96].

Теории индустриального общества

Индустриальное общество — одна из двух основных (наряду с *капиталистическим обществом*) категорий, в которых западные социологи анализируют природу *развитых обществ* и обобщают характер преобразований, отделяющих их от *традиционных* (родо-племенных и феодальных) обществ [96]. Термин “*индустриальное общество*” ввел А. Сен-Симон [93], начав теоретическую линию, которую продолжили О. Конт, Г. Спенсер, Э. Дюркгейм¹ и другие вплоть до широкого распространения теории *индустриального общества* в США и Западной Европе в 50–60-х годах XX в. (Р. Дарендорф, Р. Арон, У. Ростоу², Д. Белл и др.).

С точки зрения современных теоретиков индустриального общества, *капитализм* — лишь его ранняя, переходная форма, ограниченная обществами Европы XIX и начала XX в. Поэтому понятие “*индустриальное общество*”, по мнению приверженцев теории индустриального общества, как более объемное следует предпочесть понятию “*капиталистическое общество*”. Последнее — это общество, где *индустриальное производство* как преобладающая форма экономической организации находится в частных руках, где предприниматель одновременно и собственник, и главный субъект управления трудовым процессом и работниками. Но это совпадение собственности и управления временно. С увеличением масштабов индустрии собственность на капитал впредь не гарантирует контроля над *системами власти* и авторитета на предприятиях. Промышленное производство, по крайней мере в экономически ведущих фирмах-гигантах, начинают контролировать *менеджеры-администраторы*. Здесь теория индустриального общества смыкается с *технократическими концепциями*. Понятие “*индустриальное общество*” также тесно связано с *теорией модернизации* как ведущей концепцией общественного развития в современной западной социологии [96].

Согласно теории индустриального общества в таком обществе жесткие сословные преграды исчезают и благодаря расширению *социальной мобильности* на основе широкой доступности *образования* начинает преобладать **равенство возможностей**. *Общая тенденция* развития современного индустриального общества — это прогрессирующее устранение “*внешних*”, социальных по происхождению неравенств. Остаются “*внутренние*” неравенства, производные от генетических различий в *способностях*.

Развитием системы идей индустриального общества стали теории постиндустриального общества [96].

¹ **Конт Огюст** (1798–1857) — французский философ, один из основоположников позитивизма. Основные работы: “Курс позитивной философии” (1830–1842), “Система позитивной политики” (1851–1854). **Спенсер Герберт** (1820–1903) — английский философ и социолог-позитивист. Главный труд — “Основания социологии”. **Дюркгейм Эмиль** (1858–1917) — французский социолог и философ, создатель так называемой французской социологической школы. Основные работы: “Метод социологии” (1899), “О разделении общественного труда” (1900), “Самоубийство. Социологический этюд” (1912).

² **Дарендорф Ральф** (1929) — немецкий социолог и политический деятель. **Арон Раймон** (1905–1983) — французский социолог и публицист, один из авторов концепции деидеологизации и теории единого индустриального общества. **Ростоу Уолт Уитмен** (1916–2003) — американский экономист, социолог, политический деятель. В историю социологии вошел как автор концепции стадий экономического роста.

Теории постиндустриального общества

Истоки теории. На формирование концепции постиндустриального общества существенно повлияли *теории индустриального общества* (особенно концепции Р. Арона и У. Рос-тоу). Концепцию *постиндустриального общества* разработал американский социолог Д. Белл [96].

Варианты теории. Своеобразие историко-культурного развития *капитализма* в различных странах обусловило формирование различных *вариантов* концепции постиндустриального общества, среди которых можно выделить *два основных*: **либеральное**, опирающееся на *американскую модель* капиталистического развития (среди ее представителей Д. Белл, Дж. Гэлбрейт, О. Тоффлер, К. Боулдинг¹ и др.), и **радикальное**, основывающееся на *европейской модели* (наиболее ярко выражена в концепциях Р. Арона, А. Турена, Ж. Фурастье²) [96].

Три этапа общественного развития. В основе концепции постиндустриального общества лежит разделение всего общественного развития на **три этапа**: доиндустриальное, индустриальное и постиндустриальное. В **доиндустриальном обществе** определяющей являлась *сельскохозяйственная сфера* с церковью и армией как главными институтами общества, в **индустриальном** — *промышленность* с корпорацией и фирмой во главе, в **постиндустриальном** — теоретическое *знание* с университетом как главным местом его производства и сосредоточения [96].

Факторы перехода к постиндустриальному обществу. Переход от индустриального общества к постиндустриальному определяется рядом факторов [96]:

- изменением экономики от товаропроизводящей к обслуживающей, что означает преобладание сферы услуг над сферой производства;
- изменением *социальной структуры* общества (классовое деление уступает место профессиональному);
- центральным местом *теоретического знания* в определении политики в обществе (*университеты* как центры сосредоточения этого знания становятся главными институтами общества);
- созданием новой *интеллектуальной технологии*, введением планирования и контроля над технологическими изменениями.

С точки зрения представителей концепции, возникновение постиндустриального общества связано прежде всего с изменениями, происходящими в *социальной структуре* общества, т. е. с изменениями в экономике и профессиональной системе, обусловленными новой ролью науки и техники. В постиндустриальном обществе, по утверждению Д. Белла, исчезает класс капиталистов, а его место занимает новая *правящая элита*, обладающая высоким уровнем образования и знания. *Собственность* как критерий *социальной стратификации* общества теряет свое значение, решающим становится *уровень образования* и знаний. В отличие от индустриального общества, где основной конфликт между трудом и капиталом обусловлен сосредоточением собственности в руках капиталистов, в постиндустриальном обществе *основной конфликт* проявляется в борьбе между знанием и некомпетентностью [96].

¹ **Гэлбрейт Джон Кеннет** (1908–2006) — американский экономист, социальный мыслитель, дипломат, литератор, общественный деятель. Последовательный сторонник теории конвергенции. Сочинения: “Новое индустриальное общество” (1969) [39], “Экономические теории и цели общества” (1979) [40]. **Боулдинг Кеннет Эварт** (1910–1993) — социолог, экономист, писатель, специалист по общей теории систем. Сочинение — “Общая теория систем — скелет науки” (Исследования по общей теории систем) (1969).

² **Турен Ален** (1925) — французский социолог, активный сторонник концепции постиндустриального общества, которое он характеризует как общество, определяемое социальными и культурными, а не экономическими факторами. **Фурастье Жан** (1907–1990) — французский социолог, экономист, один из создателей теории индустриального общества.

Теории модернизации

Теории модернизации представляют собой совокупность концепций общественно-экономического и политического развития, объясняющих процесс перехода от стабильного *традиционного* к непрерывно изменяющемуся современному *индустриальному обществу*. “Модернизация” — не совсем четкий собирательный термин, который относят к разнородным социальным и политическим процессам как исторически сопровождавшим *индустриализацию* в странах развитого *капитализма*, так и сопутствующим ей ныне в странах “третьего мира” [96].

Эпохи модернизации. **Первичная** модернизация охватывает эпоху *первой промышленной революции*, разрушения традиционных наследственных привилегий и провозглашения равных гражданских прав, демократизации и т. д. Здесь проблемы модернизации по существу совпадают с классическими проблемами генезиса *капитализма* и обычно решаются на стыке социологии и истории. **Вторичная** модернизация и *индустриализация* промышленно развитых стран в отличие от первой протекают при наличии зрелых социально-экономических и культурных образцов в лице более старых промышленных стран. Здесь проблема “прорыва” традиционного образа жизни ставится как проблема формирования современного общества в разных странах и частях света под непосредственным влиянием социокультурных контактов с существующими центрами рыночно-индустриальной культуры [96].

Предпосылки модернизации. У теории модернизации нет общепризнанных создателей и четких исходных посылок. Под *модернизацией* часто имеют в виду более широкие процессы, чем происхождение *капитализма* или переход к нему. Тогда теория капитализма — лишь часть теории модернизации. Внешнее отличие модернизации от других *теорий общественного развития* составляет определенная социально-философская концепция “современности”, выросшая из осевой традиции классической социологии. Ее *центральная идея* состоит в том, что модернизация расширяет индивидуальную автономию, свободу, а *главным принципом* делает рационализм [96].

Преодолеть эволюционную отсталость традиционных обществ возможно, изменив *социальные институты*, что, в свою очередь, поощряло бы развитие рациональности *европейского типа*, вознаграждало индивидуальные усилия, умственную энергию и изобретательность. Наиболее высокий уровень развития определенной формы рациональности (экономической прежде всего) при эффективном сочетании общественной организации с предпринимательской этикой характеризует *индустриальный капитализм*. Основным смыслом приведенных построений — *освобождение личности*. Современное общество должно преодолеть присущее многим традиционным структурам (особенно обществам Востока) отчуждение человека как производителя и как личности от *собственности* на средства производства и от *власти*, преодолеть массовую незаинтересованность в их изменении в пользу свободы [96].

Условия модернизации. Для осуществления личной свободы, автономии частного обычно полагают *два начала*: абсолютный характер общечеловеческих моральных норм, способных ограничить тотальные притязания *государства* или общественной группы, и плюрализм (прежде всего власти и *гражданского общества*, состоящего из объединений, корпораций, профессиональных групп и т. д.). Свободное гражданское общество — база для *политической модернизации*, преследующей цель обуздать всевластие государства, создать представительную демократическую систему и современное *правовое государство* [96].

Для западного капитализма сдвиг в ходе **модернизации** от традиционной общности к индивидуальной автономии подтверждается историческими наблюдениями.

Среди необходимых **условий** преодоления традиционным обществом барьера, за которым его организация станет способной самостоятельно развиваться, различные авторы теории модернизации неизменно называют следующие:

- преобразование местных рынков в *рынок всеобщий* и безличный, который становится универсальным посредником между относительно независимыми фрагментами общества;

- возникновение *рынка труда*, создающего условия для разделения ролей производителя и потребителя, отделения производства и рабочего места от семейного хозяйства, профессионализации и повышения производительности сельского труда;
- наличие особых “элит”, “диктатур развития”, “маргинальных групп”, инициирующих антиавтаркические процессы и вынуждающих традиционного крестьянина перестраивать хозяйство по меркам рыночной рациональности, и др.

Осю многообразия этих процессов обычно мыслится *индустриализация*, техническое преобразование материальной жизни человека [96].

Теория конвергенции

Теория конвергенции (от лат. *convergo* — сближаюсь, схожусь) — одна из основных концепций современной западной социологии и политологии, усматривающая в общественном развитии современной эпохи преобладающую тенденцию к сближению **двух социальных систем** — *капитализма* и *социализма* с их последующим синтезом в “*смешанном обществе*”, сочетающем положительные черты и свойства каждой из них [96]. Теорию конвергенции разрабатывали П. Сорокин, Дж. Гэлбрейт, У. Ростоу, Ж. Фурастье и др.

Эта теория, получившая распространение в западной общественной мысли в 50–60-е годы XX в., охватывает широкий диапазон философских, социологических, экономических и политических взглядов и футурологических прогнозов от буржуазно-реформистских и социал-демократических стремлений совершенствовать государственно-монополистическое регулирование социально-экономических процессов до концепций “ассимиляции” двух систем посредством “либерализации”, “плюрализма” и т. п. Сторонники теории конвергенции обосновывают ее, ссылаясь на объективную тенденцию к *интернационализации* экономической, политической и культурной деятельности в современную эпоху, на всемирный характер научно-технической революции, на настоятельную необходимость в совместном решении общечеловеческих глобальных проблем [96].

Теория стадий роста

Теория стадий роста, предложенная американским социологом и экономистом У. Ростоу, содержит анализ исторического развития в Новое и Новейшее время, осуществляемый на основе “*метода стадий*” — идеально-типологического выделения этапов хозяйственного развития общества [96].

Эти *этапы*, находящиеся в логически необходимой взаимосвязи, различаются в зависимости от социокультурных условий рассматриваемых стран и регионов. В основе теории стадий роста лежит *дихотомия* традиционного и современного обществ.

Особенность *традиционного общества* заключается в существовании некоторого предела увеличения объема выработки продукции на душу населения, специфика *современного* — в отсутствии этого предела. Традиционное общество, ограниченное производственными функциями, опирающимся на “доньютоновскую” науку и технологию, определяется как **первая стадия роста**. **Вторая стадия**, переходная от традиционного общества к современному, рассматривается как период создания предпосылок для подъема производства. **Третья стадия** — период подъема, когда силы, поддерживающие традиционный уклад и сопротивляющиеся проникновению *модернизации* во все сферы общества, окончательно преодолеваются и тенденция роста побеждает везде. **Четвертая стадия** — период быстрого созревания, характеризующий такое состояние хозяйства, когда возможно эффективное использование наиболее передовой техники и технологии. Период продвижения общества от начальной стадии до

“состояния зрелости” длится, по мнению У. Ростоу, 60 лет. **Пятая стадия** — период высокого массового потребления, когда ведущими становятся отрасли, производящие товары массового потребления и услуги. В этот период возникает особый тип государственной политики, получивший название “государство общественного благосостояния” [96].

Резюме

Таким образом, различными вариантами теории цивилизаций отстаивается периодическая сменяемость *трех типов обществ*: от аграрного, традиционного (преимущественно аристократического) через индустриальное (рационально-буржуазное и пролетарско-потребительское) к постиндустриальному (преимущественно духовному, потому что главной ценностью становится Знание или Истина). При этом индустриальные общества, как бы они ни различались первоначально, имеют много сходного, поскольку относятся к одному типу исторических времен (гражданским, рациональным, демократическим с господством третьего сословия и пролетариата).

2.3

НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ ИСТОРИИ

Многомерность и многовариантность общественного развития

Понятие многомерности. Последние десятилетия второго тысячелетия проходили под знаком нарастающей *переоценки ценностей*, круг которых стремительно расширяется¹. По-видимому, кульминационным и в то же время синтетическим пунктом этого движения является интеллектуальная, *духовная революция*, которая готовит приход нового строя общественной жизни, а в более широком смысле — *мировой цивилизации* [2].

Машинная цивилизация с ее законами, глубже всего изученными *марксизмом*, придала развитию человечества крайне однобокий и ущербный характер: грандиозные научные и технические достижения человеческого разума, позволившие радикально обновить предметную среду жизнедеятельности человека и удовлетворить его многообразные потребности, с одной стороны, разрушение природных комплексов, обеднение и омертвление духовной жизни, разрушение здоровья целых человеческих поколений — с другой [2].

Смена социальных порядков — это смена геологических эпох в развитии человечества. *Новый порядок развития* по сути является отрицанием многих **ценностей** и истин машинной цивилизации; ему присущи, по мнению современных исследователей, черты, тенденции и закономерности, которые не являются простым продолжением старых (классических) и во многом отличаются от них, будучи широкой многомерностью.

Многомерность — это не отношение между общественной системой и ее частными сферами, уровнями, подсистемами и не отношение между структурами, одна из которых определя-

¹ См.: Алтухов В. Философия многомерного мира // Обществен. науки и современность. — 1992. — № 1. — С. 15–27.

ется в качестве базовой, первичной, фундаментальной. Это отношение, которое раскрывается на более глубоком уровне: между такими структурами, каждая из которых есть равноценное индивидуальное измерение того общественного целого, в которое она входит [2].

Понятие многовариантности. Понятие *многовариантности* развития имеет несколько значений: а) выбор одного варианта из потенциально существующих в определенный исторический период; б) реализация неодинаковых вариантов развития общества одного и того же типа в различных условиях; в) наличие в потоке развития качественно неоднородных слоев, движущихся параллельно или в разных направлениях.

В современном мировом развитии, по мнению многих ученых, на первый план выходят *законы системно-циклической динамики*. Это общие законы становления **многомерного мира**, одновременно определяющие его *ритм* и *поступательность*; в них выражается определенная конфигурация новых отношений, складывающихся между различными сторонами общественного целого [2].

Синергетика¹ — теория самоорганизации

Феномены самоорганизации, *нелинейности*, *глобальной эволюции* неоднократно выступали в качестве предмета научных исследований². В настоящее время широко распространены представления о становлении порядка через хаос, о *бифуркационных* изменениях, *необратимости* времени, неустойчивости как фундаментальной характеристике *эволюционных процессов* благодаря опубликованным книгам *И. Пригожина*³ и его коллег из Брюссельского Свободного Университета. Появились фундаментальные коллективные исследования революционных изменений в картине мира, методологических основаниях науки, в стиле научного мышления, которые происходят в связи с развитием теории **самоорганизации** (*синергетики*) [51].

Основные представления синергетики. Синергетика поражает необычными идеями и представлениями [51].

Во-первых, становится очевидным, что сложноорганизованным системам нельзя навязывать пути их развития. Скорее, необходимо понять, как способствовать их собственным *тенденциям развития*, как выводить системы на эти пути. В наиболее общем плане важно понять законы совместной жизни природы и человечества. Проблема *управляемого развития* принимает, таким образом, форму проблемы *самоуправляемого* развития.

Во-вторых, синергетика демонстрирует, как и почему *хаос* может быть *созидающим началом*, конструктивным механизмом *эволюции*, как из хаоса собственными силами может развиваться новая организация.

Через хаос осуществляется связь разных уровней организации. В соответствующие моменты — *моменты неустойчивости* — малые возмущения, *флуктуации* могут разрастаться в макроструктуры. При этом в особых состояниях неустойчивости социальной среды действия каждого отдельного человека могут влиять на макросоциальные процессы. Отсюда вытекает необходимость осознания каждым человеком огромной ответственности за судьбу всей *социальной системы*, всего общества.

В-третьих, синергетика свидетельствует о том, что для сложных систем, как правило, существует несколько *альтернативных путей развития*. При этом хотя путей эволюции (путей

¹ **Синергетика** — междисциплинарное направление научных исследований, возникшее в начале 70-х годов XX в. и ставящее своей основной задачей познание общих закономерностей и принципов, которые лежат в основе процессов самоорганизации в системах различной природы: физических, химических, биологических, технических, экономических и социальных [97].

² Подробнее см.: *Князева Е. Н., Курдюмов С. П.* Синергетика как новое мировидение: диалог с И. Пригожиным // *Вопр. философии*. — 1992. — № 12. — С. 3–20.

³ **Пригожин Илья Романович** (1917–2003) — бельгийский физик и химик русского происхождения, лауреат Нобелевской премии по химии за 1977 г., основатель крупнейшей научной школы, один из создателей синергетики. Основные сочинения: «От существующего к возникающему. Время и сложность в физических науках» (1985), «Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой» (в соавт. с И. Стенчук) (1986).

развития) и много, но с выбором пути в точках ветвления (точках *бифуркации*), т. е. на определенных *стадиях эволюции*, проявляется некая предопределенность разворачивания процессов. Настоящее состояние системы определяется не только ее *прошлым*, историей, но и строится, формируется из *будущего* в соответствии с грядущим порядком.

В-четвертых, синергетика открывает новые принципы составления сложного эволюционного целого из частей, построения *сложных развивающихся структур* из простых. Объединение структур не сводится к их простому сложению: целое уже не равно сумме частей.

В-пятых, синергетика дает знание о том, как следует оперировать сложными системами и как *эффективно управлять* ими. Здесь главное — не сила, а правильная топологическая конфигурация, *архитектура воздействия* на сложную систему (среду). Незначительные, но правильно организованные — *резонансные* — воздействия на сложные системы чрезвычайно эффективны (по принципам древнего *даосизма*: слабое побеждает сильное, мягкое побеждает твердое, тихое побеждает громкое).

В-шестых, синергетика раскрывает *закономерности* и условия протекания быстрых, лавинообразных процессов и процессов нелинейного самостимулирующего роста. Важно понять, как можно инициировать такого рода процессы в открытых *нелинейных средах* (например, в среде экономической, политической, социально-культурной и др.) и каковы требования, позволяющие избежать вероятностного распада сложных структур вблизи моментов максимального развития [51].

Среда как носитель будущих форм организации. В исследуемых моделях возникает идея фундаментальной *общности*: сплошная среда потенциально содержит различные виды локализации процессов (виды *структур*). **Среда** есть некое единое начало, выступающее носителем различных форм и будущей организации, полем неоднозначных путей развития.

Структура — это локализованный в определенных участках *среды* процесс, имеющий определенную геометрическую форму, способный перестраиваться и перемещаться в этой среде [51].

Существуют также **общие механизмы** локализации (возникновения структур) и их эволюции. *Внутренний механизм* формирования структур и эволюции (достраивания, перестройки, объединения и распада) сложных структур составляет *фундаментальная борьба*, или игра двух противоположных начал. *Одно из начал* — рассеивающий, разбрасывающий фактор различной природы (*диффузия, дисперсия* и т. д.). Например, если наблюдается диффузия, то это может быть диффузия (распространение) знаний, болезней и т. д. *Другое начало* — работа источника, создающего неоднородности в сплошной среде (таким может быть источник знаний, очаг болезней и т. д.).

Возникает представление о *структурах-аттракторах* эволюции. Если система (*среда*) попадает в поле притяжения определенного *аттрактора*, она неизбежно эволюционирует к этому относительно устойчивому состоянию (*структуре*). С определенного класса начальных возмущений системы (*среды*) существует выход на эту структуру. Иными словами, *будущее* состояние системы (*среды*) как бы притягивает, организует, формирует, изменяет настоящее ее состояние.

Аттракторами в синергетике называют реальные *структуры* в открытых нелинейных средах, на которые выходят *процессы эволюции* в этих средах в результате затухания в них переходных процессов. Структуры-аттракторы направленности или цели относительно просты по сравнению со сложным ходом промежуточных процессов в этой среде. Выход на относительно простые, симметричные структуры-аттракторы означает *свертывание сложного*. На этом основании появляется возможность *прогнозирования* [51]:

- “цели” процессов (структуры-аттракторы);
- общих тенденций разворачивания процессов в целостных системах (средах);
- преследуемого человеком идеала.

Образ открытой среды. Класс систем, способных к самоорганизации, — это *открытые и нелинейные* системы. **Открытость системы** означает наличие в ней источников и стоков, обмена веществом и энергией с окружающей средой [51].

Нелинейность — фундаментальный концептуальный узел *новой парадигмы*. Особенности нелинейного мира состоят в том, что при определенном диапазоне изменения среды и параметров нелинейных уравнений не происходит качественных изменений картины процесса. Не-

смотря на количественное варьирование констант сохраняется притяжение одного и того же аттрактора, процесс “скатывается” на ту же самую структуру, на тот же режим движения системы. Но если “перейдено” некоторое *пороговое изменение*, преодолено *критическое значение параметров*, режим движения системы качественно изменяется: она попадает в область притяжения другого аттрактора. Иными словами, если качественно изменяется среда, то совершенно естественно ожидать появления новых возможностей: новых структур, новых путей эволюции.

В мировоззренческом плане идея нелинейности может быть представлена посредством идеи:

- *многовариантности*, альтернативности путей эволюции;
- *выбора из данных альтернатив*;
- *темпа эволюции* (скорости развития процессов в среде);
- *необратимости* эволюции.

Итак, **синергетика** приходит к примечательному **результату**. Хотя все в мире в общем устойчиво, но все устойчиво лишь *относительно*, до определенной степени, на некоторой, пусть и длительной, *стадии* развития. Сложноорганизованные системы имеют *тенденцию распадаться*, достигая развитого состояния. Устойчивость вырастает из неустойчивости в результате *неустойчивости*, ибо начало, рождение нового структурного образования связаны со случайностью, хаосом, неустойчивостью. А устойчивость рано или поздно оборачивается неустойчивостью [51].

Критические пороги социальных систем¹

Итак, социальные изменения, динамика жизни не сводятся к *линейным процессам*, а являются результатом сложного взаимопроникновения явлений [7]. *Человеческая история* как цельный саморазвивающийся процесс имеет отчетливо *нелинейный* характер.

Стилю мышления, характерному для нелинейности, присуща готовность к появлению нового. Чем больше масштабы нелинейности, тем глубже и значимее новшества, которых следует ожидать. Анализ общества, *социальных процессов* требует выработки **методологии исследования** закономерностей возникновения, развития, функционирования и гибели *социальных систем* разного уровня сложности, что невозможно без выхода за рамки линейности [7].

Любая природная система (как и любое социальное сообщество) может существовать лишь тогда, когда ее значимые **параметры**, изменяясь, тем не менее не выходят за определенные рамки. Применительно к социальному целому подобный подход нашел методологическое основание в *кибернетике*, а также в **синергетике**. Эти науки, исследующие **общие закономерности** разнородных системных образований, создают для *социальной философии* и *социологии* новые общенаучные основания для выявления специфики *динамики социальных систем*. Сюда прежде всего следует отнести выводы, указывающие на жизненную важность поддержания определенных **параметров** систем ее собственными внутренними **механизмами** [7].

Сохранение собственных параметров социальных систем — воспроизводственная проблема сообщества-субъекта. Его функции направлены на собственное *воспроизводство*, на сдерживание развития энтропийных процессов, на ослабление их негативных последствий.

Социальная энтропия, неизбежная в любой ячейке общества, ведет к увеличению дезорганизации, количества ошибок в воспроизводстве *культуры*, к разрушению *социальных отношений*, ослаблению воспроизводственного процесса, снижению его эффективности. Поэтому могут существовать только те социальные образования, которые в достаточной степени способны постоянно направлять свою энергию, свои творческие силы против энтропийных процессов, против их источников.

Столкновение социальной энтропии и социального активного конструктивного действия может, по мнению современных исследователей, рассматриваться как сердцевина *жизнеде-*

¹ Подробнее см.: Ахиезер А., Гольц Г. Критические пороги социальных систем // Обществен. науки и современность. — 1992. — № 1. — С. 45–56.

тельности общества, как центр его борьбы за собственное существование — от общества в целом до малой социальной группы [7].

Пороги в социальных системах. Переход через порог, который условно называют первым, чреват различными последствиями. После этого перехода дезорганизация может, по мнению исследователей, происходить быстрее и в больших масштабах, чем это позволяют исторически сложившиеся возможности саморазвития сообщества-субъекта [7]. В этом случае может необратимо увеличиться дезорганизация, т. е. произойти переход через **порог**, который можно назвать *вторым*, или *порогом необратимости*. Переход через второй порог может означать национальную катастрофу, банкротство, распад и т. д.

Существует *третье* состояние — **раскол**, застойное социокультурное противоречие, возникающее на грани порога необратимости, но тем не менее опирающееся на способность общества удержаться на краю катастрофы, постоянно находиться в чрезвычайной предкатастрофической ситуации [7].

Определение нелинейных параметров. Таким образом, если признается необходимость концентрации усилий общества на борьбе за свое сохранение и развитие, крайне важно [7]:

- определить *диапазон* значимых параметров существования общества;
- выявить *характер* траектории вероятного движения рассматриваемого параметра между его пороговыми значениями, множество предполагаемых вариантов этого движения, его скорость;
- оценить *влияние изменений* этого параметра на экономические, социальные, экологические, демографические, политические параметры и т. д.;
- сформировать конкретную *стратегию жизнедеятельности* общества с целью обеспечения его собственного воспроизводства на основе знаний своих жизненно важных параметров и характера их взаимосвязей.

Такой подход направлен на постоянное преодоление *противоречия* между внешней предопределенностью человеческого поведения и свободой воли. При этом значимые параметры можно выделить, анализируя *массовые процессы* (например, поведение горожан в большом городе).

Человечество веками несло в себе множество биологических и социальных **параметров**, которые оно научилось *интуитивно*, подсознательно воспроизводить. Однако существенное изменение и усложнение жизни общества, его динамизм, нелинейное усложнение его связей приводят, по мнению современных ученых, к тому, что сохранение этих жизненно важных параметров становится все менее возможным на чисто интуитивном уровне. Необходимо их познание [7].

Основываясь на тезисе о том, что *высшей ценностью* является человеческая жизнь, можно попытаться *выявить* важнейшие **параметры** общества в целом¹. Система показателей определяет, в какой степени общество в состоянии следовать господствующему в нем нормативному представлению о ценности жизни. Оно может быть выражено таким соотношением:

$$C = \left[\frac{d(1 - B) \cdot G}{H\Delta^2} \right]^{70\Delta} \cdot \frac{G}{P},$$

где учтены:

- социально-экономические показатели — национальный доход (d) в сопоставимых ценах, доля в нем расходов (не связанных с социальным воспроизводством общества), реконструируемая по доле в национальном доходе военных расходов (B), доля в личном доходе расходов на питание (P), %;
- демографические показатели — численность населения (H); средняя продолжительность предстоящей жизни при рождении (G), лет; коэффициент смертности (C), %.

Предложенный подход позволяет сопоставить сравнительную способность как разных стран, так и одной страны на различных этапах развития реально воплощать ценности жизни. Выбор показателей определяется их высокой значимостью для результата. Социально-экономические и демографические данные в этой формуле взаимосвязаны в одном интегральном показателе, характеризующем усредненно наиболее важный, с точки зрения каждой личности, уровень воплощения ценности жизни [7].

¹ См.: Гольц Г. А. Поиск интегральных показателей взаимосвязи природных, социально-экономических и технико-технологических факторов развития общества. История взаимодействия общества и природы, факты и концепции. Ч. 1. — М., 1990.

Условия развития. Общество может находиться в *устойчивом состоянии* в двух случаях [7]: а) если оно способно своей воспроизводственной деятельностью *удерживать* социальные отношения, культуру в относительно неизменном состоянии; б) если оно способно в процессе интенсивного воспроизводства так изменять и *совершенствовать* жизненно важные параметры, что они повышают организованность, **эффективность воспроизводства**, способность противостоять энтропийным процессам.

Прототипом первого варианта является *традиционное общество*, где господствует статичное воспроизводство, основанное на некотором статичном нравственном идеале. В основе второго варианта моделей лежит либерально-демократическое общество, где высшей ценностью являются неуклонное развитие, повышение эффективности воспроизводства, *прогресс*. Между этими вариантами находится наиболее опасное множество состояний *промежуточного характера*, чреватых бесчисленными застойными противоречиями (например, между усилением стремления к потреблению и отставанием потребности в соответствующем производстве, разрушением старых параметров и неспособностью создавать новые и т. д.). Для такого общества может быть характерен раскол. Тем не менее переход от первого типа зависимости ко второму является необходимым условием развития [7].

Значение социальных циклов. Анализ важнейших показателей общества позволяет сделать вывод, что они испытывают *колебательные движения*. Во многих случаях можно говорить о *циклической динамике* общества. Она выросла на исторической основе природных циклов — смены времени суток, фаз луны, времен года и т. д. Можно указать и на циклы космического характера, охватывающие 3, 12, 48, 96, 192 года и более.

Развитие общества, его усложнение, увеличение масштабов приводят к тому, что в нем разворачиваются всеохватывающие *циклы* на собственной основе. Это не только экономические циклы, не только политические повороты, но и циклы культурные, основанные на колебании важнейших показателей¹ [7].

Значение циклов состоит в том, что на них общество как бы прощупывает крайние варианты возможностей своего существования, испытывая на прочность важнейшие *параметры* собственной воспроизводственной деятельности. Посредством циклов оно освобождается от наиболее слабых новшеств и элементов, а также от устаревших *структур*. Сложность понимания циклов заключается в том, что они возникают как органические, вырастающие из самой основы *социокультурного развития* общества. Однако в определенный момент циклы могут, по мнению современных исследователей, приобрести неорганический, даже патологический, характер.

Неизменные циклы способны начать разрушать общество, в котором появились новые жизненно важные параметры, источники прогрессивных форм развития. Это происходит тогда, когда общество по тем или иным причинам оказывается неспособным привести исторически сложившиеся циклы в соответствие с другими изменениями (или наоборот, изменения в соответствие с циклами). Опасности можно избежать лишь в том случае, если воспроизводственные возможности общества дорастут до способности преодолевать значимые силы исторической инерции. В различных культурах по-разному, но тем не менее всегда вызревает способность превращать эти циклы в *предмет познания* [7].

Резюме

По мнению современных исследователей, в настоящее время происходит глобальная смена социальных порядков, типов культур или суперсистем (по определению П. Сорокина), смысл которой состоит прежде всего в *переоценке ценностей*, в замене ведущей ценности настоящего времени ведущей ценностью грядущего. При этом пути общественного развития предполагают их *многовариантность*, основывающуюся на *многомерности* современного мира. В этой связи выдвигаются новые подходы к пониманию социальной истории и ее возможных путей развития, что и будет рассмотрено далее. Но перед тем вкратце рассмотрим исключительно важную проблему для всех теорий социального развития — *утопизм*.

¹ Подробнее см.: Гольц Г. А. Моделирование передвижений населения. География исследования городской среды. — М., 1979.

2.4

ОПАСНОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ УТОПИЙ

Социологическая история утопии

Социологическая история утопии¹ началась в XVII в. с появлением наряду с рассказами о путешествиях в идеальные общества трактатов, обосновывающих возможность и необходимость таких обществ [96]. Формирование социальной философии истории с ключевой идеей прогресса превратило утопию в лабораторию социальных, экономических и правовых идей. Автором термина является английский писатель и государственный деятель Т. Мор [55].

Большинство современных исследователей считают утопизм универсальным свойством сознания, однако существует и точка зрения на него как болезненную реакцию на слишком глубокий разрыв между потребностями и средствами их удовлетворения. Первая интерпретация утопии в категориях социологии принадлежит К. Маннгейму², определившему утопию как процесс мышления, продуцируемый символами и идеями, и отделившему ее от идеологии по критерию отношения к реальности — критическому в утопии, апологетическому в идеологии [96].

Социологический подход к утопии предполагает дифференциацию идеалов. Народные мечты — это идеалы, в то время как утопия — общество с идеальной организацией, контролирующей несовершенных людей. От политической программы утопию отделяет вера в вечность раз отлаженного механизма, а от футурологии — отсутствие конкретных временных расчетов.

В современной социологии принята схема типологического анализа утопии, разработанная Л. Мамфордом³ [96]:

- по социально-классовому признаку (например, феодальная, крестьянская);
- по содержанию (например, архитектурная, феминистская);
- по форме (например, роман, трактат);
- по способу реализации (например, бегство от мира или его переделка).

Существуют, кроме того, и другие схемы, например представление о трех видах утопии: народной (“Леденцовая Гора”), литературно-теоретической (“Город Солнца”), официальной (“американская мечта”). Общим для всех видов и типов утопий является не стремление к равенству — в классических утопиях неравенство допускается (Т. Мор, А. Сен-Симон) и даже защищается (Платон, Ш. Фурье), — а принцип физической и духовной удовлетворенности индивида, который предполагает общественное изобилие, достигаемое за счет всеобщего труда, успехов техники, опрощения жизни, перераспределения собственности (в радикальном варианте — через передачу ее государству, коммуне, кооперативу, в реформистском — через ограничение и контроль). Новейший вариант современной утопии — полиутопия — проект системы обществ и общин с различными устройствами: от коммунистического до капиталистического [96].

¹ Утопия — термин, буквально означающий “место, которого нет”, — впервые употребил Т. Мор для обозначения идеального общества (так назвал он вымышленный остров, на котором было создано идеальное общество).

² Маннгейм Карл (1893–1947) — немецкий философ и социолог, один из создателей социологии знания.

³ Мамфорд Льюис (1895–1990) — американский философ и социолог, автор множества работ, касающихся широкого спектра проблем социологии, политики, экономики, религии, морали, культуры, истории и теории искусства и техники, архитектуры.

С. Франк о “ереси утопизма”

“Согласно известному античному убеждению, всякая человеческая гордыня или заносчивость, всякое дерзновенное своеволие, в силу которого человек нарушает естественный порядок вещей и притязает на место и значение, ему не свойственное, — роковым образом карается. Ибо при всей естественности человеческих стремлений к счастью, свободе, могуществу — эти стремления, как только они выходят за известные пределы и, становясь безмерными, перестают считаться с установленными божественно-космическими законами, ограниченностью человеческих возможностей, — уже сами по себе есть безумие, овладевающее человеком и неизбежно влекущее его к гибели”¹.

С. Франк² имеет в виду устремление мысли и воли, которые можно назвать общим именем *утопизм*, понимая под ним специфический замысел, согласно которому совершенство жизни может, а потому и должно быть как бы автоматически обеспечено неким *общественным порядком*, или организационным устройством. Другими словами, это есть замысел *спасения мира* “устрояющей самочинной волей человека”. В этом качестве утопизм, по убеждению С. Франка, есть типический образец *ереси* в точном и правомерном смысле этого понятия — именно такого искажения религиозной истины, которое увлекает человека на ложный и потому гибельный путь. Поставленная здесь цель невозможна, по убеждению С. Франка, не просто потому, что никакой идеал не осуществим в его абсолютной полноте и чистоте, она невозможна потому, что содержит *внутреннее противоречие*. Пока замысел остается только мечтой (как в утопиях Платона, Т. Кампанеллы³ и Т. Мора), его внутренняя противоречивость, а потому ложность и гибельность самого стремления к нему, остаются скрытыми. Они обнаруживаются только на *практике*, когда идеал овладевает волей и делается попытка осуществить его в согласии с его содержанием *внешне организационными мерами*, т. е. через *принудительное* “водительство” человеческим поведением. И именно тогда, утверждает С. Франк, обличаются нравственное безумие, порочность самой устрояющей воли, первоначально руководимой благим побуждением [112].

Примеры, которые приводит С. Франк: чешские “табориты”, движение Т. Мюнцера⁴, анабаптизм, якобинство, большевизм.

С. Франк утверждает также, что никакие злодеи и преступники не натворили в мире столько зла, не пролили столько человеческой крови, как люди, хотевшие быть спасителями человечества. Но и этого мало. Самое разительное и парадоксальное в судьбе утопизма есть, по мнению С. Франка, то, что не только фактически, вопреки первоначальному замыслу, он всегда приводил не к добру, а к злу, не спасал, а губил жизнь, но что на этом пути сами спасители человечества и самоотверженные служители благу как-то непонятно и неожиданно превращались в бессовестных злодеев и кровожадных тиранов [112].

Утопизм, уповающий на осуществимость полноты добра через общественный порядок, имеет, по наблюдению С. Франка, имманентную тенденцию к *деспотизму*. Это есть основное — одновременно и моральное, и социологическое — возражение С. Франка против *интегрального социализма*.

Свобода, будучи стихией иррациональной, стихией, допускающей зло и неразумие, есть вместе с тем стихией рождения и действия добра и разума, т. е. единственной возможностью

¹ Франк С. Л. Ересь утопизма // Социол. исслед. — 1994. — № 1. — С. 126–135.

² Франк Семен Людвигович (1877–1950) — русский философ. Основные работы: “Предмет знания. Об основах и пределах отвлеченного знания” (1915), “Душа человека: Опыт введения в философскую психологию” (1917), “Очерк методологии общественных наук” (1922), “Духовные основы общества” (1930).

³ Кампанелла Томмазо (до пострижения в 1582 г. в монахи — Джованни Доменико) (1568–1639) — итальянский философ, один из представителей раннего утопического коммунизма. Автор утопии “Город Солнца” (1623) — об идеальном обществе, где отсутствует частная собственность, всеобщий труд гарантирует изобилие, но существует строгая регламентация быта, власть жрецов носит, по существу, теократический характер.

⁴ Мюнцер Томас (ок. 1490–1525) — церковный проповедник, один из вождей Крестьянской войны в Германии (1525), идеолог радикального крестьянско-плебейского крыла Реформации, выступал не только против католицизма, но и против христианства и феодализма в целом.

самоисправления, совершенствования жизни [112]. Преодолеть зло и неразумие, по убеждению С. Франка, можно только в форме свободного *самовоспитания* и *самопреодоления* человека, свободной внутренней победы в человеке высшего, лучшего над низшим и худшим. Где замысел внешнего, принудительного совершенствования жизни устраняет эту возможность, там фактически не только не достигается совершенство, а напротив, иррациональность и порочность, присущие человеку, расцветают махровым цветом [112].

Таким образом, *ересь утопизма* С. Франк определяет как искажение христианской идеи спасения мира через замысел осуществить это спасение принудительной силой закона.

Дело в том, поясняет С. Франк, что само устройство человеческой жизни — мир *социальной жизни* — в некоторых общих своих условиях (в пределах которых, конечно, возможны многообразные исторические вариации) есть выражение подчиненности человека **силам космического порядка**. Поэтому всякая попытка изменить эти общие условия, заменить их совершенно новыми является по существу (независимо от того, сознается это или нет) попыткой преобразования *космических основ человеческого бытия*.

Согласно глубокой и верной христианской идее, утверждает С. Франк, человек подчинен “миру”, т. е. космическим условиям своего бытия в меру своей греховности, своего внутреннего несовершенства. По меткому изречению И. Канта, “из того кривого дерева, из которого сделан человек, нельзя смастерить ничего совсем прямого” [112].



Раздел 3

СИСТЕМНО-ЦИКЛИЧЕСКИЙ
ПОДХОД К ПОНИМАНИЮ
СОЦИАЛЬНОЙ ИСТОРИИ

ВВЕДЕНИЕ

Итак, в *социальной философии истории*, как было сказано ранее, существуют два **основных** подхода к пониманию всемирно-исторического процесса.

Первый подход отстаивает *единство* исторического процесса, развертывающегося по общим непреложным законам эволюционного развития, предусматривающим поэтапное, *поступательное*, восходящее движение от более примитивных, низших форм социальной организации к более совершенным, высшим. В русле этого *линейного*, или *спиралевидного*, подхода разрабатывались концепции классической **философии истории** (Вольтер, И. Гердер, Г. Гегель), **исторического материализма** (К. Маркс, Ф. Энгельс и их последователи), **цивилизационного подхода** (А. Сен-Симон, Г. Спенсер, Э. Дюркгейм, Д. Белл, О. Тоффлер, Р. Арон), **теории модернизации и конвергенции** (Дж. Гэлбрейт, К. Боулдинг, Ж. Фурастье и др.), **стадий экономического роста** (У. Ростоу) и др. *Общий принцип* этих теорий – объективная закономерность социального прогресса как единого поступательного развития общества.

Второй подход рассматривает развитие исторического процесса (человечества в целом, отдельного государства либо тех или иных его сфер – политики, культуры, религии, экономики) в соответствии с определенными *циклами* и *ритмами*, согласно которым зарождаются, созревают, стареют, гибнут и снова возрождаются социальные системы и институты. В русле этого *круго-* или *волнообразного* подхода разрабатывались **теории исторического круговорота** (Аристотель, Платон, Дж. Вико, Ш. Фурье), **культурно-исторических типов** (Н. Данилевский), **локальных культур** (О. Шпенглер), **региональных цивилизаций** (А. Тойнби), **суперсистем** (П. Сорокин) и др. При этом членение мировой истории во временном аспекте на повторяющиеся циклы и ритмы многими авторами названных концепций сочеталось с членением ее на замкнутые, дискретные социокультурные системы. *Общий принцип* теорий рассматриваемого подхода – повторяющаяся ритмичность, цикличность исторического процесса.

В последнее время появился новый, **третий подход**, существенно сглаживающий, на наш взгляд, недостатки и односторонность рассмотренных теорий. Он отстаивает *многомерность* и *многовариантность* исторического развития, его *альтернативность*, с одной стороны, и *необратимость эволюции* – с другой. В русле этого системно-циклического подхода разрабатываются концепции новых наук – *кибернетики* и *синергетики*, исследующих общие закономерности разнородных системных образований, прежде всего механизмов *динамики социальных систем*. Это общие закономерности становления многомерного и многовариантного мира, определяющие одновременно его *ритм* и *поступательность*.

Таким образом, два основных подхода к пониманию мировой истории имеют равное право на научное существование, когда они объединяются в третьем, интегрирующем положительное обоих подходов и позволяющем рассматривать социальную динамику с различных сторон и на различных уровнях функционирования и развития социальных систем.

Общая схема развития различных подходов к пониманию социальной истории показана на рис. 8.

3.1 ПСИХОЛОГИЯ ИСТОРИИ

Поскольку *социальная история* есть история конкретных людей, наций, народов и человечества в целом (которое опять-таки состоит из конкретных людей), то, на наш взгляд, правомерно рассматривать ее не только с социально-философской и общесоциологической точек зрения, но и с **психологической**, позволяющей проследить общезначимые тенденции от личностного до глобально-общественного уровня развития. В этой связи необходимо уточнить основные понятия психологии [27; 49; 52; 58; 59; 61; 82; 114; 123; 125; 126].

Определение общепсихологических понятий

Психология — наука о психике человека и закономерностях ее проявления и развития¹. **Человек** — это, с одной стороны, биологическое существо, а с другой — существо общественное. **Личность** — это тот же человек, но рассматриваемый как общественное существо.

Два основных психических образования. Психология различает *психические процессы* и *психические свойства* личности. **Психическими процессами** называются отдельные формы или *виды психической деятельности*, охватывающие познавательную, эмоциональную и волевую сферы. **Психическими свойствами** личности называются наиболее существенные и устойчивые *психические особенности* человека, среди которых выделяются три основных блока: *направленность личности* (потребности, интересы, мотивы), *возможности личности* (общие и специальные способности) и *стиль поведения*, обусловленный темпераментом и характером.

В психике человека различают **сознание** как высшую, интегрирующую форму психики (область рационального) и **бессознательное** — совокупность психических процессов, обусловленных различными воздействиями, во влиянии которых человек не отдает себе отчета (*область иррационального*²).

Таким образом, **структура личности** охватывает *два основных психических образования*: психические процессы (*познавательные, эмоциональные, волевые*) и психические свойства (*направленность личности, способности, темперамент и характер*), а явления *сознательного* и *бессознательного* исчерпывают собой понятие **психики**.

Психические процессы. Понятие "*процесс*" подчеркивает динамику психического явления, т. е. психические процессы представляют собой **динамическую сторону** личности. При этом каждый из процессов, представленных в сфере *сознательного*, имеет противоположности в сфере *бессознательного*. Например, процесс познания человеком окружающего (внешнего) и собс-

¹ Подробнее см.: Щёкин Г. В. Основы психологических знаний / Авт.-сост. — 3-е изд. — К., 1999.

² **Иррациональное** — лежащее за пределами досягаемости разума, недоступное постижению в рамках логического мышления, противоположное рациональному, бессознательное [97].

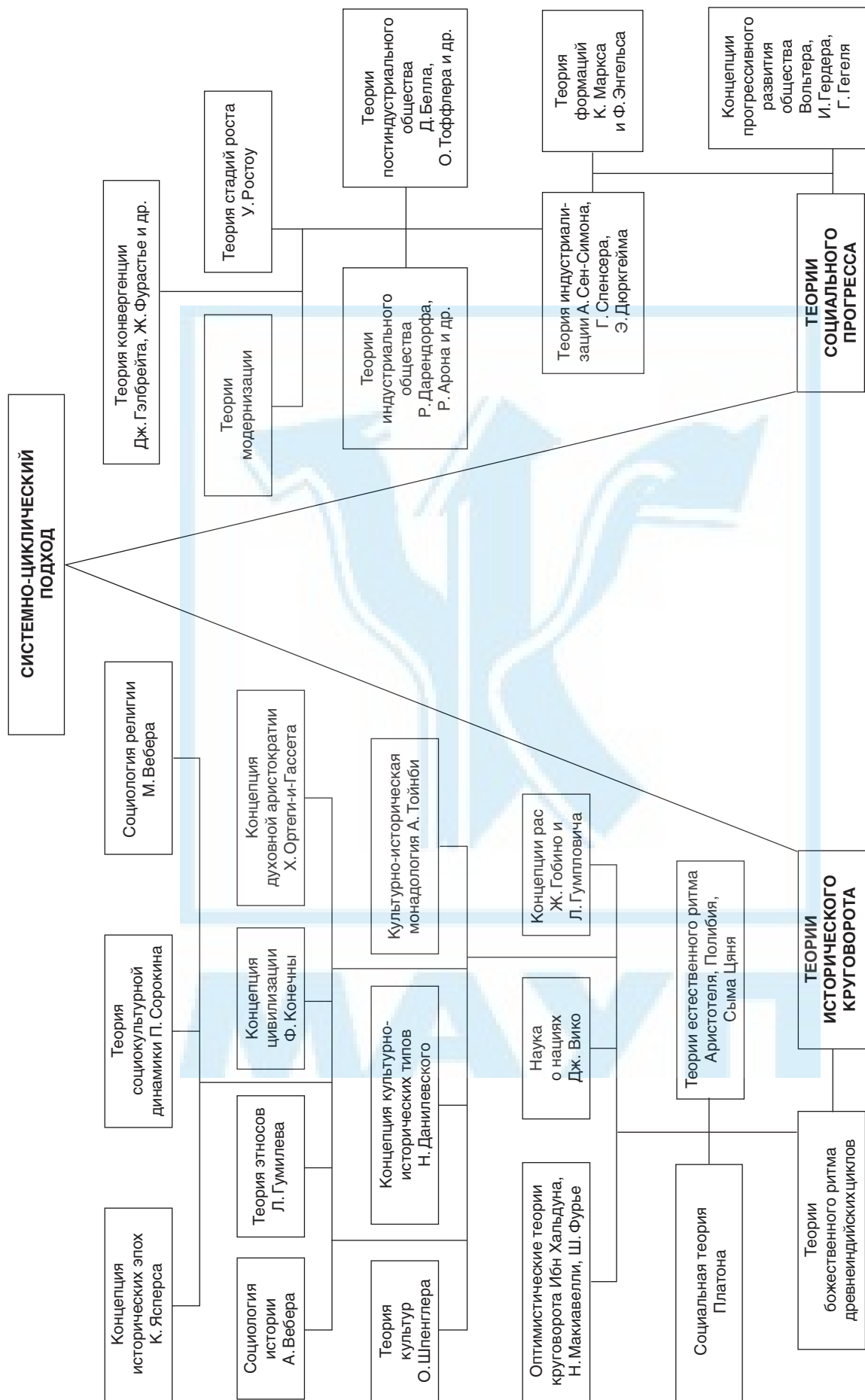


Рис. 8. Теория социального развития в русле различных подходов и концепций

твенного (внутреннего) мира может осуществляться преимущественно посредством *мышления* (рациональная сфера) или *интуиции*¹ (иррациональная сфера).

*Воля*², представленная в сознании, имеет антипод в бессознательном в форме иррациональных *инстинктов*, а *эмоции* в качестве своей противоположности имеют иррациональные *ощущения*³ (сенсорика). Таким образом, каждый психический процесс представлен как в сознательном, так и в бессознательном, каждое из которых, в свою очередь, может преобладать в психической жизни конкретной личности. Все **психические сферы** (*познавательная, волевая, эмоциональная*) взаимосвязаны и образуют единство, однако одни из них могут преобладать, что обуславливает своеобразие психических свойств личности.

Психические свойства являются наиболее устойчивыми психическими особенностями человека, характеризуют **статическую сторону** личности, относительное постоянство ее проявлений. Различают направленность личности, ее способности, темперамент и характер. *Направленность* представляет собой совокупность устойчивых мотивов (побудительных причин поведения), ориентирующих деятельность личности на удовлетворение своих духовных и естественных потребностей. *Темперамент* выражает индивидуальные врожденные особенности человека, определяющие интенсивность, темп, скорость, ритм психических процессов и состояний (различают четыре основных типа темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический). *Способности* — это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления определенной деятельности и формирующиеся в процессе социализации личности на базе природных, врожденных задатков (в этой связи различают три специально человеческих типа: художественный, мыслительный, смешанный). *Характер* представляет собой совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в познании, общении и деятельности, т. е. является интегративным свойством личности, выражающим ее направленность, стиль поведения и возможности в процессе социализации.

Иными словами, к *психическим свойствам личности*, ее индивидуально-психологическим особенностям относятся *качества познавательной, эмоциональной и волевой сфер*, закрепившиеся в характере, темпераменте, способностях и поведении человека.

Таким образом, психические процессы, отображающие познавательную, волевую и эмоциональную сферы психической деятельности, указывают на ее *динамику*, а психические свойства, отображающиеся в направленности, способностях, темпераменте и характере человека, — на *статику* личности, поскольку все психические свойства основываются на определенных врожденных качествах и не поддаются сколько-нибудь серьезной коррекции.

Личность — это человек со своими социально обусловленными и индивидуально выраженными *качествами*: интеллектуальными, эмоциональными, волевыми.

Проблемы психологической классификации

Попытки составить *психологические классификации* предпринимались постоянно — от древнейших эпох истории человечества до наших дней⁴. Примером дошедшей до нас древнейшей психологической классификации является астрологическая, делившая людей в зависимости от даты рождения на 144 вида и подвида. Этими проблемами занимались Платон, Аристотель, Гиппократ, Гален и другие мыслители античности. Наиболее известными психологическими

¹ **Мышление** — форма отражения мозгом окружающего мира, наиболее сложный психический процесс. **Интуиция** (от лат. *intueri* — пристально смотреть) — способность непосредственного постижения истины без предварительного логического рассуждения.

² **Воля** — особая форма активности личности, сознательная организация и саморегуляция человеком своей деятельности и поведения, направленная на достижение поставленных целей.

³ **Эмоции** — психическое отражение в форме непосредственного пристрастного переживания: жизненного смысла явлений и ситуаций. **Ощущение** — отражение свойств предметов окружающего мира, возникающее при их непосредственном воздействии.

⁴ Подробнее см.: Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К., 1995.

классификациями являются конституциональные типологии характера немецкого психиатра Э. Кречмера и английского ученого У. Шелдона, классификация личностей российского психолога А. Лазурского, акцентуации характера немецкого психиатра К. Леонгарда, типология темперамента российского физиолога И. Павлова, психологические типы швейцарского психолога и философа К. Юнга¹. При этом разные авторы **основным классификационным признаком** считали либо психические сферы, либо одно из психических свойств (способности, темперамент, характер), что не позволяло свести в сколько-нибудь общую классификацию различные типологии.

Поскольку основных психических сфер три — познавательная, эмоциональная и волевая, то и типологии, бравшие за основу этот классификационный признак, были трехчленными, разделявшими людей на три основных типа — мыслительный, эмоциональный и волевой (Платон, Аристотель, Э. Кречмер, У. Шелдон, А. Лазурский и др.). Исследователи, бравшие за основу одно из психических свойств, создавали классификации четырехчленные (например, темперамента — Гиппократ, Гален, И. Павлов и др.) и многочленные (например, более десяти акцентуаций характера К. Леонгарда). Эти два основных подхода, естественно, не находили и не могли найти соответствующей взаимной “стыковки”. Например, если классифицировать психологические типы по психическим свойствам, где различают два вида направленности, три вида общих способностей, четыре типа темперамента, которые вместе имеют собственную представленность в области сознательного и бессознательного, то в наиболее общем виде получается 48 психологических типов. Если же их рассматривать еще и сквозь призму трех психических процессов, то количество классифицируемых человеческих типов должно достигнуть, как у древних астрологов, 144. Такая подробная типология, естественно, затрудняет ее практическое использование.

Для практических исследовательских целей удобнее использовать более “экономичный” подход, суть которого состоит в классификации динамической стороны психики, состоящей из трех психических сфер (познавательной, эмоциональной, волевой), и ее статической стороны, охватывающей основные (врожденные) психические свойства. К таким неизменяемым, устойчивым свойствам относятся, как полагали древние, основные начала², составляющие содержание человека и определяющие его стабильную сущность, — Дух, Душа, Разум и Тело. Такая четырехчленная классификация основных психических функций (устойчивых свойств) наиболее последовательно представлена в психологической типологии К. Юнга.

Аналитическая психология К. Юнга

Для психологического подхода к социальной истории, на наш взгляд, представляет интерес аналитическая психология³ К. Юнга, в частности его концепция психологических типов, согласно которой психологическая классификация включает в себя следующие основные параметры: экстраверсию и интроверсию (направленность человека либо на внешний, либо на свой внутренний мир); рационализм (от лат. *rationalis* — разумный) и иррационализм (от лат. *irrationalis* — неразумный); основные психические функции (свойства) — мышление, эмоции (рациональное начало) и ощущение, интуиция (иррациональное начало). Исходя из этого К. Юнг различает четыре основных психологических типа: мыслительный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный. При этом каждый из них может быть интровертированным или экстравертированным.

¹ Юнг Карл Густав (1875–1961) — швейцарский психиатр, психолог и философ, основатель аналитической психологии. Будучи последователем З. Фрейда, в дальнейшем отошел от фрейдизма. Предложил типологию в соответствии с преобладанием функций (мышление, чувство, интуиция, ощущение) и направленности личности на внешний или на внутренний мир.

² В современных психологических классификациях они, по-видимому, наиболее соответствуют четырем типам темперамента. К основным началам древние мыслители относили Огонь (Дух), Воду (Душа), Воздух (Ум), Землю (Тело), что в целом отвечает известным типам темперамента.

³ Аналитическая психология — система взглядов швейцарского философа и психолога К. Юнга.

Экстраверсия-интроверсия. Рассматривая течение человеческой жизни, К. Юнг заметил, что судьба одного человека обуславливается преимущественно объектами его интересов, в то время как судьба другого — прежде всего его внутренней жизнью, его субъектом¹. В первом случае объект (окружающая среда) действует на тенденции субъекта как магнит, он притягивает их и в значительной мере обуславливает субъект; объект приобретает большее и в конечном счете решающее значение для субъекта, будто полное подчинение субъекта объекту является абсолютным предопределением и особым смыслом жизни и судьбы. Во втором случае, наоборот, субъект является и остается центром всех интересов. В этом случае все рассматривается под углом зрения собственного понимания, в то время как в первом случае — под углом зрения объективно происходящего [131].

Каждый человек, по убеждению К. Юнга, обладает обоими описанными механизмами как выражением своего природного **жизненного ритма**. Ритмическая смена обеих *форм психической деятельности* должна была бы соответствовать нормальному течению жизни. Однако сложные внешние условия и внутреннее предрасположение очень часто благоприятствуют одному механизму и препятствуют другому. Отсюда, естественно, один механизм перевешивает другой [131].

Основные психические функции. Констатированием интроверсии и экстраверсии К. Юнг впервые показал возможность различать *две обширные группы* психологических индивидуумов. Дальнейшее исследование психологии индивидуальных различий позволило ему сделать вывод, что людей можно различать не только по *универсальному* различию экстраверсии и интроверсии, но и по отдельным *основным психическим функциям*.

Основными функциями, т. е. функциями, которые существенно *дифференцируются* от других функций, являются, согласно К. Юнгу, *мышление, эмоции, ощущение, интуиция* [131].

Психологические типы. В зависимости от преобладания одной из основных психических функций К. Юнг различает такие **психологические типы**: *мыслительный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный*. Таким образом, он различает **два общих** (экстравертированный и интровертированный) и **четыре функциональных** (по количеству основных функций) **типа**. Кроме этих психологических типов К. Юнг называет еще два — рациональный и иррациональный.

К **рациональным**, или рассудочным, типам К. Юнг относит *мыслительный* и *эмоциональный*, поскольку они характеризуются доминированием разумно рассуждающей функции. *Общий признак* обоих типов заключается в том, что их жизнь в значительной мере подчинена разумному суждению. *Рассудочность* сознательного руководства жизнью обоих типов означает, по мнению ученого, сознательное исключение случайного и несоответствующего разуму.

К **иррациональным типам** К. Юнг относит *сенсорный* и *интуитивный* на том основании, что все их действия основаны не на суждениях разума, а на абсолютной силе *восприятия*. Их восприятие направляется только на происходящее, которое не подлежит выбору через суждение. При этом, подчеркивает К. Юнг, было бы совершенно неправильно понимать эти типы как “неразумные” только потому, что они суждение ставят ниже восприятия [131].

Уточнение понятий. *Дифференцирование* означает развитие отличий, выделение частей из целого. К. Юнг употребляет понятие “*дифференцирование*” главным образом к **психическим функциям**. Дифференцирование состоит в отделении функции от других функций и ее частей друг от друга. Без дифференцирования невозможно направление, только дифференцированная функция проявляет способность к направлению.

Дифференциация функций приводит к *проблеме психических отношений* между представителями различных типов. Когда объективные положения случайно совпадают, тогда, считает К. Юнг, получаются некоторые человеческие отношения, но никто не может знать, какое значение имеют эти отношения или как долго они будут продолжаться. Например, “*для рационального типа* просто тяжела мысль, что отношения продолжаются до тех пор, пока внешние обстоятельства случайно являются общими. Это кажется ему не совсем достойным человека, в то время как *иррациональный тип* видит в этом особенно красивую черту человечества. В результате каждый считает, что с другим невозможно находиться в каких-нибудь отношениях как с человеком, на которого нельзя положиться и с которым никогда нельзя поладить... *Человек всегда носит с собой всю свою историю и историю человечества*” [18; 131].

¹ См.: Юнг К. Г. Психологические типы: Пер. Е. И. Рузера / Предисл. проф. Ив. Ермакова. — М., 1924.

Под **психической функцией** К. Юнг понимает известные, при различных обстоятельствах принципиально неизменные психические особенности человеческой деятельности. При этом психические функции рассматриваются им энергетически как проявление **психической энергии**, которая определяется согласно своей детерминирующей силе, выражаемой в определенных психических действиях [131].

Изложенная **психологическая типология** К. Юнга может, на наш взгляд, оказаться полезной для понимания исторического процесса в рамках третьего *системно-циклического подхода*, поскольку социальная история — это история человечества и составляющих его людей.

Сигнальные системы как инстанции соотношения человека и окружающей среды

В основе различных видов психической деятельности лежит, таким образом, *системная организация психических функций*, включающая в себя взаимодействие различных *инстанций* соотношения человека (его внутренней, “психической”, среды) и окружающей среды, а также взаимодействие различных участков коры головного мозга, что подтверждается исследованиями видных российских психофизиологов И. Павлова, В. Бехтерева, П. Орбели, П. Анохина и др. К трем главным инстанциям взаимодействия человека с окружающей средой относятся следующие *сигнальные системы*¹:

- **инстинкты** (от лат. *instinctus* — побуждение) — форма психической деятельности, *тип поведения*, который противопоставляется сознательному поведению, выражающемуся в целенаправленной организации и саморегуляции деятельности (т. е. воли). У высших животных, включая человека, **первая инстанция** для сложных соотношений живой системы и окружающей среды есть ближайшая к полушариям *подкорка* с ее сложными безусловными рефлексами, вызываемыми немногими безусловными, т. е. с рождения действующими, внешними агентами;
- **первая сигнальная система** — рождается в *больших полушариях головного мозга*. С помощью условной связи возникает новый принцип деятельности: сигнализация немногих безусловных агентов бесчисленной массой других анализируемых и синтезируемых агентов, позволяющих очень хорошо ориентироваться в среде;
- **вторая сигнальная система** — сигнализация словом, речью — формируется в *лобных долях* мозга человека. Этим вводится новый принцип нервной деятельности — отвлечение и обобщение бесчисленных сигналов предшествующей системы с анализированием и синтезированием этих новых обобщенных сигналов — принцип, обуславливающий безграничную ориентировку в окружающем мире.

Психофизиологической основой преобладания той или иной *сигнальной системы* выступает деятельность правого и левого полушарий, коры и подкорки мозга человека. *Правое полушарие* более ответственно за продуктивность образов и эмоций (первая сигнальная система), *левое* — за восприятие и интерпретацию слов (вторая сигнальная система).

Таким образом, **три главных инстанции** соотношения человека с окружающей средой представляют собой три своеобразные ступени восхождения от бессознательного через подсознательное к сознанию. *Бессознательное*, таким образом, обозначает особую психическую область, где сосредоточиваются влечения, стремления, побуждения, смысл которых определяется инстинктами и недоступен сознанию. *Подсознательное* (или предсознательное) — это особая пограничная область между бессознательным и *сознанием*, последнее из которых представляет собой совокупность психических процессов, активно участвующих в осмыслении человеком окружающего мира и собственного бытия. Наиболее полное развитие такой подход к психике человека получил в психоаналитической психологии З. Фрейда².

¹ **Сигнальные системы** — условнорефлекторный механизм отражения действительности.

² **Фрейд Зигмунд** (1856–1939) — австрийский психолог, социальный мыслитель, создатель психоанализа — специфического психотерапевтического метода, принципы которого со временем были распространены на социальную философию, историю, религиоведение, культурологию и т. д.

Резюме

Таким образом, психология различает два основных психических образования — *психические процессы* (познавательные, эмоциональные, волевые) и *психические свойства*, выражающиеся в направленности личности, ее способностях и стиле поведения, обусловленном соответствующим темпераментом и характером. При этом психические процессы отображают *динамическую сторону* психической деятельности, а психические свойства — ее *статическую сторону*. Кроме того, в психике человека различают области **сознательного** и **бессознательного**.

Каждый из психических процессов отображается в психических свойствах личности, к которым относятся **качества** ума (познавательная сфера), воли (волевая сфера) и чувств (эмоциональная сфера), закрепившиеся в темпераменте, характере и способностях человека. При этом каждый психический процесс протекает как бы между *двумя крайними полюсами* (интуицией и интеллектом, эмоциями и ощущениями, волей и инстинктами), т. е. представлен как в сознательной (*рациональной*), так и в бессознательной (*иррациональной*) областях.

Направленность как психическое свойство может отображать различные психические процессы, что выражается в преимущественной направленности либо на познание, либо на общение (эмоциональная сфера), либо на деятельность (регулятивная, волевая сфера). *Темперамент* выражает основные психические процессы в трех основных характеристиках — активность, эмоциональность, особенности моторики, что соответственно отражается на характере и стиле поведения в целом. *Способности* также отображают индивидуально-психологические особенности протекания основных психических процессов, выражающихся в трех типах общих способностей — художественных (преобладание эмоциональной сферы — первой сигнальной системы), мыслительных (преобладание познавательной сферы — второй сигнальной системы) и смешанных (преобладание регулятивной, волевой сферы — равное представительство сигнальных систем). Взаимоотношение психических процессов и психических свойств показано на рис. 9.

Однако кроме выделенных психических процессов и свойств существуют и другие *фундаментальные категории* — так называемые начала, определяющие психологическую и философскую сущность человека. К этим началам с глубокой древности относят четыре категории — Дух, Душу, Разум и Тело¹. При этом Дух (интуиция) как иррациональное начало противостоит рациональному Разуму (интеллект), а Душа (эмоции, чувства) как идеальное начало — материальному Телу (ощущения, сенсорика). Таким образом, иррациональное и идеальное противостоят рациональному и материальному, что соответствует разнонаправленным ориентациям человека либо на духовный, внутренний мир, либо на окружающий, в основе своей материальный мир, а своеобразным “водоразделом” между ними являются воля и иррациональные инстинкты (рис. 10).

Итак, *единство и борьба противоположностей* (сознательного — бессознательного, идеального — материального, интровертированного — экстравертированного, динамического — статического) создают многообразие и уникальность структуры личности, которая, являясь *микрокосмом*, соотносится с *макрокосмом* — социальной средой, что позволяет провести условную аналогию между психическими и социальными *сферами*, между психическими *свойствами* и социальными *конструктами*.

Следуя этому принципу аналогии, можно заметить, как преобладание в социальном целом (состоящем из множества индивидов, личностей) той или иной сферы (познавательной, эмоциональной, волевой) приводит к смене *исторических эпох и времен* (например, господства идеализма² или материализма), доминированию определенного вида социальной деятельности

¹ **Дух** (от лат. *spiritus* — букв. дуновение) — в широком смысле слова понятие, тождественное идеальному, самосознанию как высшей форме познания; в узком смысле однозначно с понятием *интуиции*. **Душа** — в религии понимается как некая бестелесная нематериальная сила; в идеалистической философии отождествляется с тем или иным элементом сознания (например, у Г. Гегеля — низшее, *чувственное* проявление духа). **Разум и рассудок** — ступени или способы мышления. Под *рассудком* чаще всего понимают способность правильно рассуждать, умозаключать, последовательно излагать свои мысли, под *разумом* — способность находить причины и сущность явлений, рассматривать их всесторонне, вскрывать единство противоположностей.

² **Идеализм** как философское направление, противоположное *материализму*, исходит из первичности духовного, нематериального и вторичности материального; философский же материализм утверждает первичность материального и вторичность духовного, идеального.

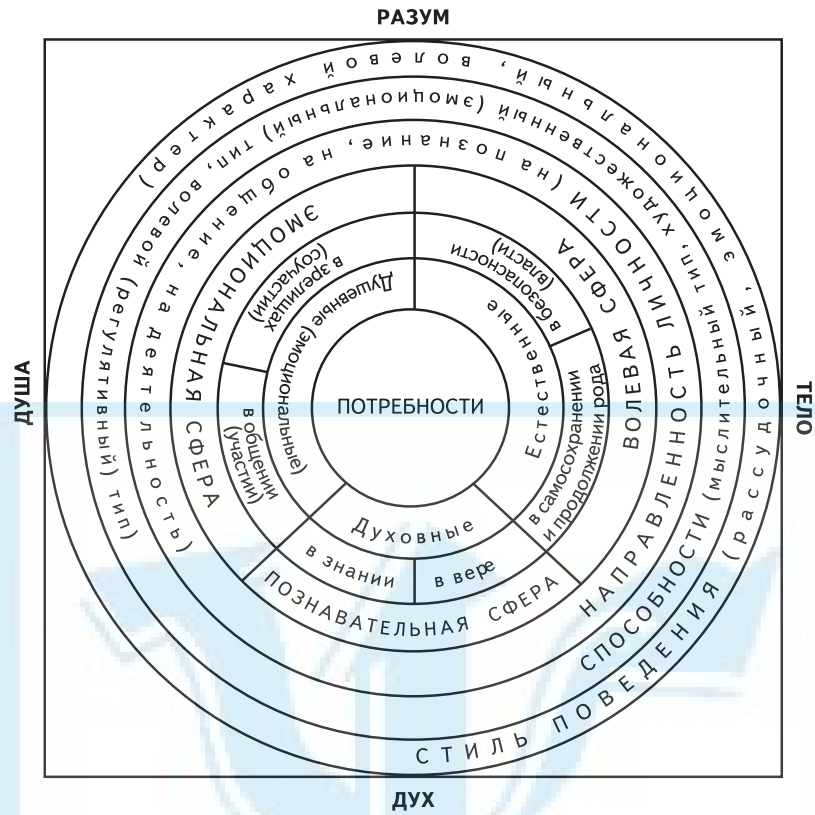


Рис. 9. Взаимоотношение психических процессов и психических свойств в структуре личности

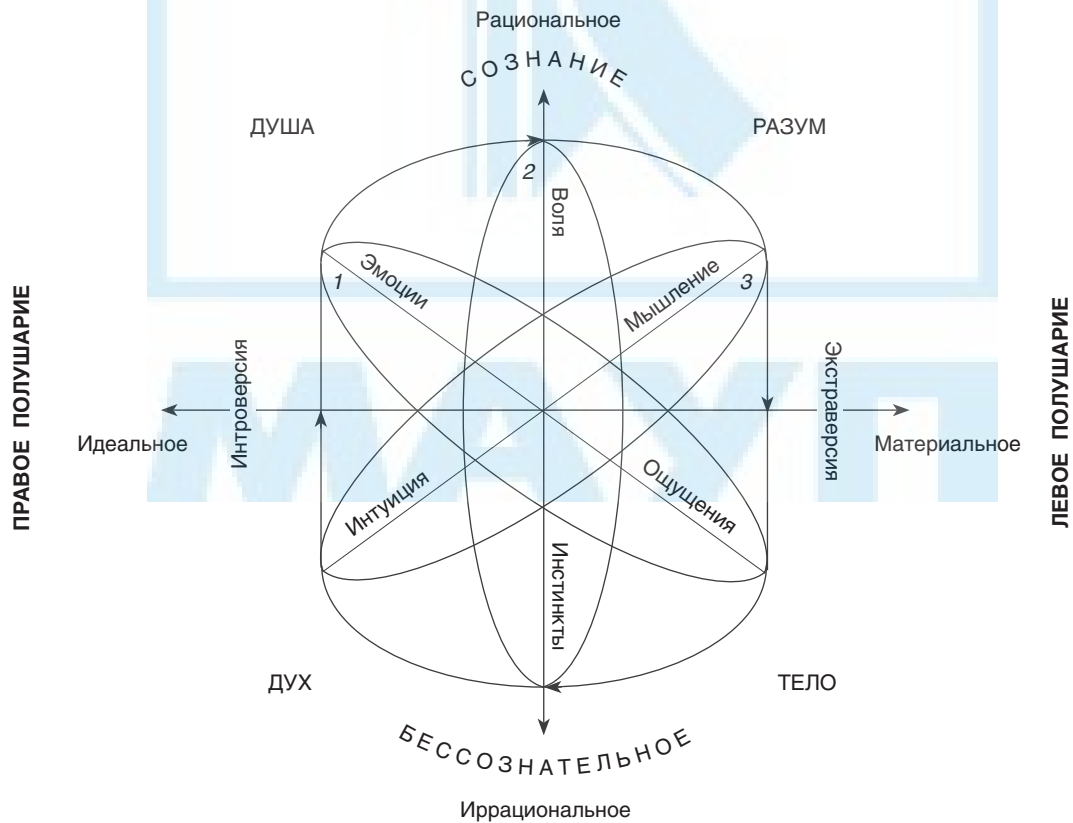


Рис. 10. Взаимоотношение сознания и бессознательного, функций левого и правого полушарий головного мозга, а также основных психических процессов и свойств:
1, 2, 3 — сфера соответственно эмоциональная, волевая и познавательная

(духовной, политической, экономической) и соответствующего сословия, являющихся социальными основами каждого отдельно взятого общества.

При таком психологическом подходе к социальной истории теории исторического круговорота предстают как отображение последовательной смены социальных сфер (основных видов социальной деятельности), в чередовании господствующих сословий — четырех основ общества, а теории социального прогресса — как отображение последовательной смены ведущих сигнальных систем, инстанций взаимоотношения социума и окружающего мира, выражающееся в восхождении от бессознательного к сознанию.

3.2

ОБЩАЯ СХЕМА МИРОВОЙ ИСТОРИИ

Схема мировой истории в ее наиболее общем виде с точки зрения системно-циклического подхода может быть представлена в виде исторических макро-, мезо- и микроциклов, различающихся социальным масштабом и временной протяженностью.

Исторические макроциклы

Маятниковые макроциклы. На уровне человечества и его истории существуют определенные макроциклы огромной продолжительности, суть которых состоит в попеременном преобладании общей ориентации либо на внешний (освоение окружающей среды), либо на внутренний (самопознание) мир. Причем оба вида направленности априори существуют в человечестве как едином социальном целом одновременно, но преобладание одного из них придает специфическое своеобразие определенной исторической эпохе. Возможным примером глобальной смены таких ориентаций может служить замена матриархата (преимущественно интровертированной направленности) патриархатом (преимущественно экстравертированной направленности). Когда исчерпается потенциал направленности человечества на внешний мир, на его освоение и подчинение, возможно, произойдет обратная смена ориентации (социальный цикл, действующий по типу “маятника”). Примером этого социального цикла может служить смена “ян” (мужского) и “инь”¹ (женского) начал в древнекитайской философии или аполлонийского и дионисиевского начал в древнегреческой мифологии.

По мнению К. Юнга, “для нашей современной культуры экстравертированная установка в принципе служит основанием для человеческих отношений; интровертированный принцип, конечно, имеет место, но считается исключением и апеллирует к терпимости современников” [131].

К историческим макроциклам относится также смена других фундаментальных ориентаций человечества: рационализм (материальность и рассудочность) — иррационализм (духовность и восприимчивость). В качестве иллюстрации такого макроцикла можно привести следующее наблюдение российского профессора К. Гаджиева: “Позволю себе привести сле-

¹ Ян и инь — основные понятия древнекитайской философии. Первоначально служили для выражения светлого и темного, твердого и мягкого, мужского и женского начал в природе. В процессе развития китайской философии символизировали взаимодействие крайних, самых решительных противоположностей. Концепция о взаимодействии полярных сил инь-ян, которые рассматриваются как основные космические силы движения, как первопричины постоянной изменчивости в природе, составляет главное содержание большинства диалектических схем китайских мыслителей. Представление об инь-ян нашло также применение в разработке теоретических основ китайской медицины, химии, музыки и т. д.

дующую аналогию. Как установлено современной наукой, головной мозг человека состоит из двух симметричных полушарий, различающихся по своим функциям. Если левое полушарие связано с *рациональным*, логическим мышлением и вербализацией, то правое полушарие функционирует на бессознательном уровне и связано с интуитивной творческой деятельностью. Учитывая эти особенности, современные исследователи пришли к выводу, что с деятельностью левого полушария связаны *индустриализм*, стремление к достижениям *вовне*, индивидуализм, самоконтроль, механизм и т. д. Правое же полушарие имеет дело преимущественно с *постиндустриализмом*, самоактуализацией, *самовыражением*, чувством взаимозависимости и гармонии человека с окружающей природой и т. д. Западное общество в большей мере ориентировано преимущественно на левое полушарие, т. е. на *рационально-логическую* деятельность, в то время как восточное общество — на правое, т. е. на *интуитивное* и *иррациональное* начало.

Очевидно, что для нормального функционирования мозг нуждается в обоих полушариях, которые, в свою очередь, также нуждаются друг в друге и дополняют друг друга. Очевидно и то, что *всепланетарная цивилизация* не может приобрести жизнеспособность и новую динамичность, основываясь лишь на одном из этих двух начал... Другими словами, синтез Запада и Востока может выравнивать в правах и по статусу рационализм и веру, научный анализ и интуицию” [29].

К макроциклам такого порядка кроме ритмического преобладания систем то Восточного, то Западного полушария (а в другие эпохи Северного и Южного) можно отнести **циклы** “*прометеевских*” (рационально-материальных) и “*осевых*” (иррационально-духовных) исторических эпох, выделенных К. Ясперсом. Чтобы определить временные масштабы таких макроциклов, достаточно напомнить, что фиксируемая смена “прометеевских” и “осевых” эпох происходила в обозримой истории человечества всего два раза (“прометеевские”, *материально-технические эпохи* — первый раз еще на этапе доистории и второй раз в XVIII в. уже нашей эры; “осевые”, *религиозно-философские эпохи* — первый раз в период V–III тысячелетия и второй раз между 800 и 200 г. до н. э.). Следовательно, указанный социальный макроцикл также действует по типу “маятника”.

Кругообразные и спиралевидные макроциклы. Кроме “маятниковых” социальных циклов, действующих, однако, каждый раз на качественно ином уровне, существуют и другие *социальные циклы*, отображающие, на наш взгляд, ритмическую смену основных функций (начал) общечеловеческой социопсихической деятельности (как ее сознательной, так и бессознательной сферы). К таким циклам, также имеющим огромную временную протяженность, можно отнести четыре периода манвантары Древней Индии (Крита-, Трита-, Двапара- и Кали-юга), последний из которых предположительно начался более шести тысяч лет назад, а его продолжительность, согласно древним источникам, исчисляется в 432 тыс. лет и свидетельствует о все большем нарастании *материализации* от одного периода к другому. По нашему мнению, смена этих четырех периодов характеризует поэтапную смену основных макропсихических начал: от интуитивно-духовного к грубосенсорному и инстинктивному.

Это также *Золотой* (интуитивно-духовный), *Серебряный* (эмоционально-волевой), *Медный* (рационально-материальный) и *Железный* (сенсорно-инстинктивный) **века греко-латинской античности**, имеющие тысячелетнее времяисчисление. Это и *суперсистемы* социокультурной динамики П. Сорокина — “умозрительная” (религиозно-духовная), “идеалистическая” (идеально-эмоциональная) и “чувственная” (материально-сенсорная) суперсистемы основных культур западной цивилизации. Это также различные **типы времен** Дж. Вико — *религиозные* (интуитивно-духовные), *героические*, или поэтические (эмоционально-волевые), и *гражданские* (рационально-сенсорные)¹.

По мнению авторов этих концепций, в частности П. Сорокина, каждая историческая эпоха преходяща — “рано или поздно ей суждено исчерпать свой созидательный потенциал. Когда

¹ Трехчленные классификации суперсистем П. Сорокина и типов времен Дж. Вико наиболее соответствуют попеременному чередованию и доминированию различных видов социальной деятельности (социальных сфер), что в психике отражается в чередовании различных психических процессов.

наступает такой момент, она начинает постепенно разрушаться и вовсе исчезает. Так случилось несколько раз в истории основных культур прошлого, хотя такие изменения очень редки: в течение трех тысячелетий греко-римской и западной истории это случилось только четыре раза. Таков масштаб сегодняшнего кризиса” [101; 134].

При этом все типы культур, отражающие *основные социопсихические функции* человечества, в каждый определенный исторический период присутствуют одновременно, но одна из них, как правило, преобладает, что и определяет своеобразие той или иной исторической эпохи.

Социальные макроциклы этого уровня действуют, видимо, по типу “*круга*” или “*спирали*”, когда следующий виток социокультурных изменений происходит на качественно ином уровне, но уже имевшем место в прошлом развитии.

К **макроциклам** рассматриваемого уровня относятся, на наш взгляд, и исторические циклы относительного доминирования **человеческих рас**, когда на смену *сенсорно-эмоциональному* началу экваториальной расы приходит *утилитарно-волевое* монголоидной и *рационально-познавательное* европеоидной рас.

При этом относительное доминирование того или иного начала на определенном историческом этапе развития человечества указывает не на превосходство той или иной расы, а на более полное соответствие одной из ведущих общечеловеческих функций конкретной исторической эпохе. Настоящая эпоха, по нашему мнению, соответствует рационально-познавательному началу и доминированию белой расы, которое может смениться сенсорным, грубоматериальным началом или вновь интуитивно-духовным и относительным доминированием новой расы исходя из синергетического принципа альтернативности исторических путей развития человечества.

Резюме

Таким образом, исторические макроциклы отражают глобальную смену эпох и времен в развитии человечества и определяют:

- смену **общечеловеческой ориентации** либо на познание, подчинение и изменение окружающего мира, либо на его сохранение, самопознание и самосовершенствование (попеременное доминирование экстра- и интровертированной направленности, ян и инь, мужского и женского начал, а также материального и идеального, рационального и иррационального начал), что выражается в возникновении то религиозно-философских, то научно-технических эпох, в доминировании то женской, то мужской половины, преобладании во всепланетарной социальной жизни то одного, то другого земного полушария (*маятниковые макроциклы*);
- смену основных исторических **времен** в развитии человечества — интуитивно-духовных, эмоционально-героических, рассудочно-гражданских и сенсорно-потребительских, что выражается в попеременном доминировании основных человеческих рас, поступательной смене основных исторических периодов (Древний мир, Средние века, Новое время, Новейшее время) и великих культур цивилизации, которые условно можно также подразделить на четыре типа — духовную, политическую, экономическую и потребительскую культуры, что отражает процесс нарастания материализации от одного исторического времени к другому (Дух — Душа — Разум — Тело). Указанные исторические макроциклы относятся к кругообразному и спиралевидному типу;
- ритмичность функционирования, воспроизводства человечества как глобальной социальной системы, отражающая столкновение противоположных начал исторического движения: социальный процесс, имеющий определенную направленность, периодически вытесняется симметричным ему процессом с противоположной направленностью, что обеспечивает стабильность функционирования человеческого сообщества и его составляющих. Кругообразные исторические макроциклы в отличие от социального маятника определяют движение в одном направлении и действуют в социальном пространстве всего человечества. Это движение имеет определенную цель, а ее достижение служит своеобразным рубежом, от которого начинается новый виток движения человечества в сторону все той же определенной и до конца неосознаваемой цели. Таким образом, кругообразные и маятниковые исторические

макроциклы представляют собой два последовательных способа циркулирования элементов и процессов глобальной социальной системы — всего человечества, его стабильного функционирования и воспроизводства как единого социального целого;

- ритмичность развития, поступательного изменения глобальной социальной системы, отображающейся в другой паре социальных циклов — спирали и волне. Спиралевидные исторические макроциклы представляют собой квазикруговое, винтообразное движение основных составляющих человечества, “вытягивающее” глобальную социальную систему к новому состоянию. Таковы, на наш взгляд, циклы основных культур, основных человеческих рас, основных исторических времен.

3.3

ИСТОРИЧЕСКИЕ МЕЗОЦИКЛЫ

В рамках макроциклов истории, касающихся всего человечества и его основных составляющих (Западное и Восточное, Северное и Южное полушария, основные расы, мировые культуры и т. д.), действуют циклы и ритмы меньшего порядка, затрагивающие менее крупные социальные образования, такие как народы, государства, нации, а также основные составляющие их общественной жизни — политической, культурной, экономической, религиозной. К таким мезоциклам можно отнести сменяющуюся периодичность политического, социального и культурного доминирования каст и сословий, имевших место в Древней Индии (касты брахманов-жрецов, кшатриев-воинов, вайшьев-производителей, шудр-слуг), Западном Средневековье (духовенство, рыцарство, “третье сословие”), а также описанных в социальных учениях Платона (философы, стражи, трудящиеся) и Х. Ортеги-и-Гассета (золотое, серебряное и медно-железное начала), теории этносов Л. Гумилева (пассионарии, гармоничные и субпассионарии), исторической классификации людей К. Ясперса.

Циклическая смена господства тех или иных социальных сословий влечет за собой соответствующие изменения во всех сферах жизни общества, что отражается в политике, культуре, экономике и религии.

Мезоциклы правления

Итак, историческое “истощение” интуитивно-духовного сословия (жрецов, духовенства, философов, т. е. духовной аристократии) приводит к замене теократического правления монархическим (доминирование в общественной жизни эмоционально-волевого начала, сословия воинов, администраторов, дворянства, т. е. светской аристократии), затем последовательно олигархическим и демократическим (доминирование рационально-мыслительного “третьего сословия”), охлократическим и тираническим (доминирование материально-сенсорного, преимущественно инстинктивного, сословия ремесленников, крестьян, люмпен-пролетариата и маргинальных слоев¹), после чего возможно развитие либо в сторону тотальной анархии, хаоса и гибели социальной системы, либо к новому приходу духовной аристократии и возрождению духовных ценностей в противовес сенсорно-материальным, либо к своевременному совершенствованию и развитию демократических форм правления, недопущению тирании и анархии.

¹ **Маргинальные слои** (от лат. *margo* — край, межа) — понятие, характеризующее социальные группы, которые в результате эволюционных или революционных изменений в обществе оказываются за границами (на окраине) ранее устойчивых социальных отношений.

Мезоциклы культуры

Тот же кругообразный (или спиралевидный) социальный цикл наблюдается и в культурной жизни общественного целого, когда культура, основанная на духовных ценностях сословия “жрецов”, с течением исторического времени постепенно, со все более нарастающим процессом материализации переходит в *массовую культуру*¹ люмпенизированных масс и маргинальных слоев.

Массовая культура — необходимый атрибут *массового общества*, появляющийся на исторической авансцене по мере повышения роли **народных масс** в истории и представляющий собой *социальную структуру*, в которой человек постепенно нивелируется, становясь безликим элементом социальной машины [96]. Целостный вариант теории массового общества получил наиболее законченное выражение в книге Х. Ортеги-и-Гассета “*Восстание масс*”, где массы вместо того чтобы следовать за *элитой* общества, рвутся к *власти*, хотя не обладают способностью управлять, пытаются вытеснить элиту из ее традиционных областей — политики, культуры, религии, науки, что стало причиной катаклизмов XX в. [96].

Религиозные мезоциклы

Схожий циклический процесс можно наблюдать и в религиозной сфере, где, согласно М. Веберу, каждому *сословию* (социальному слою, классу) присуща в большей степени та или иная форма **религии**. Так, *магические элементы* (ритуалистически-культовое начало) наиболее характерны для крестьянского сословия (и земледельческих народов в целом)², *аскетически-деятельное* начало — для военного сословия (и народов-завоевателей), *мистико- созерцательное* — для духовно-философского сословия, *интеллектуально-догматическое*, рационалистическое — для городских сословий-производителей. Например, религиозно-этические системы раннего *индуизма* и *зороастризма* соответствовали в большей степени сословию духовной аристократии, *конфуцианства* и *буддизма* — светской аристократии, *христианства* — ремесленному сословию, сословию работников-производителей, “*религии париев*” (с развитыми магическими элементами) — люмпен-сословию, маргинальным социальным слоям. Таким образом, наступающему *сенсорно-иррациональному времени*, господству “массовой культуры”, преобладанию охлократических и тиранических форм правления присущи различные проявления “религии париев” с ее разнообразными магическими и ритуалистически-культовыми формами.

Мезоциклы материальной культуры

На наш взгляд, к **мезоциклам** этого уровня относятся разновидности общественно-экономических *формаций* и различные типы *цивилизаций* формационного и цивилизационного подходов к пониманию исторического процесса. Так, марксовы **формации** — *первобытнооб-*

¹ **Массовая культура** — понятие, характеризующее особенности производства культурных ценностей в современном индустриальном обществе, рассчитанное на массовое потребление, т. е. подчиненное ему как своей цели (массовое производство культуры при этом понимается по аналогии с поточно-конвейерной индустрией).

² По *классификации* этносов российского профессора А. Зимичева, в основе которой лежит принцип различения источников существования, выделяются три типа этносов: агрессивные, источником существования которых является агрессия, т. е. захватнические войны, грабежи и т. д. (большинство народов-завоевателей); *паразитические*, наживающиеся на чьей-то агрессии или чьем-то производстве благ (существует много способов паразитирования: выгодная перепродажа, ростовщичество, воровство, попрошайничество и т. д.); *производящие*, живущие за счет собственного производства необходимых материальных ресурсов (например, земледельческие народы).

щинный, рабовладельческий, феодальный, капиталистический и социалистический строй — символизируют процесс нарастания материализации от первоначально-интуитивных времен до рационально-сенсорных; от правления духовной и светской аристократии, через олигархические и тиранические формы управления к демократическим и охлократическим, к власти масс. Установление власти монарха и светской аристократии — это победа эмоционально-волевого начала над интуитивно-духовным; победа буржуазных революций — это триумф рационально-мыслительного начала “третьего сословия”; победа социалистических революций — это долгожданный реванш материально-сенсорного, грубоиррационального, инстинктивного начала сословий париев, маргинальных слоев и люмпенизированных масс. Это те же исторические “круги” и “спирали” социальных циклов, ритмически повторяющиеся в различные эпохи развития человечества.

Типы цивилизаций — аграрная, индустриальная и постиндустриальная — символизируют спиралевидные глобальные смены эпох в общечеловеческом сознании от непосредственного ощущения и интуиции через рациональное чувствование к просветляющему разуму посредством знания — главного фактора развития постиндустриального общества. Хотя в целом фетишизация технической стороны социального прогресса представляется ущербной, поскольку каждое новое поколение технических устройств расширяет сферу влияния **техники** в социальной жизни, что в силу ограниченности человеческого разума может привести к непредвиденным *социальным катаклизмам*. По мнению ряда современных исследователей, техника и создаваемая человеческим разумом и руками *техническая цивилизация* обладают относительной независимостью от человека и общества [96]. Техника (в том числе компьютерная), подчиняющаяся имманентной логике развития (т. е. как независимая переменная), обладает способностью к *саморазвитию*, к безграничному совершенствованию своих параметров. Предполагается, что техническое развитие совершается по единой прогрессирующей линии от худшего к лучшему, где сегодняшнее состояние техники целиком определено вчерашним состоянием, а завтрашнее столь же однозначно определяется сегодняшним. С точки зрения современных исследователей, независимость от воли человека *технического прогресса* предполагает определяющее и доминирующее воздействие техники на индустрию и, следовательно, на все индустриальное общество, так что научно-технические достижения неизбежно влекут за собой модификации *социальной и культурной жизни*. Таким образом, техника — не только особый, независимый от человека мир, бесконечно развивающийся по определенным законам. Она способна господствовать над человеком и обществом, диктуя им свою волю и определяя их перспективы [96].

Цивилизационный подход к пониманию социальной истории в целом наиболее соответствует представлению о трех главных инстанциях (трех сигнальных системах) соотношения человека с окружающим миром, согласно которому человечество поступательно проходит три ступени познания и освоения окружающей среды — от инстинктивно-интуитивного бессознательного (аграрные цивилизации) через эмоционально-волевое предсознательное (индустриальные цивилизации) к рационально-мыслительному сознанию (постиндустриальные цивилизации).

Мезоциклы этносов

Этнос (от греч. *ethnos* — народ) — это исторически возникший вид общности людей, представленный племенем, народностью, нацией, обладающий общими чертами, стабильными особенностями культуры и *психологического склада*, а также сознанием своего единства и отличия от других [54]. Видное место в такой группе людей занимает представление об общности их *происхождения*. Сформировавшийся этнос является **социальным организмом**, который самовоспроизводится путем преимущественно этнически однородных браков и передачи новым поколениям языка, культуры, традиций, этнических ориентаций и т. д. Этнос подвержен изменениям в ходе этнических процессов естественной и искусственной (насильственной) ассимиляции, консолидации и т. п. Для более устойчивого су-

ществования этнос стремится к созданию своей социально-территориальной организации (*государства*) [54].

Как *социальный организм*, каждый этнос в рамках определенного исторического периода проходит стадии зарождения, становления, зрелости, старости и другие фазы *этногенеза*, после чего согласно одному из основных принципов системно-циклического подхода возможно новое зарождение и *ритмически-волнообразное*, или *циклически-круговое*, прохождение всех фаз развития этноса. Иными словами, этногенез является, по выражению Л. Гумилева, *универсальным* механизмом взаимодействия социальной системы и окружающей среды.

При этом этносы, как социальные организмы, рождаются, живут и погибают тогда, когда их национальная природа перестает отвечать велению наступающей новой исторической эпохи. Поэтому так называемые исторические народы — это народы, национальный характер которых наиболее соответствовал духу определенной эпохи (преимущественно интуитивной, эмоциональной, мыслительной или сенсорной). Отсюда бессмертие этноса — в его своевременном приспособлении к изменяющемуся историческому времени, основанному на познании основных закономерностей исторического процесса.

Резюме

Таким образом, исторические мезоциклы относятся в основном к одной паре социальных циклов — спиралевидным (циклы сословий и форм социального управления, циклы материальной и духовной культуры, религиозно-этические циклы) и волновым (мезоциклы этносов). Указанная пара социальных циклов связана с осуществлением в социальной системе стабильных процессов изменения составляющих ее элементов, ее развитие. Иными словами, в период становления социальной системы и ее стабильного функционирования преобладают социальные циклы вначале маятникового, а затем кругообразного типа; в период зрелого состояния социальной системы и ее поступательных изменений — спиралевидные и волнообразные социальные циклы.

3.4

ИСТОРИЧЕСКИЕ МИКРОЦИКЛЫ

К рассматриваемому уровню социально-исторических циклов относятся инновационный процесс, управленческий цикл, экономические циклы Н. Кондратьева, циклы солнечной активности А. Чижевского, образовательный цикл и др. Например, *управленческий цикл* содержит четыре ритмически повторяющиеся функции: планирование, организация, мотивация и контроль, которые охватывают все виды управленческой деятельности по созданию материальных и духовных ценностей.

Жизнь организаций

Закономерности жизнедеятельности организации как социального целого рассматриваются в рамках **теории организации**, которая отражает наиболее общие законы формирования и функционирования организационных структур [75]. При этом под *организацией* понимают наиболее устойчивые составляющие системы, представляющие ее структуру. В *социотехнических*

системах (например, предприятие) как элементы, относящиеся к организации, следует рассматривать всю сферу взаимоотношений людей и характер их взаимосвязи. Организация производства строится на системе производственных отношений, *иерархической связанности* отдельных работников и коллективов, в частности иерархическом подчинении, на системе прав, ответственности и обязанностей. При этом организация порождает определенные *механизмы*, направляющие деятельность ее участников по тем или иным каналам, например механизм выдвижения и расстановки персонала управления [75].

Исследования *жизненного цикла предприятий* позволили сделать следующие выводы. Предприятия *стареют*, как и живые существа, что проявляется в снижении их восприимчивости и превращении их в закрытую систему (социальный цикл типа “затухающей” волны); полностью *закрытая система*, т. е. система, которая не может интегрировать новую информацию, становится застывшей, а следовательно, мертвой. Роль руководства предприятия состоит, с одной стороны, в поддержании системы в состоянии открытости, с другой — в ориентации ресурсов организации на инновации (также имеющие циклический характер), способные обеспечить выживание предприятия [125].

В любой организации происходит *борьба сил*, заинтересованных в повышении эффективности ее деятельности и в ее выживании (маятниковый социальный цикл). В первые годы создания организации эффективность ее работы играет преобладающую роль, но рано или поздно в организации наступает период, когда с наибольшей силой проявляются антагонистические интересы различных групп внутри и вне предприятия. Акционеры выступают за глубокие преобразования, которые позволили бы повысить рентабельность. Персонал, видящий в преобразованиях угрозу своему положению, стремится заблокировать любые глубокие изменения. Примером такого структурного “срыва” является покупка предприятия рабочими. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится именно к “срыву”, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководству удастся противостоять таким деструктивным силам с помощью организационных инноваций, слияний и приобретений [125].

Особое место в развитии организаций принадлежит специальному классу **социальных механизмов**, играющих важную роль в *эволюции* любых организационных структур, — механизму формирования *элитных групп* управления [47; 75]. Различают две **основные модели** формирования таких групп [47]:

- “**претендент-рекомендатель**” (суждение о пригодности претендента выносится лидером или группой лиц, уже принадлежащих к элите. При этом элита деградирует, когда лучшие в ней удаляются первыми, а худшие чаще, чем лучшие, выступают рекомендателями. Наиболее эффективный механизм “самоочищения” основан на процедуре “прополки”: периодическом обязательном удалении из организации худших работников и замещении их лучшими претендентами);
- “**делегирования**”, когда в элитную группу лучших работников отбираются кандидаты, не входящие в нее. Эта модель по сути близка к системе парламентского представительства, где главную роль играет общественное мнение. Однако для эффективного функционирования этой модели также необходима ритмически повторяющаяся “прополка”.

Как видим, обе модели относятся к спиралевидным социальным циклам.

Внешнефакторные циклы

К микроциклам этого уровня относятся волнообразные циклы солнечной активности, выявленные одним из основоположников отечественной космической биологии А. Чижевским. Проанализировав огромный материал в историческом аспекте, он обратил внимание на то, что ранее эпохи стихийно-катастрофических явлений в природе связывались с появлением “знамений”, причем системы предзнаменований во все времена были тождественны в смысле объектов, предвосхищающих те или иные массовые события на Земле [121]. Это привело уче-

ного к убеждению о существовании *причинно-следственной связи* между стихийными бедствиями в природе, массовыми социальными явлениями и космическими факторами.

А. Чижевский дал исторический обзор накопленных в многочисленных литературных источниках фактов *связи во времени между многими социальными явлениями*, с одной стороны, и космическими явлениями — с другой, обобщил результаты проведенного им математико-статистического анализа соотношений *общественной жизни и солнцедятельности*. Чтобы убедиться в достоверности связи массовых явлений с периодической деятельностью Солнца, он воспользовался приемом, получившим впоследствии название *метода наложения эпох*. Поскольку астрономические данные указывают на то, что активность Солнца в среднем арифметическом имеет **11-летний цикл**, ученый построил таблицу, которая дает наглядное представление о величине солнечных циклов и об относительном распределении годов с максимумами и минимумами активности. Описанный метод и теперь широко применяется в научных исследованиях. Наложение периодов существенно уменьшает влияние на общий результат случайных причин и позволяет выявить закономерности, существующие в распределении стихийных массовых явлений во времени в связи с солнечной активностью. Так, с нею напрямую связаны такие явления в социально-органическом мире Земли, как количество кальция в крови; колебания веса младенцев; психопатические эпидемии, массовые истерии, галлюцинации и т. д.; частота аффективных преступлений; частота несчастных случаев; модификация нервной возбудимости; частота внезапных смертей; колебания общей смертности; рождаемость и брачность; эпидемии и пандемии и др. [121].

Экономические циклы

В середине 20-х годов XX в. были опубликованы научные труды российского экономиста Н. Кондратьева, впервые выявившего и описавшего *большие циклы конъюнктуры* [56]. В дальнейшем их назвали "**длинными волнами**" Кондратьева, открытыми им на основе эконометрического анализа статистики производства и потребления, внешнеэкономического оборота и заработной платы, цен и финансово-кредитных показателей в наиболее развитых странах — Франции, Англии, Германии, США [56].

Н. Кондратьев объяснил причинность образования больших циклов конъюнктуры необходимостью обновления *основного капитала*. При этом возникновение длинных волн протяженностью **50–60 лет** каждая связывалось с воспроизводством его *пассивной части*, обновление которой требуется при коренном изменении технологий. Для различных видов *техники и технологий* были рассмотрены также среднесрочные циклы в **7–11 лет**, вызванные обновлением *активной части* основных фондов и открытые еще в XIX в. французским физиком и экономистом К. Жюмером [56].

Таким образом, сменяемость оборудования в динамично развивающейся капиталистической экономике того времени достигла 5–7 раз в течение одного долгосрочного цикла замены зданий и сооружений, распадающегося на "*повышательную*" и "*понижательную*" части волны длиной по **25–30 лет** каждая.

Научно-технические идеи материализуются при обновлении основного капитала. Поэтому австрийский ученый Й. Шумпетер, не скрывая преемственности кондратьевских идей, в своих исследованиях как первооснову "**длинных волн**" Кондратьева определил импульсы **нововведений**, задающих колебания всей экономической системе. При этом создание новых технологий он характеризовал как собственно *инновационный процесс*, а их заимствование и распространение — как *процесс имитации*. В итоге экономический цикл распался на две временные составляющие — инновационную и имитационную [56].

Работа немецкого ученого Г. Менша дополнила шумпетерианское разложение "*кондратьевской волны*" третьей временной составляющей "*технологического пата*". Этим ему удалось закрыть брешь в инновационной теории Й. Шумпетера, который не сумел объяснить нижнюю поворотную точку. В итоге "*кондратьевский*" цикл оказался разложенным на **три временные**

составляющие: краткосрочную – *патовую* (переходно-депрессивную), среднесрочную – *инновационную* (революционно-обновленческую) и долгосрочную – *имитационную* (эволюционно-застойную) [56].

Вскрытый Й. Шумпетером и Г. Меншем механизм возникновения и развития больших циклов конъюнктуры Н. Кондратьева лежит в основе разработанной ими *инновационной теории* этих циклов. При этом предполагается, что вскрытый этой теорией механизм распространения длинных волн в инвестиционном и инновационном процессах может иметь аналогии в других, и в частности в *социальных, процессах* [56].

Дальнейший анализ фаз развития долгосрочных *научно-технических циклов* показал, что каждый из них зарождается и начинается еще до окончания предыдущего, т. е. заключительные фазы каждого из них одновременно являются начальными в следующем цикле. Г. Менш, объясняя составляющую “технологического пата”, также доказал, что нововведения зарождаются в недрах одного цикла, а кластеры этих инноваций определяют начало другого. Исходя из *общей теории систем*¹, по аналогии, не только эконометрическим, но и историометрическим циклам присущ подобный механизм [56].

По мнению М. Королькова, исследователя творчества Н. Кондратьева, “анализ больших циклов конъюнктуры приводит к интересным выводам. Те из них, которые условно можно назвать циклами “рубежа веков”, с технико-экономической точки зрения более масштабны, чем циклы “середины века”. Что касается социального фактора, циклы “рубежа веков”, как правило, наследуют производственные отношения от предыдущего времени. Вообще, социальный фактор инертен, и изменения накапливаются еще в течение полувека после этих масштабных технологических сдвигов. Крупные социальные пертурбации назревают уже к концу цикла “рубежа веков” при переходе к циклу “середины века”. Но при этом данные циклы “середины века” менее значительны в плане технологических перемен... Постоянное запаздывание социального макроцикла по сравнению с технологическими предопределяет периодическое повторение в истории особых периодов повышенного социального творчества” [56].

Резюме

Таким образом, в исторических микроциклах, т. е. циклах относительно небольшой временной продолжительности, действуют социальные циклы всех известных типов – маятниковые, кругообразные, спиралевидные и волновые, обеспечивающие постоянно действующие социальные процессы становления, функционирования, развития и изменения различных социальных систем и их основных составляющих.

3.5 ОСНОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Задачей нашего общества на современном этапе является **социальная модернизация**, т. е. планомерное движение к современным цивилизованным структурам и состояниям, объективно соответствующим определенному уровню и качеству социального развития и достигаемым на основе использования постигаемых **социальных законов** в политической, экономической и духовной жизни. Основания социальной модернизации

¹ **Общая теория систем** — метатеоретическая концепция исследования объектов, представляющих собой системы (первый вариант выдвинул австрийский биолог Людвиг фон Бергаланфи). Основная идея теории состоит в признании изоморфности (соответствия) законов, управляющих функционированием системных объектов разного типа.

ции заключены в *структурах сознания и ценностных ориентациях*¹, изучение которых может осуществляться с социально-философских, социологических и психологических позиций.

Ценности как регуляторы человеческой деятельности

Процесс повторяющихся исторических перемен приводит не только к разрушению старых общественных структур, но и порождает кризис **ценностей**² — высших регуляторов человеческой деятельности³. В общем и приблизительном виде происходящие исторические сдвиги можно охарактеризовать как разрушение в общественном и индивидуальном сознании традиционных ценностных норм и желание обрести новые [116].

Изучение направленности изменений ценностных ориентаций и вытекающих из них социально-психологических реакций и форм поведения людей позволяет говорить о базовом значении происходящих *ценностных перемен* и характеризовать на их основе определенные *типы сознания*, а также давать некоторые характеристики относительно социальной принадлежности их носителей.

Регулярное изучение *ценностных ориентаций* дает представление о группировке социальных субъектов по **основным ценностям**: ориентирующиеся на духовные ценности; ориентирующиеся на политическую деятельность; ориентирующиеся на ценности производства. Такая группировка ценностных ориентаций позволяет судить о преобладании в обществе той или иной основной ценности.

Зная преобладающие в обществе ценности и объективные *закономерности* определенного этапа **социального развития**, можно осуществлять **социальное управление** в направлении, наиболее благоприятном для общества на данном этапе. При этом необходимо учитывать не только основные доминирующие в обществе ценности, но и многочисленные их *разновидности* (акценты) в пределах ведущей общественной ценности [116].

Например, общим для всех видов демократии является признание **народа** источником власти. Однако способы апелляции к этому источнику различны. **Либеральная демократия** опирается на профессиональные знания и институты правительства, которые не позволяют ей превратиться в *охлократию* и обеспечивают возможность быть компетентной в выполнении своих функций. При этом либеральная демократия может превратиться в *меритократию* — власть “лучших”, *духовных аристократов*, которые берут на себя выражение интересов народа. В отличие от либеральной **плебисцитарная демократия** обращается к народу через организацию плебисцитов, референдумов, т. е. к эмоциональному началу. Границы плебисцитарной демократии — превращение в охлократию и некомпетентность правления. Обоснованная Ж. Ж. Руссо плебисцитарная демократия больше подходила для *малых обществ*, достаточно однородных по составу населения. Различают также **авторитарную демократию**, которая представляется в качестве переходной формы от тоталитарных к либерально-демократическим режимам и основывается на приоритете волевой сферы политической деятельности [116].

¹ **Ценностные ориентации** — система установок личности на социально-политические, хозяйственные и нравственные нормы общества. Система ценностных ориентаций является одной из наиболее стабильных характеристик личности и имеет многоуровневую структуру. Ценностные ориентации “программируют” всю деятельность человека на продолжительные сроки, определяют генеральную линию поведения личности.

² **Ценности** — специфические социальные определения объектов окружающего мира, выявляющие их фундаментальное значение для человека и общества (благо, добро, прекрасное и другие категории, заключенные в явлениях общественной жизни или природы). Составляют содержание ценностных ориентаций личности.

³ Подробнее см.: *Ценностные ориентации* — предпосылка программ переустройства общества / Н. Козлова, С. Рылева, Е. Степанов, В. Федорова // *Обществен. науки и современность*. — 1992. — № 1. — С. 36–44.

Базовые ценности общества

Базовые ценности общества формируются исходя из *целей* и задач, которые стоят перед ним в определенный исторический период и отображают фундаментальные общественные потребности, сменяющие друг друга в социально-историческом времени и пространстве. Различают следующие базовые ценности.

Изобилие. Для поддержания *целей* самосохранения, продления рода и сохранения человеческого вида каждый член общества должен есть, одеваться, иметь жилище, семью и т. д.¹. Какой уровень удовлетворения этих потребностей считать нормальным? Ведь само стремление к самосохранению (как и другие *цели жизнедеятельности*) бесконечно, и в отсутствие других целей и ценностей, как бы хорошо ни жил человек, ему захочется жить еще лучше. Поэтому какая ориентация будет у членов общества — будут ли они стремиться к дальнейшему улучшению условий жизни или ограничиваться необходимым — зависит от того, как сформулирована категория *Изобилия* в обществе.

Эта категория регламентирует в основном *производственную и потребительскую деятельность* членов общества, их возможность обладать теми или иными ресурсами, их права и обязанности. При этом действующая в обществе категория *Изобилия* формирует доминирующие **источники существования** данного общества: агрессию (например, народы-завоеватели), продуцирование (народы-производители), паразитирование. Тип, к которому будет относиться то или иное общество, также определяется категорией *Изобилия* [49].

Близкой по содержанию ценностью является категория **Свободы**, обозначающая возможность поступать согласно собственному волеизъявлению, которое не детерминировано внешними условиями и направлено на максимально возможное удовлетворение прежде всего естественных потребностей [111].

Справедливость. Это категория, отражающая существующее (или несуществующее) положение вещей как должное, соответствующее сущности и правам человека, или наоборот, как то, что противоречит им и потому должно быть устранено. Справедливость оценивает не просто какое-либо отдельное явление в целом, а соотношение нескольких явлений с точки зрения распределения благ между людьми, в частности соотношение роли отдельных людей (социальных групп) в жизни общества и их социального положения [111].

Категории *Справедливости* близка по содержанию категория **Равенства**, означающая необходимость одинакового положения людей в обществе. Ценности Равенства и Справедливости регламентируют в основном процессы распределения материальных и духовных благ, т. е. относятся в большей степени к сфере потребления.

Добро. Это ценность, регламентирующая *поведение* членов общества, их взаимоотношения, но не так жестко и формально, как категории *Справедливости* и *Равенства*, а пользуясь для выражения таким инструментом, как общественное мнение и социальные санкции, определяя свои принципы в дихотомии “хорошего” и “плохого” [49]. Естественно, весь комплекс *этических норм*, определяемых рассматриваемой социальной ценностью, не может появиться сам по себе. Его разработка, систематизация и внедрение в сознание членов общества — задача сложная, требующая много времени. Этой категории тождественно понятие **Благо**. В философии оно является наиболее общим понятием для обозначения положительной ценности, предмета или явления, удовлетворяющих определенную человеческую потребность, отвечающих интересам, целям и устремлениям людей. Различают естественные блага — результат природных процессов (например, плодородие почвы) и общественные блага — продукты социальной деятельности. В зависимости от того, какие потребности удовлетворяются, различают блага материальные и духовные [111].

Красота. Это категория еще более высокого порядка [49]. Она регламентирует не столько поведение членов общества и их взаимоотношения, сколько их *отношение к жизни*, к окружающему миру, делая это с помощью понятий о красивом и некрасивом, о прекрасном и

¹ Подробнее см.: Зимичев А. М. Психология политической борьбы. — К., 1992.

безобразном. Категория *Красоты* в отличие от категории *Добра*, которая регламентирует только поведение человека, оставляет ему большие возможности для самовыражения, сохраняя в то же время его ориентацию на цели и задачи, значимые для общества. Категория *Красоты* отражает эмоциональную сторону общественного сознания. Еще один важный аспект рассматриваемой ценности состоит в том, что эта категория дает своеобразную “униформу” членам общества (стиль архитектуры, одежды, создание образцов прекрасного), объединяет их и противопоставляет окружающему миру. Это делает членов одного общества внешне похожими и отличает их от членов других обществ [49]. **Судьба.** Эта категория является разновидностью данной ценности (или близко к ней стоящей). *Судьба* — понятие, выражающее религиозно-идеалистическое представление о сверхъестественной силе, божественном промысле, предопределяющем все события в жизни людей. Представление о судьбе как божественном предопределении присуще всем современным религиям, однако в некоторых из них эти идеи сочетаются со свободой воли человека (например, православие и католицизм) [111].

Истина. Это высшая социальная ценность [49]. По природе она настолько абстрактна, что не имеет прямого отношения к поведению и деятельности, а регламентирует в основном познавательную сферу, способность человека к мышлению и интуитивному пониманию, а также поддерживает и закрепляет другие социальные ценности посредством **Веры** и **Знания**¹.

Таким образом, все базовые ценности присутствуют в каждой социальной общности, тесно взаимосвязаны. Однако эта взаимосвязь иерархическая, соподчиненная, при которой одни ценности существеннее влияют на другие. На наш взгляд, базовые ценности и их попеременное доминирование соответствуют основным социальным сословиям и попеременному доминированию в обществе этих сословий. Так, категория **Истины** соответствует в большей степени *духовной аристократии* и в целом *религиозным эпохам* (иррационально-интуитивное начало); категория **Красоты** более соответствует *светской аристократии* и *героическим эпохам* в целом (рационально-эмоциональное начало); категория **Справедливости** более соответствует “*третьему сословию*” и *буржуазным эпохам* в целом (рационально-мыслительное начало); категория **Изобилия** более соответствует люмпенизированным и маргинальным слоям и *пролетарским эпохам* в целом.

Взаимоотношение базовых ценностей и различных исторических периодов, сословий и форм правления показано на рис. 11.

Природное и социальное в онтогенезе человека

Как познать диалектику природного и социального в онтогенезе человека, индивидуально-общего в его сущности? Как понять происхождение и формирование базовых ценностей как высших регуляторов человеческой деятельности у отдельного индивида и общества в целом? Здесь, на наш взгляд, мог бы быть полезен метод, связанный с **основными причинами**, описанными еще Аристотелем².

Первая причина — **материальная** (*causa materialis*) — характеризует исходное психофизиологическое многообразие человека — задатки, потенции речи, интеллекта, характера, чувств, — включающее в себя и всеобщее, и индивидуальное. Это и та исходная природная и социальная среда, в которой рождается новый человек [57].

¹ **Вера** — бездоказательное признание истинности того или иного явления. Вера в сверхъестественное — составляющая всякой религии. Религиозная вера, основанная на иррациональной интуиции, противоположна по сути рациональному знанию. **Знание** — продукт общественно-трудовой и мыслительной деятельности людей, представляющий идеальное воспроизведение в языковой форме закономерных связей практически преобразуемого окружающего мира. Непосредственной функцией знания является перевод разрозненных представлений в форму всеобщности, удержание в них того, что может быть передано другим в качестве устойчивой основы практических и умственных действий [111].

² Подробнее см.: Курабцев В. Тайна человека // Обществен. науки и современность. — 1992. — № 3. — С. 152–155.

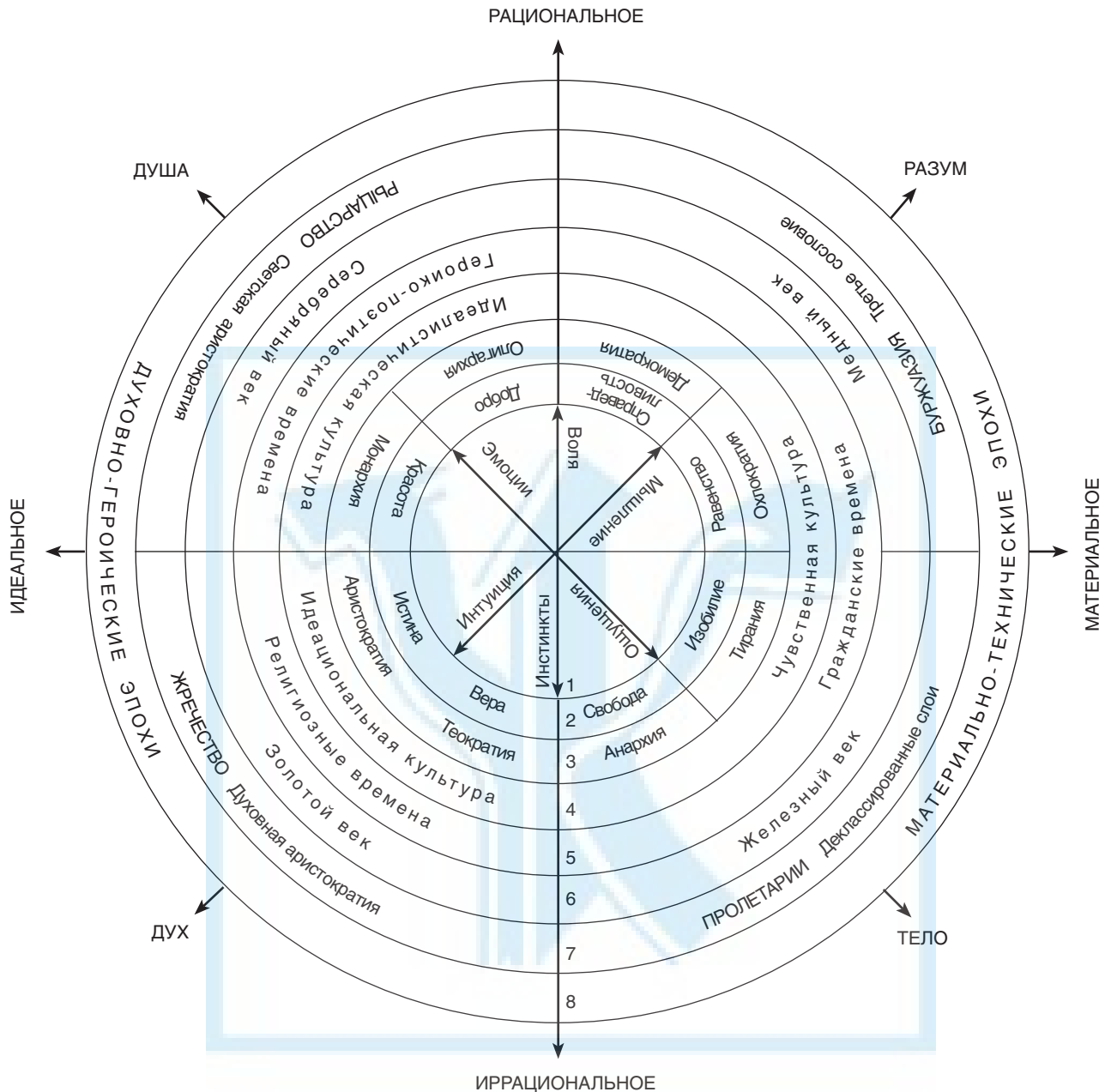


Рис. 11. Взаимоотношение основных психических функций (процессов), базовых ценностей и исторических эпох:

- 1 — основные психические функции (процессы); 2 — базовые ценности;
- 3 — формы правления; 4 — типы культур (по П. Сорокину);
- 5 — типы исторических времен (по Дж. Вико); 6 — типы метаисторических периодов;
- 7 — основные сословия; 8 — типы исторических эпох (по К. Ясперсу)

Вторая причина — **формальная** (*causa formalis*), сообщающая образ материалу. Она раскрывает влияние изменяющейся микро- и макросреды обитания и самоформирования человека в процессах воспитания, образования, в общении, в трудовой, творческой и игровой деятельности.

Третья причина — **целевая** (*causa finalis*) — указывает на цель, определяющую материал, форму, все существо человека. Целью является и природа как исход и важнейшая часть ноосферы, и общество — весь мир человеческого обитания.

Последняя причина — **действующая** (*causa efficiens*), созидаящая человека. В тоталитарном обществе такой причиной чаще всего оказывается государство, распределяющее в основном материальные блага.

В других же случаях это может быть и Вера (Истина), и Красота, и Добро, осознанное или неосознанное личное понимание смысла жизни и социальной истории.

Все причины органично взаимосвязаны и вместе воздействуют на формирование человека как члена общества, его индивидуальных способностей, социальных чувств, социального характера, жизненных целей и базовых ценностей [57].

Философское исследование природы **ценностей** называют *аксиологией* (от греч. *axia* — ценность), которая предстает как попытка решить некоторые сложные вопросы философии, относящиеся к общей проблеме ценности. Современная философия исходит из того, что эти вопросы (смысл жизни и истории, направленность и основание познания, конечная цель и оправдание человеческой деятельности и др.) не вполне поддаются научному анализу [111]. Проблема ценности тем самым приобретает характер разгадки фундаментальных вопросов общественного бытия и является своеобразным способом видения мира.

Аксиология представлена теориями ценности трех видов. Одни теории трактуют ценность как потустороннюю сущность вне пространства и времени. Сторонники других теорий рассматривают ценность лишь как явление сознания, видят в ней проявление психологического настроения, субъективного отношения человека к оцениваемым им объектам. Теории третьего направления трактуют ценности как выражение естественных потребностей человека или законов природы в целом. Истина, видимо, содержится в каждом из этих подходов и в их многообразной совокупности.

Резюме

Таким образом, высшими регуляторами человеческой деятельности являются **базовые ценности**, представляющие собой специфически социальные определения объектов окружающего мира и выявляющие их фундаментальное значение для человека и общества. По отношению к человеку ценности служат объектами его *интересов*, а для его *сознания* выполняют роль повседневных *ориентиров* в предметной и социальной действительности, обозначений различных отношений человека к окружающим предметам и социальным явлениям¹.

Формирование ценностей как *высших регуляторов человеческой деятельности* основывается на природных задатках человека, процессах воспитания и образования, игровой и трудовой деятельности, общения и творчества, его социальном окружении и индивидуальном жизненном опыте, а также на осознанном или неосознанном понимании *смысла социальной жизни* и истории в целом.

Смена исторических эпох и времен, великих культур и общественных формаций обусловлена **сменой базовых человеческих ценностей** — Истины (Веры, Знания), Красоты (Судьбы), Добра (Блага), Справедливости (Равенства), Изобилия (Свободы). Смена ценностей (хотя все они присутствуют одновременно в каждом обществе на каждом этапе его функционирования и развития) отражается на всех *сферах социальной жизни* — духовной, политической, экономической, что выражается в появлении мировых религий, преобладающих форм социального управления, новых способов и форм материального производства, соответствующих типов культуры и т. д.

Изучение ценностных ориентаций членов общества, выявление доминирующих в обществе базовых ценностей, знание объективных закономерностей общественного развития позволяют осуществлять *адекватное социальное управление* в конкретных исторических условиях и в конкретной социальной общности.

¹ См.: *Философский словарь*. — 5-е изд. — М., 1970.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные выводы

1. **Социальный цикл** — это регулярно повторяющаяся последовательность событий и состояний динамики социальной системы, ее ритмическая организация, обеспечивающая стабильное воспроизводство и изменение той или иной социальной системы. Цикличность противоположна аритмии (хаосу), которая также свойственна социальной динамике. Следовательно, **динамика социальных систем** основывается на двух противоположностях, которые возникают одна из другой и переходят одна в другую. При этом сложность социальных систем обуславливает существование *различных форм циклов* их динамики, поэтому при исследовании социальных циклов необходимо различать их общесистемные характеристики, свойственные различным типам систем, и черты, присущие только этим циклам [117].

2. Существуют различные **типы циклов**. Основными из них являются “маятник”, “круг”, “спираль” и “волна”. Они объединяются в **две пары**: *первая* (“маятник” и “круг”) более соответствует выражению ритмичности в стадии функционирования и воспроизводства социальной системы, а *вторая* (“спираль” и “волна”) — описанию ритмичности развития и изменения социальной системы. Следовательно, можно предположить, что на различных этапах жизни социальной системы преобладают различные типы циклов ее динамики: в период становления системы чаще встречаются циклы *маятникового типа*, которые, достигая определенного совершенства, приобретают цикличность *кругового типа*; в зрелом состоянии системы доминируют процессы развития по типу *спиралевидных циклов*, а по мере затухания социальной динамики ее цикличность приобретает *волновой характер* [117].

3. Существуют **три наиболее перспективные** с точки зрения системного подхода основные *модели социально-исторического процесса*: собственно циклическая, теория социального прогресса и синергетическая модель. При этом все три подхода имеют право на существование и научную перспективу, так как разные *социоритмы* могут иметь разную природу. Однако наиболее перспективным, на наш взгляд, является **системно-циклический подход** к пониманию исторического процесса, который, основываясь на принципах философии истории, синергетики, социологии и психологии, объединяет положительные стороны как собственно циклического, так и системно-цивилизационного подходов.

4. Познание **законов динамики социальных систем** позволяет *прогнозировать* наступление различных событий и определять продолжительность исторических периодов развития. Однако в силу действия в обществе как социальном целом большого количества различных факторов законы общественного развития приобретают характер **тенденций**, поэтому любое предвидение имеет ограничения и предполагает определенную степень абстракции. При этом разработка каких-либо системно-циклических моделей должна предусматривать обязательное наличие нескольких *альтернативных путей* социальных изменений.

5. Поскольку социальная история представляет собой историю социальных общностей и входящих в них людей, она должна изучаться и с психологической точки зрения, прежде всего в категориях общей и социальной **психологии**. Наиболее перспективной с этой точки зрения представляется, на наш взгляд, концепция психологических типов К. Юнга.

6. **Схема мировой истории** в рамках *системно-циклического подхода* в наиболее общем виде может быть представлена следующим образом. На уровне человечества и его крупных составляющих (население полушарий, основные расы и т. д.) действуют **макроциклы** длительной временной протяженности, символизирующие либо маятниковые колебания противоположных начал (мужского и женского, например), либо кругообразные и спиралевидные изменения крупных социальных систем. На уровне социальных общностей типа народов, наций, государств и входящих в них социальных институтов действуют исторические **мезоциклы** политических форм правления, типов культур, способов производства, религиозных форм сознания. Это циклы кругообразного, спиралевидного или волнообразного типа. На уровне социальных общностей меньшего масштаба и социальных организаций действуют исторические **микроциклы** меньшей временной протяженности, в основном по маятниковому, волнообразному и кругообразному типам.

7. **Современная эпоха** характеризуется доминированием мужского, *экстравертированного* начала, преобладанием *рационализма* Западного полушария и белой расы, *“чувственной культуры”* западной цивилизации и преимущественным распространением *демократических* форм правления. *Возможными* путями дальнейшего развития человечества и, в частности, его западной части могут быть либо продолжающаяся материализация социальной жизни в сторону техницизма и грубосенсорного иррационального восприятия, смена демократических форм правления охлократическими и тираническими, распространение магически-культовых форм *“религии париев”*, либо в сторону возрождения духовных основ социальной жизни, *“просветления”* религиозного сознания, противопоставления антропоцентризма техноцентризму, развития аристократических (т. е. лучших) форм социального управления.

На этом этапе общественного развития возможен, вероятно, и третий путь – путь совершенствования самопроизводящей демократической социальной системы, осуществляющей на основе знания закономерностей развития исторического процесса необходимые и своевременные изменения в политической, экономической и духовной сферах общественной жизни. При этом главным, определяющим фактором человеческой деятельности и общественного развития в целом является доминирование в обществе тех или иных базовых ценностей.

Важной *задачей социальных наук* видится в связи с изложенным научное познание социальных законов воспроизводства, функционирования и развития крупных социальных систем в целях своевременного обнаружения определенных *тенденций* в их жизнедеятельности и проведении необходимых *социальных изменений*, наиболее соответствующих этим тенденциям.

Основные тенденции социального развития

1. **Законы социального развития** объективны и неподвластны воле людей, однако их познание и использование в социальной практике – *необходимое условие* нормального функционирования и развития общества. Это обуславливается тем, что с выбором одного из многих путей эволюции начинает проявляться уже некая *предопределенность* разворачивания социальных процессов. Отсюда *основное противоречие* социального развития: между внешней предопределенностью деятельности человечества и свободой его воли, поскольку наряду с объективной необходимостью у человечества есть способность к свободному самоопределению (А. Тойнби, И. Пригожин).

2. Все связанное с человеком и обществом обладает *двойственной природой*, что выражается в единстве и борьбе двух противоположных метаначал, определяющих социальное развитие: идеальное – материальное, рациональное – иррациональное, патриархат – матриархат, экстраверсия – интроверсия, монархия – республика и т. д. Вместе с тем **человечество** в целом **есть** социальный **процесс**, проявляющийся в *трех основных сферах человеческой деятельности* – духовной, политической и материальной. Развитие всей социальной жизни, каждой цивилизации и каждого этноса – результат взаимодействия этих трех сфер (Ф. Конечны, О. Шпенглер, А. Вебер).

3. Кроме единства и борьбы двух противоположных метаначал, являющихся фундаментальным механизмом социального развития, существует и иной **фундаментальный механизм**, проявляющийся в существовании и периодической смене *ценностей* (основ), выступающих фундаментом каждой культуры и цивилизации, *основных факторов* общественного развития (Ф. Конечны, М. Вебер, П. Сорокин, Л. Гумилев). При этом возможности воздействия каждой ценности ограничены во времени и в пространстве. Когда они исчерпываются, культура и общество или погибают, или видоизменяются в новую форму. Все категории ценностей существуют в обществе одновременно, но одна из них преобладает, определяя своеобразие той или иной исторической эпохи. Все базовые ценности тяготеют друг к другу и одновременно друг другу противостоят, поэтому примирение враждующих ценностей невозможно. **Религия** — последняя основа ценностей, являющаяся главным ориентиром исторического процесса (П. Сорокин, А. Тойнби, М. Вебер).

4. **Существуют** объективные **социальные циклы**, обусловленные *внешними* (вплоть до метакосмических) и *внутренними* (индивидуальными и общественными) факторами социального развития, суть которых сводится к периодической смене своеобразных метаначал, находящихся основное выражение в смене глобальных общечеловеческих ориентаций (направленность на окружающий или свой внутренний мир), а также в смене доминирующих в обществе базовых ценностей — Истины, Красоты, Добра, Справедливости.

Эпохальная смена доминирующих ценностей влечет за собой смену укладов общественной жизни, *форм правления*, господствующих сословий, типов культуры, религиозно-этических систем. Например, в системно-циклической периодичности форм правления наблюдается такая тенденция: теократия (власть духовной аристократии) — монархия (власть светской аристократии) — олигархия (власть богатого меньшинства) — тимократия (власть привилегированного большинства) — демократия (власть народных масс) — охлократия (власть толпы) — тирания (власть одного над всеми) — анархия (безвластие) — теократия. Или, если рассматривать смену форм правления по укрупненной схеме, — Аристократия — Демократия — Деспотия (Платон, Аристотель, Дж. Вико, Ш. Монтескье).

5. **Сословия** формируются из людей, чьи индивидуально-психологические особенности и социальный характер, душевный склад в целом наиболее соответствуют основным требованиям (“вызовам”) исторического времени, определенному периоду социального развития, доминированию базовой ценности и метаначалу. Этот душевный склад не обязательно (но все же чаще) передается по наследству. Поэтому сословия все время “пополняются” из других сословий и постоянно “перетекают” в другие сословия за счет своих членов, душевный склад которых не соответствует “сословному” (А. Тойнби, Х. Ортега-и-Гассет). Доминирование тех или иных рас и этносов также отражает ритмическую смену метаначал и базовых ценностей.

6. Каждому *культурно-историческому типу* (цивилизации, народу, этносу) свойственно преобладание одной из основных **сфер социальной деятельности** (например, религиозная — в египетской культуре, культурная — в греческой, политическая — в римской, экономическая — в современной западной), где как бы отражается *основная функция* этноса (особенности его национального характера), выполнив которую он погибает или, утрачивая лидирующие позиции в выполнении этой функции, трансформируется в другие культурно-этнические образования. При этом высокоразвитые, так называемые мировые цивилизации “скрещиваться” и давать творческий синтез не могут, возможен только синтез их частей, отдельных культур в пределах одной мировой цивилизации. При пространственном, т. е. механическом наложении цивилизаций, всегда возникает борьба между ними, заканчивающаяся победой низшей цивилизации. Высшая цивилизация может сохраниться только при жесткой изоляции от носителей низшей цивилизации (Н. Данилевский, Л. Гумилев, Ф. Конечны).

Та же закономерность прослеживается в смене исторических времен и господствующих сословий, где низшие всегда побеждают высших.

7. Новые социальные циклы зарождаются в недрах предшествующих социальных циклов, что указывает на присутствие всех иерархически взаимосвязанных и соподчиненных составляющих социального целого одновременно. Зная закономерности смены метаначал и базовых ценностей, определяющих периодичность наступления соответствующих исторических периодов, доминирования социальных сословий, форм правления и других факторов, можно спрогнозировать социальное развитие различных сообществ и человечества в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни. — М., 1991.
2. Алтухов В. Философия многомерного мира // Обществен. науки и современность. — 1992. — № 1. — С. 15–27.
3. Амелина Е. Понятие “цивилизация” вчера и сегодня // Обществен. науки и современность. — 1993. — № 3. — С. 94–102.
4. Американская социология: Перспективы, проблемы, методы. — М., 1972.
5. Андреев Д. Л. Роза Мира. — М., 1992.
6. Аристотель. Сочинения: В 4 т.: Пер. с древнегреч. — М., 1983.
7. Ахиезер А., Гольц Г. Критические пороги социальных систем // Обществен. науки и современность. — 1992. — № 1. — С. 45–56.
8. Ашин Г. К. Доктрина “массового общества”. — М., 1971.
9. Баталов Э. Я. Социальная утопия и утопическое сознание в США. — М., 1972.
10. Беккер Г., Босков А. Современная социологическая теория. — М., 1961.
11. Беме Я. Аврора, или Утренняя заря в восхождении. — М., 1990.
12. Бердяев Н. А. Истоки и смысл русского коммунизма. — М., 1990.
13. Бердяев Н. А. Судьба России. Опыт по психологии войны и национальности. — М., 1990.
14. Бехтерев В. М. Объективная психология. — М., 1991.
15. Библер В. С. От наукоучения — к логике культуры: Два философских введения в двадцать первый век. — М., 1990.
16. Блаватская Е. П. Тайная Доктрина: синтез науки, религии и философии: В 2 т., 4 кн. / Пер. с англ. Е. И. Рерих. — Минск, 1992.
17. Бокль Г. Т. История цивилизации в Англии. — СПб., 1895.
18. Бозций. “Утешение философией” и другие трактаты. — М., 1990.
19. Брейзиг К. Законы мировой истории // В. Зомбарт. Социология. — Л., б.г.
20. Булгаков С. Н. Православие: Очерки учения православной церкви. — М., 1991.
21. Булгаков С. Н. Философия хозяйства. — М., 1990.
22. Булгаков С. Н. Христианский социализм: Споры о судьбах России. — Новосибирск, 1991.
23. Вазюлин В. А. О социальной философии истории // Социол. исслед. — 1992. — № 12. — С. 90–97.
24. Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; Предисл. П. П. Гайденко. — М., 1990.
25. Вернадский В. И. Труды по всеобщей истории науки. — 2-е изд. — М., 1988.
26. Вико Дж. Основания новой науки об общей природе наций. — Л., 1940.
27. Выготский Л. С., Лурия А. Р. Этюды по истории поведения: Обезьяна. Прimitив. Ребенок. — М., 1993.
28. Гадамер Г. Г. Актуальность прекрасного: Пер. с нем. — М., 1991.
29. Гаджиев К. С. Размышления о конце евроцентристского мира и новой конфигурации геополитических сил. Ч. II // Социол. исслед. — 1993. — № 6. — С. 84–91.
30. Гегель Г. В. Ф. Философия права: Пер. с нем. — М., 1990.
31. Генон Р. Царь мира // Вопр. философии. — 1993. — № 3. — С. 97–134.
32. Гоббс Т. Философские основания учения о гражданине. — М., 1974.
33. Гольц Г. А. Моделирование передвижений населения. География исследования городской среды. — М., 1979.
34. Гольц Г. А. Поиск интегральных показателей взаимосвязи природных, социально-экономических и технико-технологических факторов развития общества. История взаимодействия общества и природы, факты и концепции. Ч. I. — М., 1990.
35. Гумилев Л. Н. География этноса в исторический период. — Л., 1990.
36. Гумплович Л. Основы социологии. — СПб., 1899.
37. Гумплович Л. Социологические очерки. — Одесса, 1899.
38. Гумплович Л. Социология и политика. — М., 1895.
39. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. — М., 1969.
40. Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества. — М., 1979.
41. Данилевский Н. Я. Россия и Европа. — М., 1991.
42. Декарт Р. Сочинения в 2 т.: Пер. с лат. и фр. — М., 1989.
43. Деревянко Е. В. Неизбежность аристократического духа: учение Хосе Ортеги-и-Гассета об общественном идеале // Социол. исслед. — 1992. — № 6. — С. 104–113.
44. Дидро Д. Сочинения: В 2 т.: Пер. с фр. — М., 1991.
45. Долгов К. М. От Кьеркегора до Камю: Очерки европейской философско-эстетической мысли XX века. — М., 1990.
46. Душков Б. А. География и психология. Подход к проблемам. — М., 1987.

47. *Ефимов А.* Элитные группы, их возникновение и эволюция // *Знание — Сила.* — 1988. — № 1. — С. 56–64.
48. *Захаров А.* Еще раз о теории формаций // *Обществен. науки и современность.* — 1992. — № 2. — С. 46–55.
49. *Зимичев А. М.* Психология политической борьбы. — К., 1992.
50. *История китайской философии:* Пер. с кит. — М., 1989.
51. *Князева Е. Н., Курдюмов С. П.* Синергетика как новое мировидение: диалог с И. Пригожиным // *Вопр. философии.* — 1992. — № 12. — С. 3–20.
52. *Коган А. Б.* Основы физиологии высшей нервной деятельности. — 2-е изд. — М., 1988.
53. *Краткий политический словарь.* — 5-е изд., доп. — М., 1988.
54. *Краткий политологический словарь /* Под ред. С. Г. Рябова, З. И. Тимошенко. — К., 1992.
55. *Краткий словарь по социологии /* Сост. Э. М. Коржева, Н. Ф. Наумова; Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. — М., 1988.
56. *Кузьменко В.* Цикличность социально-политико-экономических процессов и их прогнозирование // *Посредник.* — 1994. — № 66. — С. 15–17; № 67. — С. 16–18.
57. *Курабцев В.* Тайна человека // *Обществен. науки и современность.* — 1992. — № 3. — С. 152–155.
58. *Лебон Г.* Психология народов и масс. — СПб., 1896.
59. *Лебон Г.* Эволюция цивилизации. — Одесса, 1895.
60. *Лейбин В. М.* Фрейд, психоанализ и современная западная философия. — М., 1990.
61. *Леонгард К.* Акцентуированные личности: Пер. с нем. — 2-е изд. — К., 1989.
62. *Локк Дж.* Избранные философские произведения: В 2 т. — М., 1980.
63. *Лосев А. Ф.* Философия. Мифология. Культура. — М., 1991.
64. *Лосев А. Ф., Тахо-Годи А. А.* Платон. Аристотель. — М., 1993.
65. *Лосский Н. О.* История русской философии: Пер. с англ. — М., 1991.
66. *Лосский Н. О.* Условия абсолютного добра: Основы этики. Характер русского народа. — М., 1991.
67. *Лукин В. М.* Модели индустриальной и постиндустриальной цивилизаций в западной футурологии // *Вестн. С.-Петербург. ун-та.* — 1993. — Сер. 6. — Вып. 1 (№ 6). — С. 16–24.
68. *Мак-Дугалл В.* Основные проблемы социальной психологии. — М., 1916.
69. *Макиавелли Н.* Государь: Пер. с итал. — М., 1990.
70. *Мальтус Т. Р.* Опыт о законе народонаселения. — СПб., 1868.
71. *Малявин В. В.* Конфуций. — М., 1992.
72. *Мамардашвили М. К.* Как я понимаю философию. — 2-е изд. — М., 1992.
73. *Маркарян Э. С.* Теория культуры и современная наука. — М., 1983.
74. *Маркс К.* Экономическо-философские рукописи 1844 года // К. Маркс, Ф. Энгельс. Из ранних произведений. — М., 1956.
75. *Моисеев Н.* Теория организации и практика перестройки // *Знание — Сила.* — 1988. — № 1. — С. 65–68.
76. *Монтень М.* Опыт. Избранные произведения: В 3 т.: Пер. с фр. — М., 1992.
77. *Монтескье Ш. Л.* Избранные произведения. — М., 1955.
78. *Морган Л. Г.* Древнее общество, или Исследование линий человеческого прогресса через варварство к цивилизации. — СПб., 1887.
79. *Налимов В. В.* Спонтанность сознания: Вероятностная теория смыслов и смысловая архитектура личности. — М., 1989.
80. *Ницше Ф.* Так говорил Заратустра. Книга для всех и ни для кого: Пер. с нем. — М., 1990.
81. *Новая технократическая волна на Западе.* — М., 1986.
82. *Общая психология /* Под ред. А. В. Петровского. — 3-е изд. — М., 1986.
83. *Ортега-и-Гассет Х.* Восстание масс // *Вопр. философии.* — 1989. — № 3–4.
84. *Ортега-и-Гассет Х.* Что такое философия? — М., 1991.
85. *Платон.* Собрание сочинений: В 4 т.: Пер. с древнегреч. — М., 1990–1994.
86. *Плутарх.* Застольные беседы. — Л., 1990.
87. *Проблемы феодализма.* — М., 1975.
88. *Расовая проблема и общество.* — М., 1957.
89. *Риккерт Г.* Границы естественнонаучного образования понятий. Логическое введение в исторические науки. — СПб., 1903.
90. *Риккерт Г.* Философия науки. — СПб., 1908.
91. *Розенберг О. О.* Труды по буддизму. — М., 1991.
92. *Самосознание европейской культуры XX века:* Мыслители и писатели Запада о месте культуры в современном обществе. — М., 1991.
93. *Сен-Симон А.* Избранные сочинения. — М.; Л., 1948.
94. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. — М., 1962.
95. *Советский энциклопедический словарь /* Гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М., 1985.
96. *Современная западная социология:* Словарь. — М., 1990.
97. *Современная западная философия:* Словарь. — М., 1991.
98. *Соловьев В. С.* Философия искусства и литературная критика. — М., 1991.

99. Солонин Ю. Н. Цивилизация и понимание истории (К оценке “Науки о цивилизации” Феликса Конечны) // Вестн. С.-Петербург. ун-та. — 1993. — Сер. 6. — Вып. 1 (№ 6). — С. 13–16.
100. Сомов В. В. Социологическое знание в социальной утопии Платона // Социол. исслед. — 1993. — № 9. — С. 120–125.
101. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. — М., 1992.
102. Социология религии // Американ. социология. — М., 1972.
103. Тайлор Э. Б. Доисторический путь человечества и начало цивилизации. — М., 1868.
104. Тацит К. Сочинения: В 2 т. Т. 1. Анналы. Малые произведения; Т. 2. История. — СПб.; М., 1993.
105. Токарев С. А. История зарубежной этнографии. — М., 1978.
106. Тэрнер Дж. Структура социологической теории. — М., 1984.
107. Уайтхед А. Избранные работы по философии: Пер. с англ. — М., 1990.
108. Утопия и утопическое мышление: антология зарубежной литературы: Пер. с разн. яз. / Под общ. ред. В. А. Чаликовой. — М., 1991.
109. Февр Л. Бои за историю: Пер. с фр. — М., 1991.
110. Философия Мартина Хайдеггера и современность. — М., 1991.
111. Философский словарь. — 5-е изд. — М., 1970.
112. Франк С. Л. Ересь утопизма // Социол. исслед. — 1994. — № 1. — С. 126–135.
113. Франкл В. Человек в поисках смысла: Сборник: Пер. с англ. и нем. — М., 1990.
114. Фрейд З. Избранное. — М., 1989.
115. Хайдеггер М. Разговор на проселочной дороге: Сборник: Пер. с нем. — М., 1991.
116. Ценностные ориентации — предпосылка программ переустройства общества / Н. Козлова, С. Рылева, Е. Степанов, В. Федорова // Обществен. науки и современность. — 1992. — № 1. — С. 36–44.
117. Цикличность в социальных системах (“круглый стол”) // Социол. исслед. — 1992. — № 6. — С. 36–46.
118. Чаликова В. А. Будущее сквозь призму утопии // Современ. буржуазные теории общест. развития. — М., 1984.
119. Чанышев А. Н. Начало философии. — М., 1982.
120. Черниловский З. М. Всеобщая история государства и права. — М., 1973.
121. Чижевский А. Л. Земное эхо солнечных бурь. — 2-е изд. — М., 1976.
122. Шестов Л. Апофеоз беспочвенности: Опыт адогматического мышления. — Л., 1991.
123. Шибутани Т. Социальная психология. — М., 1969.
124. Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К., 1995.
125. Щёкин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Науч.-практич. пособие. — К., 1994.
126. Щёкин Г. В. Основы психологических знаний / Авт.-сост. — 3-е изд., стереотип. — К., 1999.
127. Щёкин Г. В. Религии мира: Справоч.-метод. пособие / Авт.-сост. — 2-е изд., исправ. — К., 1997.
128. Щёкин Г. В. Система социологического знания: Учеб. пособие. — 3-е изд. — К., 1998.
129. Эволюция восточных обществ: синтез традиционного и современного. — М., 1984.
130. Эхарт М. Духовные проповеди и рассуждения. — М., 1991.
131. Юнг К. Г. Психологические типы / Пер. Е. И. Рузера; Предисл. проф. Ив. Ермакова. — М., 1924.
132. Янг Э. Прогнозирование научно-технического прогресса. — М., 1974.
133. Янов А. Монтескье против Маркса // Обществен. науки и современность. — 1992. — № 1. — С. 86–89.
134. Ясперс К. Смысл и назначение истории: Пер. с нем. — М., 1991.
135. Bell D. The coming of post industrial society. — N. Y., 1973.
136. Bendix R. Nation-building and citizenship. — N. Y., 1964.
137. Berle A. A., Means C. C. The modern corporation and private property. — N. Y., 1968.
138. Dahrendorf R. Class and class conflict in industrial society. — Stanford, 1959.
139. Gobineau J. A. Essai sur L'inegalite des races humaines. — P., 1884.
140. Gobineau J. A. La Renaissance. — P., 1877.
141. Hodgetts R. M. Management: theory procets and practice. — Philadelphia, 1975.
142. Kerr C. et al. Industrialism and industrial man. — Harmondsmorth, 1973.
143. Rocholl R. Die Philosophie der Geschichte. Bd1. — Gottingen, 1878.
144. Spengler O. Der Untergang des Abendlandes. — Munch., 1918–1922.
145. Spengler O. Jahre der Entscheidung. — Munch., 1933.
146. Thyssen J. Geshichte der Geschichtsphilosophie. — B., 1936.
147. Toynbee A. Study of history. — L., 1934–1961.
148. Touraine A. The post-industrial society. — N. Y., 1971.
149. Weber A. Ueber den Standort der Industrien. Teil 1. — Munch., 1909.
150. Weber A. Der dritte oder vierte Mensch. — Munch., 1953.
151. Weber A. Kulturgeschichte als Kultursoziologie. — Munch., 1935.
152. Weber A. Prinziplien der Geschichts und Kultursoziologie. — Munch., 1951.

Часть II

Теория социального управления

МАХУП



МАУП

ПРЕДИСЛОВИЕ

В части II монографии предпринята попытка комплексного освещения проблем социального управления с философских, социологических и психологических позиций, т. е. в русле основных социальных наук, исследующих общество как биосоциальный феномен.

Современную науку управления принято разделять на два уровня знаний. Первый представлен **теориями социального управления**, являющимися частью более общих политико-экономических и социально-философских концепций, объясняющих механизм функционирования социума на различных исторических этапах. Второй более конкретен и обеспечивает научно-методическую базу для выработки практических рекомендаций по рационализации труда и совершенствованию управления в виде прикладных **теорий организации и управления** [90]. Оба уровня знаний основываются на фундаментальных законах и закономерностях общественного развития и социального управления, а также конкретном историческом опыте, отражающем эволюционные изменения мирового менеджмента. Указанной логике освещения проблем социального управления и подчинена структура этой части монографии.

Во введении содержится определение основных понятий управленческой теории, к которым относятся *власть и господство, руководство и администрирование, управление и менеджмент*. Предложена современная типология менеджмента; отражены социально-психологические основы власти и социального управления, которые, по мнению автора, во многом являются ключевыми для понимания названных феноменов. При этом автор выступает против механического перенесения сугубо психологических понятий на социальные явления. Однако признает, что их изучение и использование в управленческой теории и практике позволяют яснее понять взаимосвязь индивидуального и общественного, психологического и социального целого.

В разделе 4 рассматриваются пути образования основных рас человека, их основные различия; происхождение народов и их современная классификация; социально-психологические особенности этносов; развитие культуры и происхождение власти; общественное разделение труда и социальное расслоение; этапы социального управления и основные пути организации общества. Таким образом, цель этого раздела — максимально полно раскрыть объект и субъект социального управления в их историческом развитии, а также эволюционно связанные с ним социальные институты и явления.

В разделе 5 рассматриваются общество и основные подходы к его изучению, изложенные в различных социально-философских, социологических и психологических концепциях. Подробно освещаются механизмы социальной селекции, отбора и распределения членов общества по различным стратам его социальной структуры, закономерности социальной мобильности и стратификации, методы их изучения и измерения, а также основные типы общества и соответствующие им типы социального характера.

В разделе 6 описываются краткая история социального управления, концепции Платона, Аристотеля, Полибия, Сыма Цяня, Конфуция, Н. Макиавелли, М. Вебера, К. Ясперса и других социальных мыслителей, занимавшихся проблемами общественного устройства. Менеджмент обосновывается как всеобщий принцип социального управления, приводятся его основные научные школы. Рассматриваются основные виды социального управления, относящиеся к главным сферам организации общества.

В разделе 7 раскрываются политика как социальное явление и политология как наука, а также взаимосвязи государства и общества, политической жизни и политической деятельности, политических партий и политических систем. Приводятся основные концепции теории власти и ее типология, формы государственного правления и политические режимы. Раскрываются основные тенденции в установлении форм и видов управления обществом. Освещаются основные проблемы политической психологии.

В разделе 8 рассматриваются предмет и содержание науки управления, ее основные принципы и методы, система социального управления, содержание и организация процессов менеджмента, стили руководства и основные характеристики социальных организаций.

Заключение содержит только некоторые обобщения и выводы, поскольку многие из них помещены в резюмирующей части каждого подраздела монографии.

При подготовке работы широко использовались труды социальных мыслителей давнего и недавнего прошлого, а также современные учебные, справочные и периодические издания. Это обусловлено тем, что, хотя монография и представляет собой научное издание, она, как и большинство других работ автора, предназначена прежде всего для *учебных целей*, т. е. познания сложных объектов окружающей реальности сквозь призму не одной, а как можно большего количества различных точек зрения. Такое познание предполагает наличие достаточного запаса здоровой критичности, на что и рассчитывает автор, адресуя свой труд непредвзятому и толерантному читателю.



ВВЕДЕНИЕ

Определение понятий

Теория (от греч. *theoria* — рассмотрение, исследование) — это система основных идей в той или иной отрасли знания [49]. В современном понимании теорией в противоположность “голой” эмпирии называется любое научное единство знания, в котором факты и гипотезы связаны в некоторую целостность, т. е. такое научное знание, в котором факты подводятся под общие законы, а связи между ними выводятся из последних. При этом всякому теоретическому познанию в силу того, что теория неизбежно содержит гипотетический элемент, присущ определенный момент неуверенности, вероятностный характер. С позиции веры в упорядоченность всех мировых событий считается: чем проще теория, тем ближе она к истине [49].

Управление — это прежде всего наука, сочетающая как прикладные, так и теоретические исторические моменты. Перед тем как перейти к рассмотрению основных теоретических и методологических аспектов науки социального управления, раскроем содержание понятий “управление”, “администрирование”, “менеджмент”, “власть”, “руководство” и др.

Управление

С научной точки зрения *управление* — это направленная координация и организация объекта управления. Это сфера человеческой деятельности, возникшая в результате разделения труда, с помощью которой человек воздействует на технологические, экономические и социальные процессы для достижения определенных целей. Управление — это процесс, обеспечивающий (при использовании по целевому назначению) необходимое протекание процессов преобразования энергии, вещества и информации, поддержание работоспособности и безаварийности функционирования объекта путем сбора и обработки информации о состоянии объекта и внешней среды, выработки решений о воздействии на объект и их использования [116].

Управление как явление объективного мира многообразно. Характеризуя окружающий мир, исследователи выделяют три основных его компонента: неживую природу, живую природу и человеческое общество [72; 98]. Это позволяет дать укрупненную классификацию процессов управления по его основным классам:

- процессы управления в неживой природе (в технических системах). Управление производственно-техническими процессами и физическими телами, системами машин, т. е. управление техническими системами, называют управлением вещами. Эту область управления изучают преимущественно *технические науки*;
- процессы управления в живых организмах (в биологических системах). Управление процессами, протекающими в живой природе, и процессами, связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами. Эта область управления является предметом изучения *естественных наук*;
- процессы управления в обществе (в социальных системах). Управление как воздействие на деятельность людей, объединенных в социальные группы с их различными интересами, т. е. управление социальными системами, называют управлением людьми, или социальным управлением. Эта область управления является преимущественно предметом изучения *социальных наук*.

Социальное управление

Итак, управление в обществе называется социальным [72]. Социальное управление охватывает два основных подкласса: управление индивидуальной деятельностью человека и коллективной (совместной) деятельностью людей [72].

Важнейшими **видами социального управления** являются административно-государственное управление, управление социально-культурной сферой, управление материальным производством.

Люди как главная производительная сила общества познают и используют законы природы и общества в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных и духовных благ [98]. При этом *объектами* изучения являются социальные системы, а *предметом* — система управления различными сферами общества. Например, управление общественным производством охватывает процессы управления народным хозяйством, отраслью, регионом, объединением, предприятием и управление внутри каждой системы каждого уровня. Это **уровни управления** [98].

В рамках социального управления выделяют также две основные **формы управления**: управление материальными и человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами охватывает процессы управления социальным развитием, рабочей силой, образованием, занятостью, трудом, социальным обеспечением и др. Это **подвиды социального управления**.

Таким образом, объектом и предметом теории социального управления как науки являются социальные системы и управление ими. Социальное управление вычленяется из имеющихся трех классов управления (техническими, биологическими и социальными системами) и подразделяется на такие основные виды: административно-государственное (политическое) управление; управление социально-культурной сферой (духовным производством); управление производственной сферой (материальным производством).

Иными словами, классификация видов управления соответствует классификации основных сфер (областей) организации общества: *экономическая* — область материального производства, распределения и потребления материальных благ; *политическая* — область классовых, национальных и межгосударственных отношений, отношений власти и господства; *культурная* — область духовного производства, распределения и потребления духовных благ.

Каждый вид управления содержит уровни (организация — регион — отрасль — государство) и основные формы (управление материальными и человеческими ресурсами). Основные формы и уровни управления охватывают соответствующие подвиды управления. Классификация управления представлена на схеме 1.

Менеджмент

Как явствует из приведенной классификации процессов управления, англоязычное понятие “менеджмент” нельзя однозначно заменить русскоязычным термином “управление”, поскольку в первом случае речь идет лишь об одном из видов управления, а именно об управлении производством (хотя в последнее время некоторые исследователи склонны распространять это понятие на социальное управление в целом, что, как будет показано далее, не лишено оснований).

Оксфордский словарь английского языка дает четыре трактовки термина “менеджмент”: 1) способ, манера общения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особые умения и административные навыки; 4) орган управления, административная единица. В то же время в чисто функциональном плане менеджмент можно оценить как процесс, посредством которого группа сотрудничающих людей направляет свои действия к общим целям [78]. Итак, понятие “менеджмент” правомерно относить только к классу управления социальными системами

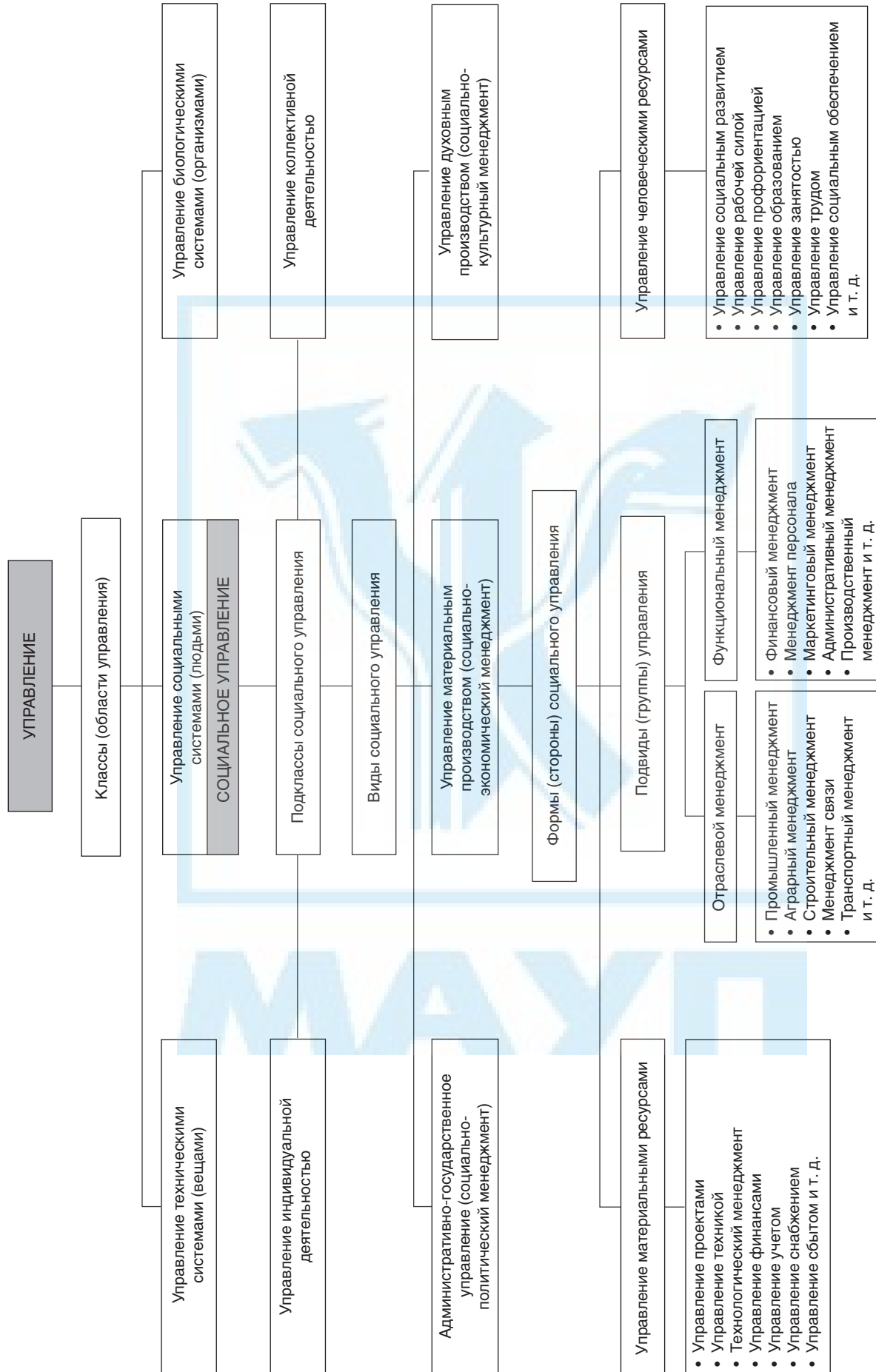


Схема 1. Классификация (типология) управления

и к его основным видам. В частности, различают менеджмент социально-политический, непроизводственной и производственной сфер. Как и управление, понятие “менеджмент” кроме основных видов включает соответствующие уровни, основные формы и подвиды (финансовый менеджмент, менеджмент персонала, маркетинговый менеджмент и т. д.). В целом *менеджмент* — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на то, чтобы сформировать и достичь цели организации через других людей [66].

Администрирование

В социальных науках *администрацией* принято называть любую крупномасштабную организацию профессиональных служащих, чья основная обязанность состоит в том, чтобы реализовать политику тех, кто принимает решения [17]. Администрация — это рациональная система или организованная структура, предназначенная для квалифицированного и эффективного исполнения общественной политики и имеющая достаточно строгую *иерархию власти*.

В узком смысле *администрирование* означает профессиональную деятельность государственных чиновников, направленную на осуществление решений руководства. В широком смысле администрирование — это не только профессиональная деятельность чиновников, но и вся система административных институтов с достаточно строгой иерархией, посредством которой ответственность за выполнение государственных решений спускается сверху вниз. В этом случае понятие “администрирование” соответствует понятию “административно-государственное управление”, представляющему собой особую социальную функцию, направленную на упорядочение развития в интересах всего общества, где государственный чиновник является социальным агентом власти. *Государственное администрирование* означает скоординированные групповые действия в государственных делах [17]: 1) связанные с тремя сферами власти — законодательной, исполнительной, судебной и их взаимодействием; 2) имеющие важное значение в формировании государственной политики и являющиеся частью политического процесса; 3) в значительной степени отличающиеся от администрирования в производственной и культурной областях; 4) тесно связанные с многочисленными социальными группами и индивидами, работающими в различных компаниях и организациях.

Таким образом, администрирование представляет собой управленческий процесс более высокого и более масштабного уровня, чем менеджмент (в узком смысле). Административное управление направлено в основном на выработку и постановку масштабных и перспективных целей (организации, отрасли, региона, государства), а менеджмент — на реализацию поставленных задач и поиск оптимальных путей их решения. При этом администрирование, как и менеджмент, относится только к классу социального управления.

Власть

Власть представляет собой форму социальных отношений, характеризующуюся способностью влиять на характер и направление деятельности и поведения людей посредством экономических, идеологических и организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, насилия (власть экономическая, политическая, государственная, семейная и др.) [52]. Сущностью власти являются отношения руководства, господства и подчинения.

Наиболее важным видом власти является *политическая власть*, т. е. реальная способность определенной социальной группы или индивида проводить свою волю, определяющуюся в конечном счете объективными потребностями и интересами. Главными средствами ее осуществления являются политика, административные акты и правовые нормы.

Один из видов власти — *государственная власть* — доминирует в обществе и является основным объектом в политической борьбе. Государственная власть может добиваться своих целей различными средствами — идеологическим воздействием, экономическим стимулированием и другими косвенными способами, но только она обладает монополией на принуждение с помощью специального аппарата.

Система власти всегда основана на отношениях субординации, т. е. многоуровневого подчинения, иерархии [52].

Господство

Господство — это механизм осуществления власти, который принимает форму социальных институтов и предполагает разделение социальных групп на господствующие и подчиненные, иерархию и социальную дистанцию между ними, выделение и обособление особого *аппарата управления*. Власть предшествует господству, хотя не всегда приобретает его характеристики [52].

Соотношение понятий власти и управления

В большей части научной литературы по управлению термины "*управление*", "*администрирование*" и "*руководство*" употребляются как синонимы [56]. Однако на практике в понятие "*управление*" вкладывается в основном смысл технологической организации объекта управления, т. е. оперативного управления, *руководство* же — это прежде всего управление людьми, а *администрирование* — административное управление, основная функция которого состоит в определении политики организации, региона, отрасли, государства. Таким образом, различают две функции — *административную*, т. е. функцию по разработке политики, и *оперативную*, собственно управленческую, исполнительскую, которые объединяет и обеспечивает непосредственное руководство людьми [23; 56].

Административное управление — это область управления, занимающаяся целями, функциями и проблемами организационных компонентов как единого целого. Это определение охватывает ее структурные единицы от государства в целом до малого предприятия. Оперативное руководство нацелено главным образом на управление процессом по осуществлению намеченного. Оно связано с решением текущих задач, возникающих при осуществлении запланированных работ, проектов или мероприятий. Чем выше ранг должностного лица, тем большей административной властью он обладает, тем в большей степени влияет на формирование определенной политики, в то время как большая часть времени руководителя низшего ранга уходит на оперативное руководство [56].

Власть представляет собой центральное, организационное и регулятивно-контрольное начало всякой политики: власть и политика нераздельны и взаимообусловлены [76]. Значение понятия "*власть*" появилось как перенос понятий уважения, престижа, влияния на должностной статус лица или учреждения. Власть является средством осуществления политики и одновременно ее причиной [76]. По сути она подобна *авторитету* — одной из основных форм осуществления власти, с помощью которой обеспечиваются контроль за действиями людей и их согласование как в общих, так и в индивидуальных интересах.

Существуют универсальные свойства власти: ее всеобщность (функционирование во всех сферах общественных отношений), способность проникать во все виды человеческой деятельности, связывать людей и социальные группы и одновременно противопоставлять их. Поэтому понятие "*власть*", как и сама власть, возникает в отношениях между людьми или группами

людей, обществом и его частями, т. е. субъектами, наделенными сознанием (индивидуальным или коллективным) и волей, способностью к руководящей деятельности. “Поле власти” при этом может быть как предельно малым (личность самого человека, власть отца, например), так и предельно большим (например, государственная власть), а также выходящим за рамки государственно-территориального пространства (например, власть идеологий, религий, политических явлений и т. д.). Обобщенная картина власти в обществе и за его пределами представляется системой пространств (“полей”) власти разного содержания, разных масштабов и форм, типов и видов [76].

Власть имеет единый принцип деятельности — командование в различных его формах (распоряжение, приказание, убеждение и т. п.). Выраженная в законах, нормах, правилах, запретах, предписаниях, интеллектуальных, волевых и эмоциональных воздействиях власть существует в двух основных формах — реальной и потенциальной, что сближает ее с понятием “лидерство”. Общие организационные, регулятивные и контрольные функции власти конкретизируются во множестве видов управленческой деятельности [76]: выборе целей, принятии решений, определении задач исполнителей, их подборе, создании организации, разработке ее структуры и т. д.

Таким образом, в отношениях понятий “власть” и “управление” прослеживаются определенная соподчиненность и взаимозависимость: власть предполагает управление объектом, а управление — осуществление над ним власти. Иными словами, понятие “власть” первично по отношению к понятию “управление”, поскольку не каждый работник управления (например, специалисты, технические исполнители, некоторые функциональные руководители) имеет реальную власть, но каждый работник, наделенный властными полномочиями, выполняет вполне определенные функции управления.

Социально-психологические основы власти и управления

Особая проблема — психология власти и управления, ее глубинные, подсознательные и эмоционально-волевые основы [76]. Они традиционно исследовались в русле социальных наук (философии, социологии, психологии), а также в литературном и политическом творчестве лучших умов человечества. Действительно, проявление власти, лидерства для человека естественно, заложено в биологических, природных и социально обусловленных началах его интеллектуальной и эмоционально-волевой жизни. Не меньшее значение и ту же сложную биосоциальную природу имеет также другая, зеркальная сторона власти — подчинение, добровольное или вынужденное согласие воспринимать воздействия власти и следовать им. Командование и исполнение — два равнозначных универсальных принципа власти. Они нераздельны и взаимодействуют, как и два типа личности — склонной властвовать (“ведущей”) и подчиняющейся, принимающей власть (“ведомой”). Оба типа общественно необходимы. Они воспроизводятся в форме крупных социальных структур и отношений между ними — государства и общества, правительства и населения и т. д. Цивилизованное человечество ориентировано на координацию этих отношений, превращение их в организованные и по возможности бесконфликтные [76].

В работах современных исследователей власть и социальное управление рассматриваются как сложный социальный и психологический феномен, включенный в достаточно широкий историко-культурный контекст [60]. Этот подход привел к тому, что исследователи все чаще обращаются к религиозной и политической символической, политическим ритуалам, воплощающимся в дипломатии, обрядах государственных празднеств, погребении политических деятелей и т. д.; широко используют этнографические материалы и рассматривают те психологические аспекты истории власти, которые зачастую оставались в тени. Цель таких исследований — выяснить механизм реализации на практике идеи господства, конкретные

психологические факторы, способствующие функционированию власти, условия достижения влияния политического руководства, обеспечивающего господство над людьми [60].

Власть и сопровождающее ее насилие невозможны без определенного психологического воздействия, внушения. Создание властного авторитета есть психологический акт, необходимыми предпосылками которого являются мотивы покорности, готовности к повиновению. Определенные действия представителей высших эшелонов управления (организация празднеств, торжеств, церемоний) являются демонстративной, репрезентативной функцией, накладывающей отпечаток на их образ жизни. Эта репрезентативная функция у разных народов и в разное время играла важную роль в создании психологических мотивов господства.

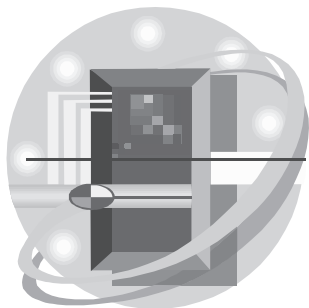
Анализируя проблемы реализации власти и социального управления, исследователи приходят к выводу, что большую роль играют коллективные политические представления, преобладающие в том или ином обществе, т. е. представления людей об их месте в окружающем мире и о своей истории. Такие представления базируются на историко-культурном наследии того или иного народа, но могут быть и специально сформированными господствующими социальными силами. Политическая власть и господство утверждались также через систему мифологических и религиозных представлений. В принятых в традиционных обществах ритуалах, традициях, церемониалах освящалась социальная практика управления [60].

Власть и господство над людьми — это сложный и многогранный процесс взаимодействия экономических, социальных, политических и психологических факторов, различных социальных сил и действующих лиц. При этом власть имущие находятся в определенной психологической и социальной зависимости от тех, над кем господствуют. Этим, в частности, определяется специфика психологического воздействия на подчиненных в различных обществах в разные эпохи, различие методов и степени психологического воздействия в традиционных и индустриальных обществах. Например, в средневековых и более ранних обществах зрелищная, репрезентативная функция господства была намного эффективнее, чем в развитых индустриальных обществах. Но вместе с тем иррациональные мотивы, символика и ритуалы сохраняют эффективность и в развитых европейских странах.

Важным является также вопрос о различных типах взаимоотношений господствующих и подчиненных, о зависимости степени реализации власти и типа подчиненных, их образованности, признаваемых ими ценностей, принадлежности к разным социальным слоям, а также национального характера, темперамента, пола и возраста [60].

Коррелятом власти является уважение; этическую ценность власть представляет собой лишь тогда, когда она направляет уважающего ее так, что тот оказывается в состоянии создавать большее количество более высоких ценностей, не подвергаясь непосредственно воздействию со стороны власти [105]. При этом власти присуще нечто демоническое, поэтому она всегда нуждается в оправдании, и эти попытки составляют существенную часть социальной истории. “Поистине это демоническая сущность власти: она даже там, где человек борется за идеальную цель в высшей степени самоотверженно, считая успех прочным только тогда, когда он с исключительной жизненной силой отстаивает свой собственный интерес, решительно осуществляет свое собственное желание, связывая страстное стремление к собственной значимости непосредственно со своими делами. Кто обладает властью, тот одержим ею”¹ [105].

¹ Ritter G. Dämonie der Maht. — Stuttg., 1947.



Раздел 4

РАСЫ. НАРОДЫ. КУЛЬТУРЫ

Если история управления и говорит нам о чем-нибудь, так это о том, что независимо от того, с чем мы имеем дело — миром или войной, процветанием или женщиной, — этот мир всегда будет нуждаться в хороших управляющих, таких, которые смогут привести общество оттуда, где оно находится, туда, где оно хочет быть.

Р. Фалмер

4.1

РАСЫ ЧЕЛОВЕКА: ПУТИ ОБРАЗОВАНИЯ И ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

По мнению некоторых исследователей, общий предок человека, от которого произошли ныне живущие основные расы (европеоидная, монголоидная, негроидная), появился на исчезнувшем уже материке в районе современного Мадагаскара [87]. Отсюда, как предполагается, первые поколения людей двинулись в Азию, Австралию и Европу через Африку, а затем в Америку. Из первичных трех рас изначального человечества возникло все разнообразие современных народов¹.

Согласно современной тектонической² теории литосфера (внешняя сфера “твердой” Земли) разбита на крупные плиты, которые перемещаются по астеносфере (слою пониженной твердости в верхней мантии Земли) в горизонтальном направлении [88]. При этом первичное разделение материков было горизонтальным: Южный материк (Гондвана) отделялся от Северного (Лавразии) огромной системой морских бассейнов.

Гондвана (по названию исторической области в Центральной Индии) — гипотетический материк, существовавший в течение большей части палеозоя (570–230 млн лет назад) и в начале мезозоя (230–67 млн лет назад) в Южном полушарии. Этот материк охватывал части Южной Америки, Африки, Азии (Аравию, Индию), Австралии и, возможно, Антарктиды. В мезозое Гондвана распалась, и ее части переместились горизонтально, что было обусловлено спредингом (расхождением в стороны) океанического дна. Антипод Гондваны в Северном полушарии — Лавразия. *Лавразия* (от названия Лаврентьевский — теперь Канадский — щит и Азия) — гипотетический материк Северного полушария, существовавший с середины палеозоя и

¹ Подробнее см.: Сикорский И. А. Всеобщая психология с физиогномикой. — К., 1912.

² **Тектоника** (от греч. *tektonikos* — относящийся к строительству) — отрасль геологии, изучающая развитие структуры земной коры.

отделявшийся океаном Тетис¹ от материка Южного полушария — Гондваны. В середине мезозоя Лавразия распалась на две части — Северо-Американскую и Евразийскую — с образованием между ними Атлантического океана [88].

Таким образом, в результате начального горизонтального (южного и северного), а затем вертикального (восточного и западного) тектонического разделения суши образовались ныне существующие материки, видимо, составлявшие некогда единый праматерик.

Типология человека

Согласно антропологическим данным типы человека различаются в существенных чертах с глубокой древности [87]. Так, кроманьонский человек принадлежит к короткоголовому и высокорослому типу людей, а неандертальский — к длинноголовому и низкорослому. Очевидно, что или человек произошел от различных пар, или условия жизни и удаления людей в разные места обитания послужили основой для развития анатомических различий. Вместе с тем возможность плодотворных скрещиваний между существующими на планете расами указывает на происхождение человека от одного общего корня [87].

В Европе в самые отдаленные времена существовали четыре различные субрасы (развившиеся от одного из первичных расовых делений). Две из них были высокорослы и две низкорослы. При этом часть высокорослых были длинноголовы, а часть короткоголовы. То же относится и к низкорослым. Путем скрещивания и смешения возникли современные народы Европы: в составе каждого из них в различных пропорциях и видоизменениях имеется четыре основных корня (короткоголовые высокого и низкого роста, длинноголовые высокого и низкого роста). Кроме того, эти коренные группы различаются цветом волос, глаз и кожи [87].

Каждая из трех ныне существующих человеческих рас имеет отличительные черты как в анатомическом, так и в психическом отношении, т. е. в смысле задатков, способностей, некоторых характерологических черт, а следовательно, и в смысле будущности, которая во многом зависит от врожденных психофизиологических данных. Основные черты больших человеческих рас заметны и в различных субрасах, которые представлены современными локальными расами и современными народами [87]. Наиболее общие признаки основных человеческих рас приведены в табл. 4.

Таблица 4

Основные признаки больших человеческих рас [68; 88]

Основной признак	Большая раса		
	Европеоидная	Монголоидная	Негроидная
1	2	3	4
Преимущественное распространение	Европа, Северная Африка, Западная Азия	Азия, Америка	Африка
Рост тела	Чаще высокий	Средний	Чаще низкий
Форма головы	Среднеголовость (мезоцефалия)	Короткоголовость (брахицефалия)	Длинноголовость (долихоцефалия)
Форма волос	Волнистые (или прямые мягкие)	Прямые жесткие	Курчавые

¹ **Тетис** (по имени древнегреческой богини моря) — система древних морских бассейнов, существовавших в мезозое — начале кайнозоя (60–70 млн лет назад) в пределах Средиземноморского пояса. В неогене (25–2 млн лет назад) на месте Тетиса образовался Альпийско-Гималайский горный пояс; остатками Тетиса являются Средиземное, Черное, Каспийское моря, Персидский залив и моря Малайского архипелага (между материковой Азией и Австралией) [88].

1	2	3	4
Цвет:			
кожи	светлая (или смуглая)	желтоватая	темно-коричневая (или черная)
глаз	от карих до светло-серых и голубых	карие	карие и черные
волос	разные оттенки (от блондинов до брюнетов)	темные	черные
Третичный волосяной покров	Сильное развитие	Слабое развитие	Среднее развитие
Физиогномические данные:			
скулы	слабо выступающие	сильно выступающие	средне выступающие
челюсти	слабо выступающие (ортогнатизм)	средне выступающие	сильно выступающие (прогнатизм)
нос	узкий выступающий с высоким переносьем	среднеширокий с низким переносьем	слабо выступающий широкий
губы	средние	узкие	толстые

Классификация рас

*Расы человека*¹ — это исторически сложившиеся группы людей, связанные единством происхождения, которое выражается в общих наследственных морфологических, физиологических, а также психологических признаках, варьирующихся в определенных пределах [68]. Расы представляют собой внутривидовые систематические (таксономические) категории, находящиеся в состоянии динамического равновесия, т. е. изменяющиеся в пространстве и во времени и вместе с тем обладающие определенной, генетически обусловленной устойчивостью.

Среди рас современных людей в первую очередь выделяют наиболее крупные подразделения, обычно называемые *большими* расами: *европеоидная* (евразийская), *монголоидная* (азиатско-американская) и *негро-австралоидная* (экваториальная или африкано-океанийская). В зоне контактов больших рас существует ряд переходных и смешанных расовых типов. *Переходными* обычно называют расы, сформировавшиеся в столь отдаленные времена, что теперь трудно установить, являются ли они результатом смешения двух рас или же сохраняют древние черты, существовавшие у больших расовых стволов до их расчленения. *Смешанные* же расовые типы образовывались не только в древности, но и в Средневековье, а также в Новое и Новейшее время в процессе *метисации* (метисы и мулаты Америки, например). Расовые группы и их численность в составе населения Земли приведены в табл. 5 (см. также рис. 12).

Указанная классификационная схема наиболее распространенная, но не единственная. Разрабатывается и так называемая *популяционно-генетическая* классификация человеческих рас, в общих чертах сходная с *морфологической*. В ней выделяются расовые общности разного таксономического уровня: ствол, ветвь, локальная раса и группа популяций (рис. 13).

Западный евро-африканский ствол содержит три ветви: европеоидную, негроидную и австралоидную. Первая ветвь состоит из локальных рас — североевропейской (балтийской — 1.1.1), центральноевропейской (1.1.2) и южноевропейской (средиземноморской — 1.1.3); вторая — из южноиндийской (1.2.1), эфиопской (1.2.2), негрской (1.2.3), центрально- и южноафриканской локальных рас (1.2.4 и 1.2.5); третья — из андаманской (1.3.1), негритосской (материковой и филиппинской — 1.3.2 и 1.3.3), австралийской (1.3.4), меланезийской (1.3.5), тасманской (1.3.6), полинезийской (1.3.7) и айнской, или курильской (1.3.8).

¹ Подробнее см.: *Народы мира: историко-этнографический справочник* / Гл. ред. Ю. В. Бромлей. — М., 1988.

Таблица 5

Расовые группы и их численность в составе населения земли
(данные середины 80-х годов XX ст.)

Человеческие расы	Численность в составе населения, %
Население, всего	100,0
Европеоидные (евразийские)	42,4
Северные	3,1
Переходные формы	13,5
Южные	25,8
Смешанные формы (между европеоидной расой и американской ветвью монголоидной расы: американские метисы; между европеоидной расой и азиатской ветвью монголоидной расы: среднеазиатские группы, южносибирская раса, уральская раса, лапаноиды и субуральский тип, смешанные группы Сибири)	4,3
Монголоидные (азиатско-американские)	19,1
Американские	0,8
Азиатская ветвь монголоидных рас (континентальные монголоиды, арктическая раса, тихоокеанская раса)	18,3
Переходные группы между азиатской ветвью монголоидной расы и австралоидными расами (южные монголоиды, японцы, восточноиндонезийская группа)	17,2
Негро-австралоидные (африкано-океанийские)	7,4
Негроидные (африканские)	7,1
Негры	7,1
Негрилли	0,006
Бушмены и готтентоты	0,006
Смешанные и переходные формы между негроидной и европеоидной расами (эфиопская раса, южноиндийская раса, мулаты, "цветные" южноафриканские группы)	9,3
Австралоидные (океанийские) расы (веддоиды, австралийцы, айны, папуасы и меланезийцы, негритосы)	0,3
Смешанные и неизвестные расовые типы (малагасийцы, полинезийцы, микронезийцы, гавайцы и др.)	0,3



Рис. 12. Морфологическая классификация человеческих рас



Рис. 13. Популяционно-генетическая классификация человеческих рас

Восточный амеро-азиатский ствол содержит две ветви — американоидную и азиатскую. Первая состоит из двух локальных рас — североамериканской (2.1.1) и центрально-южноамериканской (2.1.2); вторая — из южно- и восточномонголоидной (2.2.1 и 2.2.2), арктической (2.2.3), тибетской (2.2.4), североазиатской (2.2.5), южносибирской (2.2.6) и уральской (2.2.7).

Таким образом, в популяционно-генетической классификации различают 25 локальных рас, которые объединяются в пять ветвей (субрас), составляющих два расовых ствола.

Большие человеческие расы

Негроидные признаки — курчавые черные волосы, темно-коричневая кожа, карие глаза, сильно выдающиеся челюсти, толстые губы — наиболее выражены у населения, живущего в Африке к югу от Сахары [68]. К негроидам относятся также центральноафриканские пигмеи (негрилли) и южноафриканские бушмены и готтентоты, у которых негроидные черты сочетаются с монголоидными.

Экваториальная раса включает в себя также австралоидную расу. Подавляющее большинство *австралоидов* имеют темную окраску кожи, широкий нос, толстые губы, что сближает их с негроидами, но некоторые австралоидные группы отличаются от последних волнистыми волосами (веддоиды), сильно развитым третичным волосным покровом (австралийцы), ослабленной пигментацией (айны). В противоположность другим расам у австралоидов очень велик генетический полиморфизм (существование в пределах одной популяции нескольких наследственных форм), который внешне выражается в огромном групповом разнообразии сочетаний расовых признаков [68].

Европеоиды отличаются волнистыми или прямыми мягкими волосами, светлой кожей, сильно развитым третичным волосным покровом (борода у мужчин), тонкими (или средней толщины) губами. Европеоиды, очаг формирования которых находился в Юго-Западной Азии, Северной Африке и Южной Европе, подразделяются на три главные группы [68]:

- *южную* — со смуглой кожей, преимущественно темными глазами и волосами. Южных европеоидов называют *индо-средиземноморской* расой: среди относительно длинноголовых (долихоцефальных) популяций этой расы различают собственно средиземноморскую на западе и индо-афганскую на востоке; среди короткоголовых (брахикефальных) южных — расы адриатическую (население стран Балканского полуострова и восточного берега Адриатического моря), переднеазиатскую (арменоидную) и памиро-ферганскую (таджики, часть узбеков);
- *северную* — со светлой кожей, преобладанием серых и голубых глаз, русых и белокурых волос. Высокорослые средне-, длинноголовые светлые европеоиды относятся к северо-западной расе (*атланти-балтийской*, к которой принадлежит население Великобритании, Нидерландов, северных районов ФРГ, скандинавских стран, Латвии, Эстонии, западной Финляндии), а более брахикефальные — к северо-восточной расе (*беломорско-балтийской*, распространенной в Северо-Восточной Европе среди северных русских, карелов, вепсов и коми);
- *промежуточную*, для которой характерна среднеинтенсивная пигментация. Промежуточные по пигментации европеоиды, преимущественно короткоголовые, подразделяются на расы: *альпийскую* (население Швейцарии и прилегающих областей Франции, ФРГ, Австрии и Италии), *среднеевропейскую* (население Центральной и отчасти Восточной Европы, включая некоторые группы южных немцев, австрийцев, венгров, чехов, словаков, западных украинцев, южных белорусов, литовцев) и *восточноевропейскую*, к которой принадлежит большая часть русских, а также многие группы северных украинцев и белорусов.

Монголоиды, для которых характерны прямые (часто жесткие) темные волосы, желтоватый оттенок кожи, карие глаза, слабо развитый третичный волосяной покров, наличие эпикантуса (складка верхнего века), делятся на две основные группы [68]:

- *континентальную*, объединяющую расы *североазиатскую* (эвенки, эвены, юкагиры, негидальцы, эроки и др.) и *центральноазиатскую* (монголы, буряты, якуты, тувинцы, южные алтайцы);
- *тихоокеанскую*, включающую *дальневосточную* (восточноазиатскую) расу (северные китайцы, северные тибетцы и корейцы). Промежуточное положение между континентальными и тихоокеанскими монголоидами занимает арктическая, или *эскимосская*, раса (эскимосы и алеуты).

К югу от тихоокеанских монголоидов живут представители *южноазиатской переходной расы*, которые являются в основе монголоидными, но имеют немало австралоидных признаков (южные китайцы, вьеты, лао, кхмеры, малайцы, большинство народов Индонезии и Филиппин, японцы и др.) [68].

Классификация входящих в монголоидную *американоидных* рас очень затруднена, так как многие группы индейцев были истреблены колонизаторами, оттеснены с первоначальных мест расселения и в значительной степени смешались с европейцами и африканцами.

Происхождение рас

Анализ изменчивости совокупности расовых признаков позволяет поставить вопрос о разделении человеческих рас по их генетическим связям на две группы (или расовых ствола) [68] — *западную* и *восточную*. Одни ученые относят к западной группе европеоидную и экваториальную (негроидную и австралоидную) большие человеческие расы, а к восточной — монголоидную. Другие исследователи в западную (атланти-средиземноморскую) группу включают негроидов и европеоидов, а в восточную (тихоокеанскую) — австралоидов и монголоидов [68].

Относительно вопроса об образовании современных человеческих рас существуют разные точки зрения. Одни антропологи предполагают, что они начали складываться у древнейших

людей в нескольких центрах Африки, Европы и Азии (теория *полицентризма*), другие же считают, что расовая дифференциация происходила позднее, уже после формирования человека современного вида в Восточном Средиземноморье и соседних областях Южной Европы, Северной и Восточной Африки и Западной Азии (теория *моноцентризма*). Вероятно, первоначально у людей современного вида возникло два очага расообразования: западный — на северо-востоке Африки и на юго-западе Азии и восточный — на востоке и юго-востоке Азии. Позднее различные популяции людей, расселяясь по земному шару, смешивались и, приспосабливаясь к различным естественно-географическим условиям, распадались на современные расы [68].

Конкретная история расового состава народов зависит от характера их взаимодействия, колебаний численности, типа хозяйства и культурного уровня населения, образования и разрушения генетических барьеров (географических, сословно-кастовых, профессиональных и др.), а также от таких явлений, как войны, голод, от процессов этнической ассимиляции и интеграции. Расы человека — биологические категории — качественно отличаются от всех социальных общностей (этнических, классовых, хозяйственно-культурных, языковых, религиозных и др.) по разграничительным признакам, условиям формирования, закономерностям и темпам дальнейшего развития. Однако популяции, на базе которых формируются человеческие расы, всегда сопряжены с конкретными ареальными общностями социального характера — отдельными этносами или их подразделениями, в силу чего между расогенезом и этнической историей при отсутствии полного совпадения существуют зависимость и связь. По мере экономического, социального и культурного развития, а также биологического взаимодействия различных народов границы расовых ареалов все больше и больше стираются, возникают новые местные сочетания различных расовых признаков единого человечества. Расы смешиваются в течение многих тысячелетий, и это непрерывный процесс (на долю всех смешанных и промежуточных расовых групп приходится около 30 % всего населения Земли) [68].

Чрезвычайно сложен вопрос соотношения расовых и этнических общностей. Совершенно разные признаки, положенные в основу тех и других, свидетельствуют о различной природе этих общностей. В то же время расовые типы людей в древности складывались на основе тех же территориальных групп человечества, что и этнические общности. В силу различной природы этнических (носят преимущественно общественный характер) и расовых (имеют главным образом биологическую основу) групп их границы совпадают реже. Крупные по численности народы могут быть однородны на уровне больших рас, но почти всегда разнородны относительно их подразделений. Большинство народов Европы, например, принадлежат к европеоидной большой расе, но почти каждый из них включает в себя представителей двух, а то и трех ее ветвей. Точно так же не совпадают границы между расами и языковыми подразделениями. Например, языки тюркской группы распространены и среди представителей монголоидной расы (якутов, тувинцев и др.), и среди европеоидов (азербайджанцев, турок и др.); многие же носители тюркских языков смешаны в расовом отношении [68].

Резюме

1. Современные материки образовались в результате начального горизонтального (южного и северного), а затем вертикального (восточного и западного) тектонического разделения суши, что, возможно, способствовало последующему расообразованию в виде двух главных стволов — западного и восточного.
2. Типы человека различаются в антропологическом отношении по четырем признакам: рост высокий — низкий, голова длинная — короткая, что, возможно, является основой дифференциации и некоторых врожденных психических особенностей (например, темперамента, задатков и т. д.), определяющих своеобразие представителей современных рас и составляющих их народов.
3. Среди современных людей в первую очередь выделяют наиболее крупные подразделения, называемые большими расами: европеоидную (белую), монголоидную (желтую) и негроидную (черную). При этом монголоидная раса охватывает американоидную (крас-

ную), а негроидная – австралоидную (коричневую). Эти пять рас подразделяются на два расовых ствола: к западному принадлежит белая, черная и коричневая расы, а к восточному – желтая и красная.

4. Европеоиды подразделяются на три субрасы: южную, включающую длинноголовых и короткоголовых южан, северную, объединяющую среднеголовых европеоидов, и промежуточную, в основном короткоголовую. Названные антропологические признаки различных субрас европеоидов обуславливают, вероятно, не только их внешнее, но и психологическое различие, что отражается в своеобразии национальных темпераментов, характеров, направленности и задатках.
5. Человеческие расы, являющиеся категорией биологической, качественно отличаются от этнических, классовых, хозяйственно-культурных, языковых, религиозных и других социальных общностей по разграничительным признакам, условиям формирования, закономерностям и темпам дальнейшего развития [68]. Однако между расогенезом и этнической историей при отсутствии полного совпадения всегда существует известная зависимость и связь.

4.2

ПРОИСХОЖДЕНИЕ НАРОДОВ

Этносы в современном мире

Население современного мира в этническом, культурном, языковом, расовом и религиозном отношении представляет собой весьма пеструю картину. Считается, что на Земле живет 3–4 тыс. народов¹. Под термином “народ” при этом понимают исторически сложившуюся на определенной территории устойчивую межпоколенную общность людей, имеющих общие, относительно стабильные особенности культуры (включая язык) и психики, а также самосознание, т. е. сознание своего единства и отличия от всех других подобных общностей. В таком значении в науке в последнее время все чаще употребляется термин “этнос” [68].

Для многих народов характерно деление на *субэтноты* (обособленные части народа). Их происхождение различно: как результат территориального обособления; как следствие незавершенности процесса ассимиляции этносом какой-то инородной группы; благодаря наличию особого социального статуса (например, казаки); в силу религиозной и расовой обособленности и т. д.

Метаэтнические общности (группы народов, имеющие общие черты культуры и общее самоназвание) также различаются по генезису. Одни из них – результат генетической и языково-культурной близости (например, восточнославянские народы), другие – следствие длительного культурного взаимовлияния в пределах единой историко-этнографической области (народы Прибалтики, Северного Кавказа), третьи – итог религиозного и связанного с ним культурного единства (исламские народы) [68].

Этнические образования разного ранга (метаэтносы, этносы и субэтноты) в совокупности составляют сложную иерархическую систему, которая отражается в самосознании. Один и тот же человек может считать себя и славянином (метаэтнос), и русским (этнос), и помором (субэтнос), хотя чаще всего наиболее сильно выражено сознание принадлежности к среднему этническому звену – этносу [68].

Этнические процессы. Этносы находятся в постоянном развитии. Порой происходит их полная трансформация [68]. В зависимости от последствий изменений, происходящих с этно-

¹ Подробнее см.: *Народы мира: историко-этнографический справочник* / Гл. ред. Ю. В. Бромлей. — М., 1988.

сом, различают две основные разновидности этнических процессов: к первой относятся процессы, в результате которых изменяется этническое самосознание (*этнотрансформационные*), ко второй — процессы, обуславливающие существенное изменение некоторых характеристик этноса, но не приводящие к изменению этнического самосознания (*этноэволюционные*) [68].

Исходя из преобладания центробежных или центростремительных тенденций этнические процессы подразделяются на две основные типологические группы: этническое разделение и этническое объединение. Процессы каждой из этих типологических групп могут быть и этноэволюционными, и этнотрансформационными, и эволюционно-трансформационными. Всем периодам истории общества было присуще как этническое разделение, так и этническое объединение [68].

Известны два типа этнического разделения: этническая парциация и этническая сепарация. При *этнической парциации* происходит деление единого прежде этноса на несколько более или менее равных частей. Ни один новый этнос не отождествляется полностью со старым (например, разделение Киевской Руси на Россию, Беларусь и Украину). Таким образом, этническая парциация является чисто этнотрансформационным процессом.

Под *этнической сепарацией* подразумевается отделение от какого-либо народа его части (обычно сравнительно небольшой), которая со временем превращается в самостоятельный этнос. Если при этнической парциации исходный этнос практически прекращает существование, то при этнической сепарации он сохраняется.

Господствующей тенденцией этнического развития в современную эпоху является этническое объединение, характеризующееся культурным и языковым сближением этнических различий [68].

Языки народов мира

Общее количество языков народов мира — 4–5 тыс. (точную цифру установить невозможно ввиду условности различия между языками и диалектами одного языка) [68]. В подавляющем большинстве случаев каждому народу присущ особый язык, хотя, как отмечалось, понятия “*этническая общность*” и “*языковая общность*” далеко не идентичны.

Классификация языков. Языки народов мира чаще всего классифицируются по генеалогическому признаку. При такой классификации они объединяются в *семьи* по признаку родства, устанавливаемого путем сравнения их словарного фонда и грамматики. Семьи делятся на *группы* (или ветви), некоторые из них — на *подгруппы*. Большинство лингвистов выделяют следующие языковые семьи: индоевропейскую, афразийскую, картвельскую, северокавказскую, дравидийскую, уральскую, эскимосско-алеутскую, алтайскую, чукотско-камчатскую, нигеро-кордофанскую, нило-сахарскую, койсанскую, сино-тибетскую, австроазиатскую, паратайскую, австроазиатскую, андаманскую, группу папуасских семей, австралийскую и группу индейских семей. Корейский, японский, кетский, баскский, айнский и некоторые другие языки не входят в какую-либо лингвистическую семью [68].

Индоевропейская семья. Наиболее изучены языки индоевропейской семьи, на которых сейчас говорит 45 % всего населения мира [68]. Они численно преобладают в большей части Европы, Иране и Афганистане, на севере Индостанского субконтинента, в большинстве стран Америки, в Австралии и Новой Зеландии. Индоевропейские языки происходят из группы близкородственных диалектов, носители которых в III тыс. до н. э. начали распространяться в Юго-Западной Азии [68].

К западной ветви индоевропейских языков принадлежат италийские, кельтские, иллирийские (мертвый язык)¹ и германские. Италийские языки, к которым относились исчезнувшие

¹ **Иллирийцы** — древние индоевропейские племена на северо-западе Балканского полуострова (далматы, паннонцы и др.) и на юго-востоке Апеннинского полуострова (япиги, мессапы и др.). С III по I в. до н. э. были покорены римлянами и романизированы [88].

оскско-умбрские языки и латинский язык, дали рождение романским языкам (образовались после распада Римской империи из диалектов латинского языка): испанскому, португальскому, французскому, итальянскому, румынскому и др. К итальяским языкам близки кельтские, включающие ирландский, бретонский, уэльский и некоторые другие. Германские языки делятся на три подгруппы: восточногерманскую (мертвый готский язык), северогерманскую, или скандинавскую (языки шведский, датский, норвежский, фарерский, исландский), и западногерманскую (языки английский, голландский, немецкий, идиш и др.). К восточной ветви индоевропейских языков относятся индоарийские, нуристанские и иранские языки, а также греческий и армянский. Промежуточное место между восточно- и западноевропейскими языками занимают балто-славянские. Среди них различают такие языки [68]:

- балтийские (западнобалтийский мертвый прусский язык и восточнобалтийские литовский и латышский);
- славянские — восточнославянские (русский, украинский, белорусский); западнославянские (чешский, словацкий, польский и лужицкие); южнославянские (старославянский и исторически с ним связанные болгарский и македонский, сербо-хорватский, словенский языки).

Этнолингвистическая классификация народов. Языковая близость народов используется при их классификации, поскольку сходство языков указывает либо на родство этносов, либо на их длительные культурные контакты [68]. Генеалогическая классификация языков может быть использована и при группировке народов. Такая система классификации в науке называется *этнолингвистической*. Высшими таксономическими единицами этой системы являются объединения народов, языки которых образуют семьи, а также отдельные народы, говорящие на изолированных языках, не входящих в какую-либо семью (корейцы, японцы, баски и др.). Другую таксономическую единицу составляют группы близкородственных по языку народов внутри семей и некоторые народы, говорящие на несколько обособленных языках (в пределах семьи). Например, индоевропейскую семью составляют славянская, германская, романская и ряд других групп, а также не входящие в какие-либо группы албанцы и армяне. Низшей таксономической единицей являются отдельные народы (а не языки, как в системе лингвистической классификации) [68].

Образование наций

Под *нацией* (от лат. *natio* — племя, народ) понимают историческую общность людей, складывающуюся в процессе формирования общности их территории, экономических связей, языка, некоторых особенностей культуры и характера [88]. Такой социальной общности не всегда соответствует общность расовая или биологическая: нации в значительной мере состоят из различных антропологических элементов. Определение этих элементов является важнейшей задачей, поскольку от них зависят общий физический и психический склад, здоровье, сила нации, ее основные качества [88].

В Европе живет около 70 народов, для которых этот регион является основным местом обитания [68]. Центральную, Западную и Северную Европу населяют народы германской группы, делящейся на две подгруппы — западную и северную. К первой принадлежат немцы, австрийцы, люксембуржцы, эльзасцы, голландцы, фламандцы, фризы, англичане, шотландцы, ольстерцы (англо- и шотландо-ирландцы). К северной, или скандинавской, подгруппе — шведы, датчане, норвежцы, исландцы и фарерцы.

Народы романской группы живут на юго-западе и частично на юго-востоке Европы. К ним относятся итальянцы, сардинцы, корсиканцы, французы, валлоны, испанцы, каталонцы, галисийцы и португальцы. Географически обособлены от них восточнороманские народы, в частности румыны.

Восточную и юго-восточную часть Европы населяют славянские народы [68]: поляки, лужицане¹, чехи и словаки, принадлежащие к западной подгруппе; болгары, македонцы, сербы,

¹ Лужицане (лужицкие сербы, сорбы, венды) — народ в Германии (около 100 тыс. чел.; язык лужицкий) [88].

черногорцы, хорваты, муслимане, словенцы, составляющие южную подгруппу; русские, украинцы, белорусы, относящиеся к восточной подгруппе.

На обособленных языках индоевропейской семьи говорят живущие на Балканском полуострове греки и албанцы. На северо-востоке и востоке Европы живут финны, саами и венгры, относящиеся к финно-угорской группе уральской языковой семьи. В северной части Пиренейского полуострова, в Испании и частично во Франции обитают баски — древнейшее население Европы, говорящее на изолированном языке. Народы кельтской группы, проживающие на Британских островах и северо-западе Франции, в основном перешли на английский (ирландцы, уэльсцы, гэлы) или французский (бретонцы) язык [68].

Романские народы. *Итальянцы.* Древнейшей основой итальянского этноса были италийские племена (италики)¹, составляющие большую часть населения Апеннинского полуострова в I тыс. до н. э. (одно из них — латины, основавшие Рим и покорившие остальные италийские племена, а также племена этрусков², лигуров, кельтов, греков, карфагенян и др.) [68]. С первых веков нашей эры романизованное население Италии постоянно смешивалось с рабами различного происхождения, а начиная с V в. — с германцами и другими завоевателями (византийцами, франками, арабами, норманнами).

Испанцы. Древнейшей основой испанского этноса были племена иберов³, частично смешавшиеся с кельтами, вторгшимися на Пиренейский полуостров в I тыс. до н. э. Римское господство (II в. до н. э. — V в. н. э.) привело к романизации жителей Испании. Германские племена, захватившие страну в V в., постепенно были ассимилированы. Определенную роль в этническом развитии местного населения сыграли мусульмане-мавры (арабы и берберы), подчинившие значительную часть Испании в VIII в., и евреи. Испанцы участвовали в формировании латиноамериканских народов [68].

Португальцы. Основой португальского этноса, как и испанского, стали древние иберийские племена. В I тыс. до н. э. на территорию Португалии начали переселяться кельты, оказавшие этническое влияние на португальцев. Вхождение территории Португалии в состав Римской империи (II–I вв. до н. э. — V в. н. э.) обусловило культурную и языковую романизацию населения. Так же как и в Испании, германские племена, завоевавшие в V в. Португалию, были постепенно ассимилированы. Существенно повлияло на португальский язык и культуру арабо-берберское господство (VIII–XIII вв.).

Французы. Основным этническим компонентом в формировании французов были кельтские племена (римляне называли их галлами), заселившие в I тыс. до н. э. почти всю территорию современной Франции (Галлию). Завоевание Галлии римлянами (к середине I в. до н. э.) привело к романизации ее населения, вследствие чего возникла галло-римская этническая общность. Важной вехой в этнической истории французов было вторжение в Галлию германских племен вестготов, бургундов и франков. В начале VI в. франки вытеснили из Галлии вестготов, завоевали королевство бургундов. К середине VI в. вся территория современной Франции входила во Франкское государство, что положило начало слиянию франков с галло-римским населением [68].

Германские народы. *Немцы.* Основу немецкого этноса составили древнегерманские племенные объединения франков, саксов, баваров, алеманнов и др., смешавшиеся в первые века нашей эры с романизованным кельтским населением и с ретами⁴. После раздела Франкской империи (843 г.) выделилось Восточнофранкское королевство с германоязычным населением. Название (дойч) известно с середины X в., что свидетельствует о формировании немецкого этноса [68]. Захват земель славян и пруссов⁵ в X–XIV вв. привел к частичному ассимилированию местного населения.

¹ **Италики** — древние индоевропейские племена Италии, говорившие на италийских языках; общее название всех племен Апеннинского полуострова, покоренных Римом в V–III вв. до н. э. и подвергшихся романизации [88].

² **Этруски** — древние племена, населявшие в I тыс. до н. э. северо-запад Апеннинского полуострова (современная Тоскана) и создавшие развитую цивилизацию, предшествовавшую римской и оказавшую на нее значительное влияние. Происхождение этрусков не выяснено. В V–III вв. до н. э. покорены римлянами [88].

³ **Иберы** — древние племена Испании (турдетаны, турдулы и др.), завоеваны римлянами и романизованы.

⁴ **Реты** — древние кельто-иллирийские племена, расселившиеся в долинах Западных и Центральных Альп; покорены римлянами в V в. до н. э. Античные авторы отождествляют ретов с этрусками [88].

⁵ **Пруссы** — группа балтийских племен, населявших часть южного побережья Балтийского моря. В XIII в. завоеваны Тевтонским орденом [88].

Англичане. Этническую основу английской нации составили германские племена англов, саксов, ютов и фризов, завоевавших в V–VI вв. кельтскую Британию. В VII–X вв. сложилась англосаксонская народность, впитавшая и кельтские элементы. Позднее англосаксы, смешавшись с датчанами, норвежцами и после Нормандского завоевания Англии в 1066 г. с выходцами из Франции, положили начало английской нации [68].

Норвежцы. Предки норвежцев — германские племена скотоводов и земледельцев — пришли в Скандинавию в конце III тыс. до н. э. В древнеанглийских источниках IX в. впервые встречается термин “норманн” — “северный человек” (норвежец). Образование в X–XI вв. раннефеодального государства и христианизация способствовали формированию примерно в это время норвежской народности. В эпоху викингов (IX–XI вв.) переселенцы из Норвегии создали колонии на островах Северной Атлантики и в Исландии (фарерцы, исландцы) [68].

Славянские народы. *Славяне* — крупнейшая в Европе группа родственных по происхождению народов. В ее состав входят славяне [68]: восточные (русские, украинцы, белорусы), западные (поляки, чехи, словаки, лужичане) и южные (болгары, сербы, хорваты, словенцы, муслимане, македонцы, боснийцы). Происхождение этнонима “славяне” недостаточно ясно. Можно полагать, что он восходит к общеиндоевропейскому корню, смысловым содержанием которого являются понятия “человек”, “люди”. Этногенез славян, вероятно, развивался поэтапно (протославяне, праславяне и раннеславянская этнолингвистическая общность). Ко второй половине I тыс. н. э. сформировались отдельные славянские этнические общности (союзы племен).

Славянские этнические общности первоначально формировались в ареале либо между Одером и Вислой, либо между Одером и Днестром. В этногенетических процессах принимали участие различные этносы — как славянские, так и неславянские: даки, фракийцы, тюрки, балты, финно-угры и т. д.¹ Отсюда славяне начали постепенно продвигаться в юго-западном, западном и северном направлениях, что совпадало в основном с заключительной фазой Великого переселения народов (V–VII вв.). В результате в IX–X вв. сложился обширный ареал славянского расселения: от современного Русского Севера и Балтийского моря до Средиземноморья и от Волги до Эльбы [68].

Появление государственности у славян относится к VII–IX вв. (Первое Болгарское царство, Киевская Русь, Великоморавская держава, Древнепольское государство и др.). На характер, динамику и темпы формирования славянских народностей в значительной степени повлияли социальные и политические факторы. Так, в IX в. земли, населенные предками словенцев, были захвачены германцами и стали частью Священной Римской империи, а в начале X в. предки словаков после падения Великоморавской державы были включены в состав Венгерского государства. Процесс этносоциального развития у болгар и сербов был прерван в XIV в. османским (турецким) нашествием, растянувшимся на пятьсот лет. Хорватия ввиду опасности извне в начале XII в. признала власть венгерских королей. Чешские земли в начале XVII в. были включены в состав австрийской монархии, а Польша пережила в конце XVIII в. несколько разделов [68].

Специфические особенности имело развитие славян в Восточной Европе. Своеобразие процесса формирования отдельных наций (русских, украинцев, белорусов) заключалось в том, что они в равной степени пережили стадию древнерусской народности и были сформированы вследствие дифференциации древнерусской народности на три самостоятельных близкородственных этноса (XIV–XVI вв.). В XVII–XVIII вв. русские, украинцы и белорусы оказались в составе одного государства — Российской империи. Процесс формирования наций протекал у этих этносов в различном темпе, что обуславливалось своеобразными историческими, этнополитическими и этнокультурными ситуациями, которые переживал каждый из трех народов. Так, для белорусов и украинцев важную роль сыграли необходимость противостоять полонизации и мадьяризации, неполнота их этносоциальной структуры, образовавшаяся в результате слияния собственных верхних социальных слоев с верхними социальными слоями литовцев, поляков, русских и др. [68].

¹ **Даки** — древние северофракийские племена, расселявшиеся к северу от Дуная до Карпат. **Фракийцы** — группа древних индоевропейских племен (даки, одрисы, геты и др.), населявшие северо-восток Балканского полуострова. В ходе Великого переселения народов смешались с другими племенами, став одним из этнических элементов при формировании болгар, румын и др. **Балты** — балтийские племена, заселявшие в I тыс. н. э. территорию от юго-запада Прибалтики до Верхнего Поднепровья и бассейна Оки. Восточные балты на рубеже I–II тыс. н. э. вошли в состав древнерусской народности. Западные балты — предки современных латышей и литовцев [88].

Процесс формирования *русской нации* протекал одновременно с формированием украинской и белорусской наций [68]. В условиях освободительной войны против татаро-монгольского ига (середина XII — конец XV в.) проходила этническая консолидация княжеств Северо-Восточной Руси, образовавших в XIV–XV вв. Московскую Русь. Восточные славяне ростовских, суздальских, владимирских, московских, тверских и новгородских земель стали этническим ядром формировавшейся русской нации. Одной из важнейших особенностей этнической истории русских было постоянное наличие слабозаселенных пространств, соседних с основной русской этнической территорией, и многовековая миграционная активность русского населения. В результате постепенно сформировалась обширная этническая территория русских, окруженная зоной постоянных этнических контактов с народами, различными по происхождению, культурным традициям и языку (финно-угорскими, тюркскими, балтскими, монгольскими, западно- и южнославянскими, кавказскими и др.).

Украинский народ формировался на основе части восточнославянского населения, входившего ранее в состав единого древнерусского государства (IX–XII вв.) [68]. Украинская нация складывалась в юго-западных районах этого государства (территория Киевского, Переяславского, Чернигово-Северского, Волынского и Галицкого княжеств) преимущественно в XIV–XV вв. Несмотря на захват в XV в. большей части украинских земель польско-литовскими феодалами, в XVI–XVII вв. в ходе борьбы с польскими, литовскими, венгерскими завоевателями и противодействия татарским ханам консолидация украинского народа продолжалась. В XVI в. сложился украинский (так называемый староукраинский) книжный язык.

В XVII в. Украина воссоединилась с Россией (1654 г.). В 90-х годах XVIII ст. в состав России вошли Правобережная Украина и южные украинские земли, а в первой половине XIX в. — придунайские. Название “Украина” употреблялось для обозначения различных южных и юго-западных частей древнерусских земель еще в XII–XIII вв. Впоследствии (к XVIII в.) этот термин в значении “краина”, т. е. страна, закрепился в официальных документах, получил широкое распространение и стал основой для этнонима украинского народа [68].

Древнейшей этнической основой *белорусов* были восточно-славянские племена, частично ассимилировавшие литовские племена ятвягов. В IX–XI вв. входили в состав Киевской Руси. После периода феодальной раздробленности с середины XIII — в течение XIV в. земли Белоруссии входили в состав Великого княжества Литовского, затем в XVI в. — в состав Речи Посполитой. В XIV–XVI вв. формировался белорусский народ, развивалась его культура. В конце XVIII в. Белоруссия воссоединилась с Россией [68].

Другие народы Европы. *Кельты* (галлы) — древние индоевропейские племена, обитавшие во второй половине I тыс. до н. э. на территории современной Франции, Бельгии, Швейцарии, южной части ФРГ, Австрии, северной части Италии, северной и западной частей Испании, Британских островов, Чехии, частично Венгрии и Болгарии. К середине I в. до н. э. были покорены римлянами. К кельтским племенам относились бритты, галлы, гельветы и др. [68].

Греки. Этнический состав территории Древней Греции в III тыс. до н. э. был пестрый: пеласги, лелеги и другие народы, которых оттеснили и ассимилировали протогреческие племена — ахейцы, ионийцы и дорийцы. Древнегреческая народность стала формироваться во II тыс. до н. э., а в эпоху греческой колонизации побережья Средиземного и Черного морей (VIII–VI вв. до н. э.) образовалось общегреческое культурное единство — эллины (от названия племени, населявшего Элладу — область в Фессалии). Этноним “*греки*” первоначально относился, по-видимому, к одному из племен в Северной Греции, затем был заимствован римлянами и распространен на всех эллинов. Древние греки создали высокоразвитую античную цивилизацию, сыгравшую большую роль в развитии культуры Европы. В средние века греки составляли основное ядро Византийской империи и официально назывались ромеями (римлянами). Постепенно они ассимилировали мигрировавшие с севера группы фракийцев, иллирийцев, кельтов, славян, албанцев¹. Османское господство на Балканах (XV — первая половина XIX в.) в значительной степени отразилось на материальной культуре и языке греков. В результате национально-освободительного движения в XIX в. образовалось греческое государство [68].

Финны. Финская народность сформировалась в процессе слияния племен, живших на территории современной Финляндии. В XII–XIII вв. финские земли были завоеваны шведами,

¹ **Албанцы** — потомки древнейшего населения Балканского полуострова. Одни ученые основным этническим ядром албанцев считают племена иллирийцев, другие — фракийцев [88].

оставившими заметный отпечаток на культуре финнов. В XVI в. появилась финская письменность. С начала XIX до начала XX в. Финляндия входила в состав Российской империи со статусом автономного великого княжества [68].

Этнический состав населения Европы в целом приведен в табл. 6.

Таблица 6

Этнический состав населения Европы
(данные приведены по состоянию на середину 1985 г., включая бывший СССР) [68]

Народы	Численность, тыс. чел.	Народы	Численность, тыс. чел.
<i>Индоевропейская семья</i>	686520	Болгары	9140
Романская группа	185060	Сербы	8470
Итальянцы	56460	Словаки	4720
Французы	46150	Хорваты	4670
Испанцы	28250	Словенцы	2020
Румыны	20645	Македонцы	1560
Португальцы	11250	Черногорцы	585
Другие	22305	Другие	4337
Германская группа	179310	Кельтская группа	7610
Немцы	76730	Ирландцы	5820
Англичане	44200	Бретонцы	1000
Голландцы	11850	Уэльсцы	700
Шведы	8100	Гэлы	90
Австрийцы	7220	Греческая группа	10440
Датчане	5140	Албанская группа	4900
Шотландцы	5110	Балтийская группа	4445
Норвежцы	4070	Литовцы	3000
Исландцы	245	Латыши	1445
Другие	16645	<i>Уральская семья</i>	
Славянская группа	281340	Финно-угорская группа	22855
Русские	143635	Венгры	13615
Украинцы	43940	Финны	4985
Поляки	38350	Эстонцы	1050
Чехи	9988	Другие	3205
Белорусы	9925	Баски	930

Религии народов мира

Религия (от лат. *religio* — благочестие, набожность, святыня, предмет культа) — мировоззрение и мироощущение, а также соответствующее поведение и специфические действия (культ), основывающиеся на вере в реальное существование сверхъестественного [68]. Уже на стадии родового общества появляются формы религиозных верований, многие из которых до сих пор сохранились у некоторых народов (магия, тотемизм, анимизм, шаманство, фетишизм, культы — предков, природы, племенных вождей, земледельческие и скотоводческие).

Национальные религии. Отдельные религии древнего мира стали поли- и монотеистическими. Из таких религий следует отметить возникший у евреев во II тыс. до н. э. и сохранившийся до настоящего времени *иудаизм*. Основой другой древней религии — *зороастризма*, которая возникла в начале I тыс. до н. э. у иранцев и сохранилась в трансформированном виде у этноконфессиональных групп парсов, гебров и езидов, стал дуализм, т. е. представление о противоборстве доброго и злого начал. В древности на юге и востоке Азии возникли отдельные политеистические религии (например, брахманизм у индийцев, трансформировавшийся

затем в *индуизм*). В Китае в VI–V вв. до н. э. появляются два философско-этических учения, постепенно трансформировавшиеся в религии — *конфуцианство* и *даосизм*. В отличие от названных религий, развивавшихся из философских учений, еще одна восточноазиатская религия — *синтоизм* — возникла в Японии на основе господствующих в первобытности культов предков и природы. Хотя названные религиозные системы и распространились достаточно широко, они не превратились в религии мирового значения. Такими стали три возникшие в разное время религии: буддизм, христианство и ислам [68].

Мировые религии. *Буддизм* возник в северной части Южной Азии в VI–V вв. до н. э. Затем распался на два основных направления. Одно из них — *хинаяна* — требует от верующих обязательного прохождения монашества. Другое — *махаяна* — допускает, что спастись могут и миряне (при этом обожествляется основатель буддизма — Сиддхартха Гаутама). Особое течение махаяны — *ламаизм* — большое значение придает магическим действиям [68].

В начале I тыс. н. э. появилась еще одна мировая религия — *христианство*. В середине XI в. оно раскололось на два направления — православие и католицизм. В результате Реформации в XVI в. от католицизма отделился протестантизм, распавшийся, в свою очередь, на несколько самостоятельных течений, важнейшие из которых — англиканство, лютеранство и кальвинизм. Помимо трех основных направлений христианства — православия, католицизма и протестантизма — существуют два менее влиятельных направления, сложившихся уже в V в. н. э.: монофизитство (к нему, в частности, относятся армяне-григориане) и несторианство. По общности несторианство, и особенно монофизитство, очень близко к православию [68].

Наиболее молодая мировая религия — *ислам* — возникла в VII в. среди арабов. Вскоре после этого ислам распался на два основных направления: суннизм и шиизм (есть еще и третье — хариджеизм). Основное различие между суннизмом и шиизмом состоит в том, что сунниты кроме Корана признают еще в полном объеме “священное предание” — сунну, шииты же принимают это предание только частично, признавая лишь разделы, основанные на авторитете родственников пророка [68].

Религиозная структура населения. Согласно оценке религиозной структуры населения мира на начало 80-х годов XX в., христиан насчитывается более 1400 млн чел., мусульман — более 720 млн, индуистов — 580 млн, буддистов — 275 млн, конфуцианцев и даосистов — 200 млн, иудеев — 17 млн чел. Из христиан наиболее многочисленны католики — 56 % общего количества христиан. Протестантов насчитывается 29 %, православных (вместе с монофизитами и несторианами) — 9 % [68].

Большинство христиан сосредоточено в Америке и Европе. Меньшие по численности группы христиан живут в Африке, Азии, Австралии и Океании. В Европе, Америке и Австралии с Океанией христианство исповедует большинство верующего населения. В Азии доля христиан невелика. Католицизм наиболее распространен в Америке, хотя его влияние велико и в Европе. Католицизм исповедует большая часть населения Франции, Бельгии, Италии, Испании, Португалии и Южной Европы. Католиками являются также большинство верующих Польши, Чехии, Словакии и Венгрии, около половины жителей ФРГ, Нидерландов и Швейцарии, около трети населения бывшей Югославии. Основной район распространения православия — Восточная и Юго-Восточная Европа. Православия придерживаются большая часть верующих России, Украины, Белоруссии, Румынии, Болгарии, две пятых населения бывшей Югославии и большинство жителей Греции. Оплотом протестантизма являются Северная и Центральная Европа. Он доминирует в скандинавских странах и Финляндии (в форме лютеранства), а также в Великобритании (англиканство). Протестантизм исповедуют около половины жителей ФРГ (преимущественно лютеране и кальвинисты), Нидерландов и Швейцарии. В Америке больше всего протестантов в США (64 % населения) [68].

Большинство последователей другой мировой религии — ислама — живет в Азии. Ислам занимает положение господствующей религии во многих странах Юго-Западной Азии. Мусульмане преобладают в Индонезии, они есть в Индии и Китае, а также в государствах Средней Азии (узбеки, казахи, киргизы, таджики, туркмены и др.). Много мусульман в Африке и среди народов Кавказа. В большинстве стран ислам существует в форме суннизма; шиизм широко распространен лишь в Иране [68].

Распространение третьей мировой религии — *буддизма* — ограничено в основном восточной частью Азии (Шри-Ланка, Бирма, Таиланд, Лаос, Камбоджа, Монголия). Буддизм являет-

ся одной из двух главных религий Японии (наряду с синтоизмом); много буддистов в Китае, Корее, Вьетнаме; есть они в Индии, Непале, Сингапуре и некоторых других странах. В большинстве стран буддизм представлен хинаянистским направлением [68].

Индуизм — крупнейшая по численности последователей “немировая” религия — распространен главным образом в Южной Азии (прежде всего в Индии). Конфуцианство и даосизм исповедуют на востоке Азии (в основном в Китае). Синтоизм — чисто японская религия. Последователи иудаизма (почти исключительно евреи) расселены по всем континентам: большинство из них живут в Америке (в основном в США), немало их также в Европе и Азии (главным образом в Израиле). Зороастризм распространен преимущественно в Индии (парсы), а также в Иране (гебры) и Пакистане. Кроме перечисленных религий существует еще множество местных и племенных верований, не выходящих за пределы одного небольшого этноса [68].

Резюме

1. Этнические образования различного таксономического уровня — метаэтноты, этноты и субэтноты — в совокупности составляют сложную иерархическую систему, которая отражается в самосознании и в целом определяет национальную и этническую принадлежность человека.
2. Этноты находятся в постоянном развитии, движении от зарождения, формирования, расцвета до возможной полной трансформации. В зависимости от последствий изменений, происходящих с этносом, выделяют различные этнические процессы: этноэволюционные и этнотрансформационные, этническое разделение и этническое объединение.
3. Языки народов мира классифицируются обычно по генеалогическому признаку: по родству они объединяются в семьи, которые делятся на группы (ветви), а последние — на подгруппы (народы). Индоевропейская семья включает в себя ветви восточную (индоарийские, нуристанские, иранские языки, греческий и армянский) и западную (италийские, кельтские, германские языки). Между этими ветвями находятся балто-славянские языки (балтийские — литовский и латышский и славянские — восточные, западные, южные). Языковая близость народов используется при их классификации.
4. Под нацией понимают историческую общность людей, образующуюся в процессе формирования общности их территории, экономических связей, языка, особенностей культуры и характера. В Европе проживает около 70 народов, объединяющихся в три основные группы: германскую (западную и северную подгруппы), романскую и славянскую (западную, южную и восточную подгруппы).
5. Романские народы живут на юго-западе и частично на юго-востоке Европы (итальянцы, французы, испанцы, португальцы, румыны и др.). В основе этой метаэтнической общности были племена иберов и италиков, впоследствии покоренные римлянами (латинами) и романизированные. Этническими элементами этого метаэтноты были также кельтские и германские племена, а впоследствии и арабские (в частности, португальского и испанского этносов).
6. Германские народы заселяют Центральную, Западную и Северную Европу. Их этническую основу составили древнегерманские племенные объединения, смешавшиеся с кельтским населением. Захват германскими народами части земель балтийских и славянских племен способствовал ассимилированию местного населения, что также отразилось на формировании германского метаэтноты (немцы, австрийцы, голландцы, англичане, шотландцы, шведы, датчане, норвежцы, исландцы и др.).
7. Славянские народы живут в Восточной и Юго-Восточной Европе. В этногенезе славян принимали участие как славянские, так и неславянские этноты (даки, фракийцы, тюрки, балты, финно-угры и др.). Группа славянских народов объединяет три ветви: восточную (русские, украинцы, белорусы), западную (поляки, чехи, словаки, лужичане) и южную (болгары, сербы, хорваты, словенцы, муслимане, македонцы, боснийцы).
8. Основой восточнославянского метаэтноты была древнерусская народность. Этническим ядром формирования русской нации стали Северо-Восточные княжества, частично ассимилировавшие финно-угорские, балтские, тюркские, монгольские и некоторые дру-

гие элементы. Украинский народ формировался на основе части Юго-Западных княжеств, которые впоследствии находились под этническим влиянием польских, литовских, венгерских и татарских завоевателей. Древнейшей этнической основой белорусов были восточнославянские племена, частично ассимилировавшие литовские и находившиеся впоследствии под польско-литовским этническим влиянием. Современное этническое своеобразие родственных восточнославянских народов объясняется прежде всего различной исторической судьбой и различными этническими составляющими, исторически вошедшими в каждый из этих этносов по-разному.

9. Религия представляет собой определенное мировоззрение и мироощущение, которые проявляются в соответствующем поведении и специфических действиях (культе). Различают религии государственно-этнические (зороастризм, иудаизм, индуизм, конфуцианство, даосизм, синтоизм) и мировые (буддизм, христианство и ислам). Большинство христиан живут в Америке и Европе, а мусульман и буддистов — в Азии.

В истории всех мировых религий наблюдается общая закономерность — разделение изначально единой религии на два основных течения (последние также подвергались дальнейшему дроблению), что, возможно, связано с национальными особенностями этносов, составляющих определенную метаэтническую общность. Например, разделение христианства на православие и католицизм, а последнего — на протестантские течения совпадает в основном с этнолингвистическим делением европейских народов на три главные группы — славянскую с преобладанием православия, романскую с доминированием католицизма и германскую — оплот протестантских вероучений.

4.3

ПСИХОЛОГИЯ ЭТНОСОВ

Этнос, как отмечалось, представляет собой исторически сложившуюся устойчивую общность людей — племя, народность, нацию. Поскольку социальное управление относится исключительно к человеческим общностям, которые всегда состоят из конкретных людей, различающихся по полу, возрасту, национальным и другим индивидуально-психологическим признакам, то без знания психологии не обойтись. Рассмотрим психологию этноса, понимая под ним некое социальное целое, имеющее национальные особенности, проявляющиеся в национальном характере и темпераменте, а также в определенной половой и возрастной ориентации. Иными словами, этнопсихологическая концепция состоит в том, что каждая раса, каждый народ имеют определенный исторический возраст, преимущественно мужскую (маскулинную) или женскую (фемининную) ориентацию¹, определенный темперамент, проявляющийся в национальном и расовом поведении, способе решения стоящих перед этносом задач и особенностях национального характера в целом.

Что изучает психология?

Психология (от греч. *psyché* — душа и *lógos* — учение, слово) — это наука о явлениях, закономерностях и механизмах человеческой психики, которая изучает психические процессы, пси-

¹ **Маскулинность** и **фемининность** (от лат. *masculus* — мужской и *femininus* — женский) — нормативные представления о соматических, психических и поведенческих свойствах, характерных для мужчин и женщин. Оба параметра присутствуют одновременно в каждом индивиде независимо от пола, но в разных пропорциях.

хические состояния и психические свойства. Понятие “психика” исчерпывается явлениями сознательного и бессознательного: *сознание* есть высшая, интегрирующая форма психики, результат общественно-исторических условий формирования человека в процессе его деятельности, познания и общения; *бессознательное* представляет собой совокупность психических процессов, актов и состояний, обусловленных различными воздействиями, влияния которых человек не осознает [53; 70].

Психическими процессами называются отдельные формы или виды психической деятельности. Различают познавательные психические процессы, направленные на познание человеком окружающей действительности, эмоциональные процессы (чувства), а также волевые процессы и действия.

Психическими свойствами называются наиболее существенные и устойчивые психические особенности человека (его потребности, интересы, способности, темперамент, характер и т. д.). Иными словами, к психическим свойствам относятся качества познавательной, эмоциональной и волевой сфер, закрепившиеся в темпераменте, способностях, характере, поведении человека [53; 70].

Таким образом, современная психология различает свойства *процессуально-психические* (познавательная, эмоциональная и волевая сферы) и *потенциально-психические* (темперамент, способности, характер), которые, преломляясь через половозрастные и расово-национальные особенности каждого человека, определяют, с одной стороны, богатое разнообразие, а с другой — возможную типизацию людей, социальных групп и этносов.

Движущие силы развития. В истории психологии существовало три основных подхода в решении вопроса о движущих силах, источнике развития и становления современного человека: биогенетическая концепция (развитие определяется биологическими факторами, преимущественно наследственностью); социогенетическая концепция (развитие — результат прямых воздействий окружающей социальной среды, ее слепок); теория конвергенции (механическое взаимодействие двух факторов — среды и наследственности). Однако все они имели недостатки [120].

С точки зрения современной психологии движущие силы развития человека проявляются в противоречии между изменяющимися в деятельности потребностями и реальными возможностями их удовлетворения. Поэтому отбор, развитие и воспитание потребностей, приведение их в соответствие с общественными целями и ценностями — одна из центральных задач формирования человека и этноса в целом [70].

Как известно, человек, с одной стороны, существо биологическое, а с другой — общественное. Являясь одновременно субъектом и результатом общественно-исторической деятельности, он представляет собой систему, в которой физическое и психическое, генетически обусловленное и прижизненно сформированное, природное и социальное образуют неразрывное единство.

Социализация человека — это процесс вхождения индивида в социальную среду, усвоения им социальных влияний, приобщения к системе социальных связей. Социализация — двухсторонний процесс, характеристика того, как среда воздействует на человека и как он воздействует на социальную среду посредством своей деятельности. *Процесс социализации*, таким образом, есть процесс формирования, становления и развития человека как личности, т. е. существа общественного. При этом различают три основные среды социализации личности: деятельность, общение и познание [11; 53; 70].

Направленность. Итак, личность — это тот же человек, но рассматриваемый как общественное существо. Личность — очень сложное целое, но условно в ней можно выделить три основных блока: направленность (система отношений к окружающему миру — мотивы, потребности, интересы), возможности (способности) и психологические особенности поведения (темперамент, характер).

Направленность определяет цели, которые ставит перед собой человек, стремления, которые ему свойственны, мотивы, в соответствии с которыми он действует. Для характеристики индивидуально-психологических различий человека, проявляющихся в направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления собственного субъективного мира, К. Юнг ввел понятия экстраверсии и интроверсии.

Экстравертированный тип характеризуется обращенностью личности на окружающий мир, объекты которого притягивают к себе интересы субъекта, что в известном смысле ведет к отчуждению субъекта от себя самого, к принижению личностной значимости явлений его субъективного мира. Экстравертам свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность, социальная адаптированность.

Для *интровертированного* типа характерны фиксация интересов личности на явлениях собственного внутреннего мира, которым она придает высшую ценность, а также такие черты, как замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затруднение социальной адаптации [70].

Потребности и цели жизнедеятельности

Потребности осознаются и переживаются человеком как нужда в чем-либо, неудовлетворенность чем-то [53]. Конкретными проявлениями потребностей являются мотивы, т. е. побудительные причины поведения человека, которые во многом определяют его направленность и цели жизнедеятельности.

Человек — существо одновременно и биологическое, и социальное. Поэтому его потребности подразделяются на биологические (или естественные) и социальные (или духовные). Промежуточное место занимают потребности, которые можно определить как социально-психологические (или социально-биологические) цели жизнедеятельности.

К естественным потребностям, определяющим биологические цели жизнедеятельности, относятся самосохранение (поддержание собственного существования за счет пищи, одежды, жилища, сна, отдыха и т. д.), продление рода (половой инстинкт и связанное с ним поведение) и сохранение вида (забота о потомстве)¹.

К социально-психологическим потребностям, определяющим социально-биологические цели жизнедеятельности (эта группа потребностей, так же как и предыдущая, присутствует и у человека, и у высших животных), относятся:

- лидерство в малой группе. В любой человеческой диаде или малой группе (семье, производственной бригаде, спортивной команде) всегда присутствуют ведущий и ведомый (или ведомые), что определяется зачастую врожденными индивидуально-психологическими особенностями человека, в частности его темпераментом (холерики и сангвиники — чаще ведущие, флегматики и меланхолики — чаще ведомые), а также деятельностью особых участков головного мозга;
- фронтальное лидерство (лидерство в толпе, массах). Фронтальный лидер ведет толпу или противопоставляет себя ей. Стремление к фронтальному лидерству — это стремление прославиться любым путем (слава Герострата, например), получить известность, признание, выделиться из общей массы людей. Это стремление стать кинозвездой, чемпионом, популярным певцом или первым хулиганом, т. е. не таким как все, а также желание часто появляться на трибунах в массовых аудиториях, на телевидении, радио и т. д. [39];
- иерархическое лидерство. В каждой организованной общности, в любой социальной системе есть определенная иерархическая структура. Например, уже в группах дошкольников выделяются “вожаки”, или инициаторы, которые отличаются активностью, опытом, более высоким уровнем умственного развития, а также “активисты”, “исполнители”, “бунтари”, “затравленные” (отверженные) [93]. Такая иерархическая структура присуща не только примитивным социальным образованиям (например, банде преступников). В тех или иных формах она прослеживается и на более высоких уровнях организации общества. Лидеры таких структур направляют усилия на то, чтобы сохранить свое положение, а их подчиненные всех уровней — на то, чтобы продвинуться выше, конку-

¹ Подробнее см.: Зимичев А. М. Психология политической борьбы. — К., 1992.

рируя при этом между собой. Это наивысшая социально-биологическая цель, осуществление которой требует значительной психофизиологической энергии, поэтому не каждый может претендовать на продвижение в данной структуре или на создание собственной; многие (в том числе и в политике) останавливаются на уровне фронтального лидерства [39]. К социально-психологическим относятся также потребности в общении, социальной принадлежности, уважении, успехе, самовыражении и др.

Социальные потребности, определяющие высшие цели жизнедеятельности человека, представлены основными формирующимися в этносе ценностями¹, посредством которых организуется и управляется сам этнос [39]. К основным ценностям относятся Истина, Красота, Добро, Изобилие (Справедливость) [18; 39; 92]. Иерархическая структура присуща каждому этносу, но ее деятельность направляется этими основными ценностями. Разрушение их приводит к гибели этноса. Чтобы этнос мог существовать, он должен быть противопоставлен окружающему миру по категориям Истины, Красоты, Добра, Справедливости [39]. При этом в каждом этносе в определенный исторический период из существующих в нем одновременно основных ценностей одна доминирует, что в значительной степени определяет своеобразие исторического пути любого этноса.

Человек подчиняется естественным и социально-биологическим потребностям непроизвольно, бессознательно, на уровне иррационального поведения. Рационализация же иррациональных целей жизнедеятельности в каждом отдельном этносе происходит через призму основных, принятых в нем ценностей. При этом ориентация человека на те или иные цели жизнедеятельности определяет тот уровень (биологический, социально-психологический, социальный) в этносе, где он пытается достичь каких-либо результатов [39].

Коллективное бессознательное

Термин “коллективное бессознательное”² ввел К. Юнг для обозначения особого класса психических явлений, которые в отличие от индивидуального (личного) бессознательного являются носителями опыта филогенетического³ развития человечества, передающегося по наследству через мозговые структуры. Содержанием коллективного бессознательного выступают *архетипы* — всеобщие априорные схемы поведения, которые в реальной жизни человека наполняются конкретным содержанием [82].

Архетип (от греч. *archetipos* — первообраз) — это, согласно К. Юнгу, способ связи образов, переходящих из поколения в поколение; это структурные элементы человеческой психики, скрытые в коллективном бессознательном, общем для всего человечества. Они наследуются подобно тому, как наследуется строение тела, и являются формообразующим началом, присутствующим в психике каждого человека. Архетипы структурируют понимание мира, себя и других людей; с особой отчетливостью они проявляются в мифических повествованиях, сказках, ритуалах, символах, снах, а также при некоторых расстройствах психики.

Фундамент духовной жизни, согласно К. Юнгу, составляет наследуемый опыт предшествующих поколений, образованный совокупностью архетипов, которые в этом смысле являются прообразами главных идей, основных целей и ведущих ценностей человечества. Поэтому анализ сновидений и психических расстройств в учении К. Юнга тесно связан с изучением компонентов культуры, мифов, религий, фольклора [82].

¹ **Ценность** — понятие, используемое в философии и социологии для обозначения объектов, явлений, их свойств, а также абстрактных идей, воплощающих общественные идеалы и являющихся благодаря этому эталоном.

² См.: *Психология: Словарь* / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — 2-е изд., испр. и доп. — М., 1990.

³ **Филогенез** (от греч. *phyle* — род, племя, вид и *genos* — происхождение) — историческое формирование группы организмов; процесс возникновения и исторического развития (эволюции) психики и поведения животных, возникновения и эволюции форм сознания в ходе истории человечества.

Психология рас

Человеческие общности, представляющие собой различные биосоциальные организмы, могут рассматриваться, как известно, не только с философской, социологической, антропологической, но и с психологической точки зрения.

Расы человека, представляющие собой наиболее крупные человеческие общности, кроме сугубо биологических различий имеют различия психические, проявляющиеся в преимущественной рациональности (мужское начало) или иррациональности (женское начало), направленности на объект (экстравертированность) или на субъект (интровертированность), преобладании мыслительной, эмоциональной или волевой сферы как психологических основ познания, общения и деятельности. Кроме того, расы, как и все живое, в зависимости от времени возникновения могут различаться также по возрастным признакам. При этом необходимо понимать, что любое использование психологических понятий при характеристике каких-либо социальных, а тем более биологических, общностей всегда носит характер условности. Примерная схема человеческой психики как единого целого изображена на рис. 14.

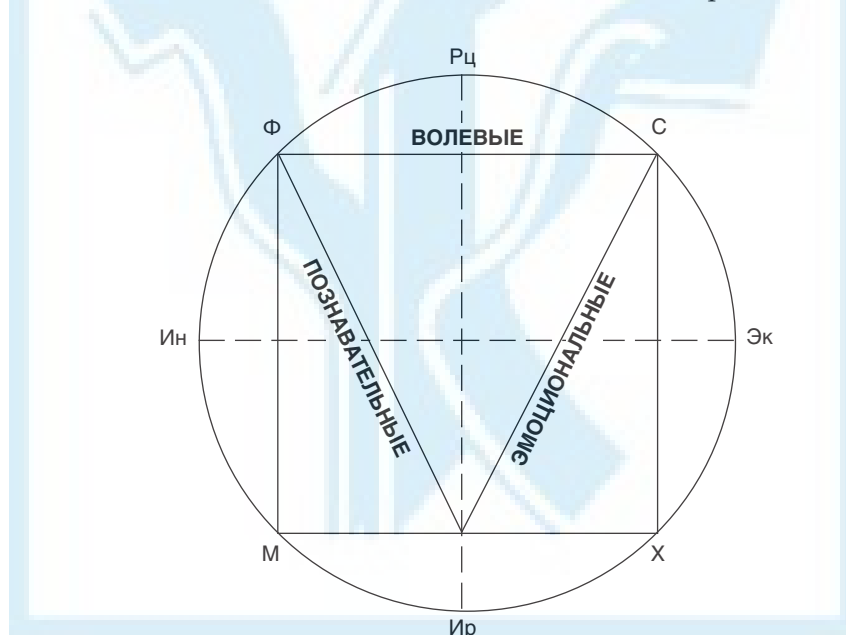


Рис. 14. Схема человеческой психики (соотношение сознательного и бессознательного, экстраверсии и интроверсии, психических процессов и психических свойств):

- — психика как целое: Ир-Рц (иррациональное — рациональное, бессознательное — сознание); Ин-Эк (интроверсия — экстраверсия, левое полушарие — правое полушарие);
- — психические свойства (темпераменты): С — сангвинический (рационально-экстравертированный); Х — холерический (иррационально-экстравертированный); М — меланхолический (иррационально-интровертированный); Ф — флегматический (рационально-интровертированный);
- ▽ — психические процессы: мыслительные, волевые, эмоциональные (представлены одновременно как в сознании, так и в бессознательном: сознательное мышление и иррациональная интуиция — познавательные процессы; рациональный чувственный компонент и иррациональный сенсорный — эмоциональные процессы; сознательная воля противостоит иррациональным инстинктам — волевые процессы)

Из истории материков известно, что предполагаемый праматерик разделился в доисторические времена на два антипода (рациональное — иррациональное) — Северный (Лавразия) и Южный (Гондвана) материка, которые впоследствии, двигаясь горизонтально, образовали современные материки Восточного и Западного полушарий (интроверсия — экстраверсия). Западный расовый ствол охватывает расы негроидную (экстравертированную, иррациональную) и европеоидную (экстравертированную, рациональную), а восточный — американоидную (интровертированную, иррациональную) и монголоидную (интровертированную, рациональную).

По возрасту расовые ветви, вероятно, располагаются следующим образом: наиболее старшие и наименьшие по численности (см. табл. 5) австралоидные и американоидные, затем негроидные, монголоидные (азиатская ветвь) и европеоидные. Иными словами, из существующих трех больших рас человека экваториальная (черная) является наиболее древней, европеоидная (белая) — наиболее молодой, а монголоидная (желтая) занимает среднее положение¹.

По процессуально-психическим свойствам большие расы человека также существенно различаются. Преобладающей психической сферой негроидной расы с большой долей уверенности можно назвать эмоциональную, чувственно-сенсорную. Для монголоидной расы более характерно преобладание волевой, а для европеоидной познавательной сферы (табл. 7).

Таблица 7

Психологическая особенность	Большая раса		
	негроидная	монголоидная	европеоидная
Преобладание основной психической сферы	Эмоциональная	Волевая	Познавательная
Психологический тип	Эмоциональный, сенсорный	Волевой, инстинктивный	Мыслительный, интуитивный

Таким образом, человеческие расы можно дифференцировать по некоторым врожденным, т. е. генетически обусловленным, психическим свойствам, которые накладывают индивидуально-своеобразный отпечаток на представителей различных рас. В соответствии с этим расы различаются по преимущественно мужской или женской ориентации (рациональное — иррациональное), преобладающему типу направленности (экстраверсия и интроверсия), доминированию основной психической сферы (мыслительной, эмоциональной, волевой), историческому возрасту.

Психологические понятия “темперамент”, “характер” проявляются, по нашему мнению, в большей степени на следующем за расами таксономическом уровне — уровне народов и других этнических образований.

Психология народов

Первичные расовые деления на длинно- и короткоголовых, высоко- и низкорослых отображали, возможно, разделение рас на интровертированные и экстравертированные, иррациональные и рациональные, а также основные типы темпераментов. Эти четыре основных расовых корня (короткоголовые высокого и низкого роста, длинноголовые высокого и низкого роста) прослеживаются практически у всех современных народов, однако в разных пропорциях, что, вероятно, обуславливает наряду с географическими, историческими и культурными факторами своеобразие национальных темпераментов и характеров. Как пример рассмотрим некоторые народы, относящиеся к основным европейским группам — славянские, романские и германские.

Славянские народы. Одной из географических зон развития славян, как отмечалось, было побережье Адриатического и Средиземного морей, где часть славян живет и сейчас и куда они пришли предположительно из района современной Восточной Венгрии [31]. По одной из версий славяне за пятьсот лет до нашей эры двинулись на север, но, встретив германские племена

¹ Данное предположение подтверждается 16-летними генетическими исследованиями профессора Луки Кавалли-Сфорца, согласно выводам которого “европеец состоит на 65 % из азиата и на 35 % — из африканца” (Киев. ведомости. — 1995. — 30 июня. — С. 16).

и оттеснив их, повернули к востоку. Там они встретились с племенами финнов, которые обитали на территории от севера Европы до современного Киева. Постепенная естественная ассимиляция славян и финнов дала в результате русскую нацию (с незначительной примесью монголоидных элементов)¹.

Финский элемент характеризуется короткоголовостью, широким лицом, выдающимися скулами, небольшими глазами, средним ростом, светлыми волосами и глазами. Славянскому типу более присущи длинноголовость, высокий рост, темные волосы и глаза. Психические особенности русской нации соответствуют двум ее главным составляющим — финскому и славянскому корням. Так, характерными чертами финнов являются пассивная сила; медленный, основательный и глубокий процесс мышления; немногословность; ориентация на традицию, консервативность, законопослушность; выносливость и настойчивость, граничащая с упрямством. Основными чертами славян издавна считались их впечатлительность, нервная подвижность, живость характера, непостоянство и вместе с тем терпеливость, меланхоличность, чувствительность. Таким образом, у славян была более развита эмоциональная сфера, что сближает их с романскими народами. Наиболее слабой стороной славянского характера является воля, и в этом отношении славяне представляют противоположность германской группе народов [87].

Русские, впитав финский и славянский элементы, получили сильную волю, подвижность и инициативность. *Украинцы* в меньшей степени унаследовали черты, присущие финнам, и больше сохранили природный славянский ум и чувства. Таким образом, украинец оказался более идеальным, а русский — более практичным. Украинцы более подвижны, более склонны к размышлению, но менее деятельны, их чувства тоньше и глубже [87].

Различия между славянскими народами обусловлены их разными историческими судьбами. Так, опустошение Киевской Руси татарами-монголами вынудило население Приднепровья в XII–XIV вв. передвигаться в более безопасные места. Население расселилось в двух основных направлениях — на северо-восток и запад [22]. Переселение на северо-восток способствовало дальнейшему ассимилированию с финнами. Другое направление переселения древнерусского населения — в глубь Галиции и Польши, что способствовало образованию украинской нации. Пребывание на Западе длилось два-три столетия. С XV в. происходит обратное заселение Приднепровья. Вернувшись на родину, потомки жителей Киевской Руси застали здесь потомков прежних кочевников, чем объясняется наличие незначительного тюркского элемента в украинском типе.

Белорусы являются потомками славянских племен кривичей и дреговичей, ближайшими соседями которых с запада были эсты, латыши и литовцы. С середины XIII в. территория, заселенная этими славянскими племенами, подпадает сначала под власть Литовского, а затем Польско-Литовского государства, что в определенной степени отразилось на национальном типе белорусов [22].

Известный в прошлом антрополог Талько-Грынцевич так описывает *поляков*, сравнивая их с русскими, украинцами и белорусами: “Суровая северная природа выработала в великорусах характер более холодный... терпение, выносливость, твердость и энергию. Поляки, напротив, поселившись издавна в своих равнинах, сохранили лучшие черты характера своих отдаленных предков: темперамент горячий, мечтательный, характер мягкий, веселый и беззаботный, малую житейскую практичность, непостоянство...”². По мнению этого исследователя, ближайшие соседи поляков — украинцы и белорусы — по нравам и национальному характеру представляют собой как бы переходную ступень, где крайности русского и польского характеров смягчаются [96].

Германские народы. Среди народов, принадлежащих к этой этнолингвистической группе, И. Сикорский рассматривает англичан и немцев [87].

В состав *англичан* вошли брахи-брюнеты кельты (Шотландия и Ирландия) и долихо-брахи-блондины германских племен (в том числе норманнов). В психологическом отношении англичане существенно отличаются от других народов. Органическое свойство английского ха-

¹ Подробнее см.: Сикорский И. А. Всеобщая психология с физиогномикой. — К., 1912.

² Приведенная характеристика, считает И. Сикорский, показывает, что именно у поляков, как и у праславян, чувства лежат в основе характера [87].

рактера составляет воля, что во многом напоминает древнегерманскую расу. Типичный англичанин молчалив, решителен, руководствуется собственными убеждениями.

В *немецкую нацию*, кроме собственно германского племени вошли кельтские, славянские и финские элементы. Долихо-блондины составляют основу немецкого народа, хотя и не представляют в настоящее время его большинства. В основе национального характера немцев, как и англичан, лежит сильная воля. Отсюда их энергия, настойчивость, терпение и упорство [87].

Романские народы. В состав *французского народа* входят низкорослые брахи-брюнеты кельты, высокорослые долихо-блондины галлы и германцы [87]. На всю этнографическую группу французского народа психологический отпечаток наложили галлы (кельты), передав ему веселость, живость и подвижность характера. Наиболее заметной, выдающейся чертой французского характера является живая впечатлительность, происходящая от сильных чувств, свойственных этому народу. Сочувствие и сострадание являются естественными глубокими чертами национального характера французов [87].

Чувства и эмоциональная сфера в целом хорошо развиты и у других народов романской группы — *итальянцев, испанцев, португальцев*.

Таким образом, биологические и психологические различия рас и составляющих их народов отражаются в особенностях национального характера и темперамента. Очевидно, флегматичный финн, меланхолический славянин и холеричный итальянец требуют разных управленческих стратегий и политических подходов. Поэтому в политике и социальном управлении в целом необходимо учитывать возраст, половую ориентацию, преимущественную направленность, преобладающую психическую сферу и особенности темперамента конкретного этноса. При этом нужно понимать, что в каждом этносе все психологические характеристики присутствуют одновременно, однако одни из них преобладают, что и составляет национальное своеобразие каждого народа.

Согласно нашей концепции, *процессуально-психические свойства* распределены между основными группами народов Европы следующим образом: эмоциональная сфера преобладает у народов романской группы, волевая — у народов германской группы, мыслительная — у славян. При этом среди славянских народов эти же психические сферы подразделяются среди южных, западных и восточных славян, а среди последних — между белорусским, русским и украинским народами. В соответствии с доминированием основной психической сферы каждый народ развивает ту деятельность, которая наиболее ей соответствует (волевая — военной, политической, административной, т. е. регулятивной; мыслительная — научной, религиозной, философской, т. е. познавательной; эмоциональная — художественной, изобразительной, хозяйственной, т. е. коммуникативной).

По *возрасту* среди современных народов Европы наиболее старшими являются, вероятно, романские, за ними следуют германские, а наиболее молодые этносы — славянские. Точкой возрастного отсчета каждого этноса считается, по Л. Гумилеву¹, время появления самоназвания (например, украинцы, немцы, французы и т. д.), а продолжительность “жизни” этноса равняется 1100–1500 лет [31].

По *половой ориентации* народы могут быть преимущественно маскулинными или феминными, рациональными или иррациональными. Например, германской группе народов более присущ мужской тип поведения, а романской — женский. Славянские народы занимают промежуточное положение.

Народы различаются также по типу темперамента и преимущественной направленности либо на объекты окружающего мира, либо на собственный, субъективный мир. Так, народы германской и романской групп более экстравертированы, а славянские народы ближе к интровертированному типу. *Темперамент* народов романской группы колеблется между холерическим и сангвиническим, германской — между сангвиническим и флегматическим, славянской — между флегматическим и меланхолическим.

¹ Подробнее см.: Гумилев Л. Н. География этноса в исторический период. — Л., 1990.

Социопсихология религии

Религия, представляющая собой определенное мироощущение, является важнейшим, наиболее общезначимым способом артикуляции самых глубоких мотивов индивидуальной и общественной человеческой жизнедеятельности, определяющим в конечном счете как важнейшие типологические особенности различных культур, так и основные направления, поворотные пункты всемирной истории¹. Один из выдающихся социологов современности М. Вебер считал, что, хотя интересы индивидов (в основе которых лежат потребности) являются непосредственными интересами человеческих действий, общее направление социально-исторического развития определяется не ими, а идеями (т. е. *архетипами*), овладевающими людскими умами [19]. Процесс превращения первобытной магии в религию, неразвитой религиозности — в развитую, локальных религий — в мировые сопровождается и определяет социальный прогресс в целом.

Человеческий мир является миром культуры, организованным смысловым образом. Его смысловая организованность исходит из того, что люди, создающие этот мир, живут и действуют на основе здравого смысла, т. е. ставят перед собой определенные цели, добиваются их осуществления, воплощают их в действительность. Отсюда особое значение в человеческой жизни более отдаленных целей, организующих ее как целое: значение цели всех целей, ее основополагающей идеи, которой, согласно М. Веберу, может быть лишь нравственно-религиозная идея [19].

М. Вебер выделил три наиболее общих типа, три способа отношения к миру, заключающие в себе соответствующую установку², предопределяющую направленность жизнедеятельности людей, вектор их социального действия. Первый тип он соотносит с конфуцианским и даосистским типами религиозно-философских воззрений, распространившимися в Китае, второй — с индуистским и буддистским, распространившимися в Индии, третий — с иудаистским и христианским, возникшими на Ближнем Востоке и распространившимися в Европе, а затем в Америке. Первый способ М. Вебер определил как приспособление к миру, второй — как бегство от мира, третий — как овладение миром [18]. В каждом из этих способов отношения к миру уже заключен соответствующий образ жизни людей, определяемый их преимущественной направленностью либо на внешний, окружающий мир, либо на внутренний, субъективный мир, либо на существующие традиции и их исполнение [19].

В социальной истории религиозно-этические и государственно-правовые образования тесно взаимосвязаны, поэтому при социологическом и психологическом анализе необходимо рассматривать соотношение религии и форм власти, религии и хозяйства, религии и искусства, науки, философии³. Так, согласно М. Веберу, магические элементы наиболее характерны для религии земледельческих народов и крестьянского сословия в целом, где основным является ритуалистически-культовое начало; вера в судьбу, рок характерны для народов-завоевателей и военного сословия, что основано на аскетически деятельном начале этих религиозно-этических систем; рационалистический характер носит религия городских сословий, в частности ремесленников, что указывает на ее интеллектуально-догматические истоки; мистико-созерцательное начало характерно для религий сословий священнослужителей (браминов, жрецов, ритуалистов) [18]. М. Вебер дает в этой связи классификацию религиозно-этических систем в соответствии с тем, какие именно социальные слои были главными носителями этих учений: носитель конфуцианства — организующий мир бюрократ (чиновник, администратор, политик); индуизма — упорядочивающий мир маг (брамин, жрец, идеолог); буддизма — странствующий по миру монах-созерцатель (проповедник, учитель); ислама — поко-

¹ Подробнее см.: Давыдов Ю. Н. "Картины мира" и типы рациональности (Новые подходы к изучению социологического наследия Макса Вебера) // М. Вебер. Избр. пр.: Пер. с нем. — М., 1990. — С. 736–770.

² **Установка** — готовность действовать определенным образом, область бессознательного; обозначает субъективные ориентации индивидов как членов общества на те или иные ценности, предписывающие им определенные социально принятые способы поведения.

³ Подробнее см.: Гайденко П. П. Социология Макса Вебера // М. Вебер. Избр. пр.: Пер. с нем. — М., 1990. — С. 5–44.

ряющий мир воин; христианства — бродячий ремесленник; иудаизма — бродячий торговец [18; 19].

М. Вебер классифицирует религии также на основании их взаимоотношения с политикой и государственной властью в целом. Религия, отвергающая мир, как правило, аполитична, она исключает насилие, которое всегда сопровождает власть. В этом отношении наиболее последователен буддизм. Там, где мир полностью принимается, религиозные воззрения легко согласуются со сферой политики (конфуцианство, а также отчасти ислам, христианство, зороастризм). Магические религии вообще не вступают в противоречие с политикой [19].

Метод сравнения и классификации, который использовал М. Вебер, требует постоянной дифференциации феноменов религиозного сознания. Основанием для такого разграничения являются у М. Вебера идеальные типы как начало рациональное, харизматическое и традиционное. За этими идеальными типами стоят **основные ценности** [19]: 1) этика братской любви (Добро), основанная на традиционном начале; 2) освобожденный от ценностей и ставший чисто функциональным “разум”, т. е. формальная рациональность (Истина); 3) стихийно-экстатическое начало, харизма, иррациональная сила (Красота).

Резюме

1. Каждый этнос имеет определенный исторический возраст, половую ориентацию, преимущественное развитие какой-либо психической сферы, темперамент и направленность, что проявляется в своеобразии национальных характеров и стереотипах национального поведения. Названные особенности этносов изучает этнопсихология, данные которой необходимо использовать в теории и практике социального управления.
2. Современная психология различает свойства процессуально-психические (познавательная, эмоциональная и волевая сферы) и потенциально-психические (темперамент, способности, характер, направленность), дифференцируя и систематизируя которые можно описать типологию этносов.
3. Движущие силы развития человека и этноса выявляются в противоречии между изменяющимися в жизнедеятельности потребностями и реальными возможностями их удовлетворения, а также периодически изменяющимися идеями, главными целями, основными ценностями, заложенными в глубинах коллективного бессознательного. Потребности подразделяются на биологические, социально-психологические и социальные, составляющие своеобразную иерархическую систему. Отбор, развитие и воспитание потребностей, приведение их в соответствие с основными ценностями этноса является одной из главных задач социального управления.
4. Первичные расовые деления на длинно- и короткоголовых, высоко- и низкорослых отображали, предположительно, разделение современных рас на экстравертированные и интровертированные (Западное и Восточное полушария), рациональные и иррациональные (Северное и Южное полушария). Большие человеческие расы различаются не только биологическими, но и психологическими характеристиками, которые проявляются в преимущественной расовой направленности, в преобладающей психической сфере, возрастных и других расово-психологических особенностях. Народы и другие социальные общности также имеют психологические различия, требующие изучения и учета в политической и другой управленческой деятельности.
5. У религий как систем мироощущений есть определенные психологические и социологические корни, что проявляется в их преимущественных установках, направленности, преобладающей силе ведущих психических сфер, а также социальной и этнической принадлежности носителей определенных религиозно-этических идей, формировании и признании соответствующих основных ценностей.
6. Основные ценности человечества — Истина, Добро, Красота, Справедливость — имеют различное ранговое значение не только для определенного этноса, но и для каждого социального слоя этого этноса. Так, Истина (Вера) как ценность доминирует у народов с преобладанием познавательной сферы, что отображается в специфике их религиозно-

этических систем (например, индуизм и буддизм). Ценность Добра (Любви) характерна для народов с ведущей эмоциональной сферой жизнедеятельности и соответствующей религией (например, христианство). Ценность Красоты превалирует у народов с преобладающей волевой сферой и соответствующими религиозными воззрениями (например, ислам). Смена ценностей влечет за собой смену религиозно-этических систем как на этническом, так и на глобальном, общемировом уровне.

7. Та же картина наблюдается и внутри этносов, где каждый социальный слой выделяет в качестве основной какую-либо одну из существующих ценностей. Так, для духовного сословия жрецов, идеологов, философов главной ценностью является Истина, для аристократического сословия воинов и администраторов – Красота, а для “третьего сословия” (буржуазии и собственников-производителей) – Добро. Категория Справедливости является основной для неимущего, пролетариализированного слоя слуг, наемников, бродячих артистов, маргиналов и люмпенов. Смена в определенном этносе ведущей, основной ценности указывает, как правило, на смену господствующего положения соответствующего сословия (социального слоя).

4.4

РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ И ПРОИСХОЖДЕНИЕ ВЛАСТИ

Культура

Культура (от лат. *cultura* – образование, воспитание, возделывание) – специфический признак человека, выражающийся в системе различных, меняющихся во времени и в пространстве внебиологических способов оформления тех или иных видов деятельности, большинство которых присущи всему человечеству с начала его существования¹. Основные подсистемы культуры – *производственная* (производство средств существования и орудий для их добывания, создание средств жизнеобеспечения, транспорт и т. д.), *духовная* (включая научную, художественную, религиозную, коммуникативную и другие виды познавательной деятельности) и *организационная* (включая соционормативную, политическую, управленческую и другие виды деятельности) [68]. Хотя они присущи всем людям, но у каждой локальной пространственно-временной группы (этнической, социальной, конфессиональной) эти виды деятельности оформляются различными, более или менее специфическими именно для данной группы способами, которые в совокупности и составляют ее культуру. Культура в целом является универсальным механизмом адаптации человеческого общества к многообразным условиям природной и социальной среды. Выявление подсистем культуры зависит от специфики и относительного преобладания тех или иных видов деятельности, лежащих в ее основе. Однако в любом случае эти подсистемы не изолированы, а взаимосвязаны, и каждая из них отражается во всех других. В культурах любого стратифицированного общества выделяются субкультуры, соответствующие тому или иному сегменту, или слою, общества (городская, молодежная и т. д.) [68].

Культура в зачаточных формах появляется вместе с человеком в виде навыков изготовления орудий труда и пользования ими. Наряду с материальной культурой уже на стадии неандертальцев появились зачатки духовной культуры, зафиксированные в рисуночной деятель-

¹ Подробнее см.: *Народы мира: историко-этнографический справочник* / Гл. ред. Ю. В. Бромлей. — М., 1988.

ности, обрядовых ритуалах и т. д. На начальных этапах своего развития культура выступает как нечто единое, и каждый индивид, каждая семья являются носителями всех основных признаков культуры определенного этноса. В процессе разложения первобытнообщинного строя из первоначально единой этнической культуры выделяются отдельные *субкультуры* – профессиональные ритуалисты (шаманы, колдуны, жрецы); профессиональные военные; профессиональные земледельцы, скотоводы, ремесленники и другие производители материальных благ. С началом классового образования возникают зачатки элитарной культуры знати, противопоставленной культуре рядовых членов общества (массам) [68].

Хозяйственно-культурные типы

Хозяйственно-культурные типы – это историко-типологические общности, для которых характерны сложившиеся традиционные комплексы хозяйства и культуры, типичные для этносов, различных по происхождению, но обитающих в сходных природных условиях и находящихся примерно на одном уровне социально-экономического развития [68]. Это развивающиеся во времени и в пространстве социально-культурные системы, связывающие группы населения (этносы или их части) через механизмы культуры и хозяйственную деятельность с природными системами разных уровней (планетарного, регионального и локального). Хозяйственно-культурные типы, как и все другие общественные явления, проходят определенные ступени исторического развития [68].

К первой, наиболее древней группе относятся хозяйственно-культурные типы с *присваивающими* формами хозяйственной деятельности, преобладающей ролью охоты, собирательства и отчасти рыболовства. Присваивающее хозяйство соответствует самой древней стадии хозяйственно-культурной истории человечества. Его представителями были немногочисленные разрозненные группы, которые вели в одних районах преимущественно подвижный бродячий образ жизни в пределах своих охотничьих угодий, а в других – полуоседлый и даже почти оседлый. Этнографическое изучение сохранившихся до наших дней хозяйственно-культурных типов с присваивающей экономикой показало, что для них характерны сезонно-подвижный образ жизни, преимущественно коллективная собственность и коллективное распределение добычи, архаичность социальных структур и скудность материальной культуры.

Ко второй группе относятся *производящие* хозяйства, в которых основным источником существования являются выращиваемые культурные растения и домашние животные. При переходе от присваивающего хозяйства к производящему общество переходит от охоты и собирательства к скотоводству и земледелию. Соединение растениеводства со скотоводством стало решающим моментом в развитии хозяйства. С развитием земледелия и подвижного скотоводства постепенно возникают *социальное расслоение* и связанные с ним раннеклассовые отношения.

Появляются городские торговые центры, ремесло отделяется от сельского хозяйства, расширяется обмен между этносами и историко-культурными регионами, формируются различные хозяйственно-культурные типы на основе использования как ручного труда в земледелии, так и тягловой силы скота при обработке полей, что знаменует следующий важный этап в хозяйственно-культурном развитии человечества [68].

Третья, наиболее поздняя группа объединяет хозяйственно-культурные типы с земледелием, основанным на использовании в качестве тягловой силы домашних животных. Синтез земледелия и животноводства стал значительным скачком в социальном прогрессе. К древнейшему хозяйственно-культурному типу третьей группы относятся оседлые пашенные земледельцы.

В экономически наиболее развитых странах Европы и Америки широко развернувшиеся к XX в. процессы индустриализации и урбанизации привели к тому, что большинство населения постепенно приобщалось к городской жизни и промышленной деятельности, определя-

мой общим направлением товарной рыночной экономики, и хозяйственно-культурные типы с сельскохозяйственно-животноводческой основой начали утрачивать свое значение, деформироваться и разрушаться. На их месте стали формироваться новые зональные комплексы экономического и культурно-бытового характера, имеющие более обслуживающую, чем производящую направленность.

В настоящее время некоторые хозяйственно-культурные типы в видоизмененной форме входят (преимущественно в сфере сельского хозяйства) в состав новых “обслуживающих” комплексов, которые стали складываться в условиях быстрого научно-технического прогресса, коренных изменений социальной структуры, увеличения численности городского населения и расширения сферы услуг, интернационализации многих элементов материальной и духовной культуры [68].

Разделение труда

Самоуправляющийся производственный и социально-бытовой коллектив, характерный для первобытнообщинного строя, называется *общиной* [68]. Первобытная община была самостоятельным социальным организмом и основывалась на началах доклассового равенства (эгалитарности), что, однако, по-разному проявлялось на различных этапах ее эволюции. В целом классический первобытнообщинный строй не знал общественного неравенства полов. В раннепервобытной общине, которая вела присваивающее хозяйство, добывался только жизнеобеспечивающий продукт, и поэтому ей были присущи общая собственность и уравнилельное распределение. В позднепервобытной общине, перешедшей к производящему, или высокоспециализированному, присваивающему хозяйству, добывался относительно регулярный избыточный продукт, и поэтому в ней при сохраняющемся господстве коллективистической экономики уже зародились индивидуальная собственность и трудовое распределение. В развитом первобытном обществе община в основном совпадала с одним родом, поэтому многие исследователи обозначают ее как *родовую* [68].

Материнский и отцовский род. *Материнский род* — это одна из социальных единиц первобытного общества, представляющая собой коллектив кровных родственников по материнской линии, осознающий свое единство, что проявляется в родовых названиях, обозначениях материнского рода как “происходящие из одного чрева”, “одна кость” и т. п. Материнский род зафиксирован у многих племен и народов, стоявших на различных ступенях первобытного общества [68]. Понятием “*матриархат*” (от лат. *mater* — мать и греч. *arche* — власть, начало) обозначается доминирующее положение женщины в семье и обществе, которое обосновывалось историческим приоритетом материнского рода [88].

Отцовский род представляет собой коллектив кровных родственников по отцовской линии, осознающий свою общность, что проявляется в родовых названиях, в вере в происхождение от одного предка и т. д. Отцовский род наиболее характерен для эпохи разложения первобытного общества, и его поздние пережиточные формы иногда долго сохраняются в стратифицированном (классовом) обществе [68]. Понятие “*патриархат*” (от лат. *pater* — отец и греч. *arche* — власть, начало) характеризует доминирующее положение мужчины в семье и обществе. Патриархат возник в ходе разложения первобытнообщинного строя, когда значительное повышение производительности труда привело к обособлению отдельных семей, а усиление значения мужского труда — к монополизации мужчинами зарождающейся частной собственности. Большое значение в становлении патриархата имело также развитие престижной экономики, обусловившей усиление социальной роли мужчин. Для патриархата характерны поздний, теряющий экономическое значение род, большая семья, многочисленные институты неполноправия женщин (например, покупной брак и др.) [88].

Возрастные классы (группы, ступени) — это свойственное первобытному обществу деление мужчин и женщин на возрастные категории, каждая из которых имела специфические права и обязанности [68]. Преимущественно различалось до четырех возрастных классов: дети,

юноши (девушки), взрослые, старики (старухи). Особенно важной была грань между первым и вторым возрастными классами — *инициации* (от лат. *initiatio* — посвящение), с помощью которых детей готовили к жизни полноценных членов племени. В некоторых обществах обычные возрастные классы эволюционировали в пожизненные объединения мужчин со своими названиями, организацией и предводителями. Мальчики уже при рождении зачислялись в такие объединения и сообща через определенные интервалы времени переходили с одной ступени на другую. В других обществах первоначальные возрастные классы эволюционировали в профессиональные группы, которые пожизненно, а затем и наследственно выполняли определенные социальные функции (отправление ритуалов, военная деятельность, производство материальных благ). Возникнув в результате половозрастного разделения труда, возрастные классы существовали на протяжении всей первобытности, а их пережитки долгое время сохранялись в обществах Старого Света, в частности, в Западной Европе, на Кавказе, в Средней Азии [68].

Кочевничество и оседлость. *Кочевничество* представляет собой форму хозяйственной деятельности и образ жизни, связанные с принадлежностью к неоседлым, подвижным хозяйственно-культурным типам [68]. В широком смысле понятие “*кочевничество*” относится ко всем подвижным хозяйственно-культурным типам: бродячим охотникам, собирателям и рыболовам, подсечно-огневым земледельцам, полукочевым и кочевым скотоводам; в узком смысле — к хозяйственно-культурным типам и подтипам кочевых и полукочевых скотоводов.

Скотоводческое кочевничество сложилось во II-I тыс. до н. э. в результате экологической адаптации к непригодным для земледелия областям и вместе с тем является одним из крупных общественных разделений труда (между земледельцами и скотоводами). Кочевники разных типов (пустынно-степного, высокогорного и оленеводческого тундрового) различаются составом стада, характером кочевания, особенностями материальной культуры и социальной организации. В то же время им свойственны функционально обусловленные кочевничеством черты: переносное жилище, облегченная утварь, преобладание молочно-мясной пищи и др. Кочевые скотоводы всегда были тесно связаны с соседним (преимущественно оседлым земледельческим) населением и, как правило, составляли с ним единую социэкономическую систему, часто — одну этническую общность [68].

Земледелие и скотоводство. *Земледелие* — тип хозяйственной деятельности, основанный на разведении культурных растений и возникший одновременно со скотоводством 10–8 тыс. лет назад [68]. В зависимости от природных условий формируются различные виды земледелия: устойчивое в умеренном поясе; орошаемое в засушливых областях; круглогодичное в субтропиках. Основные хлебные злаки — пшеница и ячмень — стали базой древнеземледельческих цивилизаций на западе Старого Света, рис — на востоке и юге, маис и бобовые — в Новом Свете.

Скотоводство — тип хозяйства, или хозяйственный уклад, основанный на содержании и разведении домашних животных. На ранних этапах его генезис был тесно связан со становлением оседлоземледельческого хозяйства. При этом скотоводство могло быть как ведущим видом хозяйства, так и играть подчиненную роль. Соответственно на одном полюсе находилось кочевое скотоводство, на другом — разведение немногочисленных животных у оседлых земледельцев [68].

Главные типы скотоводства — пастушеский, отгонно-пастбищный, полукочевой и кочевой. Они складывались последовательно в разное время в связи с совершенствованием скотоводческой техники и навыков выпаса, изменением социальной структуры отдельных человеческих коллективов, образованием различных скотоводческих систем в разных районах мира (разведение крупного рогатого скота, овцеводство, козоводство, коневодство, верблюдоводство, яководство, оленеводство, ламоводство) [68].

Уходом за домашними животными занимались и мужчины, и женщины, но в различных обществах доля их участия в этом была различной. Мужчины чаще всего были пастухами, а женщины заботились о животных, находившихся в поселке. При наличии нескольких видов животных мужчины пасли крупных (верблюдов, лошадей, крупный рогатый скот), а женщины — мелких (коз, овец). Доеением и обработкой молока чаще всего занимались женщины.

Возникновение скотоводства существенно повлияло на развитие прав собственности, поскольку домашние животные с самого начала находились в индивидуальной собственности.

Скотоводство при этом считалось более престижным занятием, чем земледелие, причем даже у таких народов, для которых земледелие имело большее хозяйственное значение [68]. Примерная схема разделения общественного труда показана на рис. 15.

Происхождение власти и социальное расслоение

Социальное расслоение — это процесс возникновения в результате разложения первобытного общества групп населения, различающихся общественным положением [68]. Многие исследователи считают, что социальное расслоение возникло одновременно с имущественной дифференциацией, поскольку имущественный достаток в большинстве случаев способствовал социальному продвижению, а оно, в свою очередь, — имущественному достатку. Экономической основой социального расслоения был регулярный избыточный продукт. Благодаря этому стал возможным процесс обособления хозяйственных, военных и религиозных руководителей (бигменов, вождей и пр.), которые постепенно составили *организаторско-управленческую верхушку* общества (рис. 16). Одновременно с внутриобщинным социальным разделением происходило межобщинное расслоение, приводившее к иерархии общинных и родственных структур. Конечным, хотя часто и отдаленным, результатом социального расслоения была стратификация на общественные классы, различающиеся местом и ролью в системе общественного производства и общественной организации труда [68].

Потестарная организация. Первоначально хозяйственные, военные и религиозные руководители обособились в рамках потестарной организации.

Потестарная организация (от лат. *potestas* — власть) — догосударственная (предполитическая) организация власти, свойственная первобытному обществу. В классическом первобытном обществе для потестарной организации характерно примитивное народовластие: ее высшим органом было собрание всех взрослых сородичей или общинников. Большую роль играли советы старейшин, куда выбирались наиболее авторитетные люди. С началом разложения первобытного общества власть все больше сосредоточивалась в руках таких старейшин — бигменов и наследственных вождей [68].

Старейшины. *Старейшины* — в первобытном (часто и в раннеклассовом) обществе старшие по возрасту члены коллектива — общины, рода, племени; совет старейшин — орган власти и управления этим коллективом [68]. Положение старейшин (как правило, мужчин) определялось их авторитетом как хранителей традиций¹. С развитием первобытного общества наряду со старейшинами начали появляться и другие носители власти, в частности *вожди* (под которыми в современной науке часто понимают только наследственных лидеров). Соотношение реальной власти старейшин и вождей варьировало, но по мере институционализации власти оно неуклонно изменялось в пользу вождей. Старейшины при этом наделялись совещательными функциями, однако и в этом качестве они оттеснялись на задний план ближайшим окружением вождя. Тем не менее в ходе разложения первобытного общества положение старейшин позволяло им получать все большие привилегии в ущерб младшим членам коллектива. Такие привилегии старейшины стремились закрепить за своими родичами, становясь, таким образом, одним из источников формирования родоплеменной аристократии [68].

Бигмены. *Бигмены* (от англ. *big* — большой и *man* — человек) — особый вид предводителей эпохи разложения первобытнообщинного строя [68]. Власть бигменов основывалась на их выдающихся личных способностях (“харизма”, по М. Веберу) как хороших работников, организаторов производства, военных предводителей, ораторов и т. д. и на том, что в их руках сосредоточивалось большое количество избыточного продукта, распоряжаясь которым они получали преимущество для укрепления своего престижа. Бигмены еще работают сами, но

¹ **Традиции** (от лат. *traditio* — передача) — процесс внебиологической передачи от поколения к поколению устоявшихся образцов поведения, равно как и сами эти образцы, передаваемые последующим поколениям [88].



Рис. 15. Общественное разделение труда



Рис. 16. Первичное разделение труда в области социального управления

уже используют и чужой труд, прежде всего труд своих многочисленных жен и, по обычаю, их родственников, особенно холостяков. Власть бигменов не передается по наследству, но их сыновья уже обладают намного большими возможностями стать бигменами, чем сыновья других людей. Таким образом, статус бигмена еще только начинает институционализироваться, что тормозится остатками первобытнообщинных порядков и соперничеством между самими бигменами, ведущими к нестабильности и постоянным перегруппировкам возглавляемых ими объединений [68].

Вождество. *Вождество* — это форма социально-экономической организации и главным образом организации власти в эпоху далеко зашедшего разложения первобытного общества [68].

Экономически характеризуется возникновением прибавочного продукта, отчуждаемого родоплеменной верхушкой, которая частично присваивает его, частично обращает на общественные нужды. В социальном отношении выделяются слои этой верхушки, контролирующей общественные ресурсы и занимающейся организацией общественных работ, военным предводительством и отправлением религиозного культа, т. е. *хозяйственные, военные и религиозные руководители*. Для организации власти типичны институционализированная власть наследственных вождей, большинство из которых относятся к правящему роду и, как правило, ее двух-четырёхступенчатая иерархия. Главенство в вождестве может принадлежать различным группам элиты: старой родоплеменной верхушке, которая часто берет на себя также военные и жреческие функции; новым военным вождям с дружиной; реже жрецам, оттесняющим в этих случаях старую верхушку на задний план. Для многих вождеств характерна острая борьба между этими группами *элиты*. Вождества могут быть как сакральными (т. е. относящимися к вере, религиозному культу) с культом вождей, так и не имеющими этого признака. В большом количестве власть вождества имеет преимущественно военный характер. В культурном отношении вождества уже представляют собой начальный этап дифференциации культуры на народную и элитарную. Этнически вождество может совпадать с соплеменностью и способствовать консолидации ранних этносоциальных организмов, прежде всего союзов племен. Вождества также могут перерастать непосредственно в ранние государства, но могут (особенно при периодической сегментации в результате бурных демографических процессов) долгое время консервироваться, а затем регрессировать [68]. Схематически потестарная организация показана на рис. 17.

Резюме

1. Основными подсистемами культуры являются производственная, духовная и организационная. Выявление подсистем культуры как универсального механизма адаптации этноса к окружающей среде зависит от специфики и относительного преобладания тех или иных видов деятельности, присущих данному этносу. Поэтому по преобладанию определенных видов деятельности, основой которых являются соответствующие процессуально- и потенциально-психические свойства, различаются этносы преимущественно духовные (например, древнегреческий), организационные (Древний Рим) и производственные. В соответствии с этим народы могут быть преимущественно духовно-религиозными, административно-деятельными или материально-производящими (скотоводческие и земледельческие народы).
2. В культурах любого стратифицированного общества выделяются субкультуры, соответствующие тому или иному слою общества. Так, уже в глубокой древности из первоначально единой этнической культуры выделяются субкультуры профессиональных духовников и идеологов, профессиональных военных и политиков, профессиональных производителей материальных благ, что соответствует основным подсистемам культуры (духовной, организационной и производственной) и основным психическим сферам (познавательной, волевой и эмоционально-сенсорной).
3. Первоначально различаются два основных хозяйственно-культурных типа: присваивающее и производящее хозяйства. Эти социально-культурные системы отображают не только поэтапность исторического развития человеческих общностей, но и преимущественную ориентацию этносов (в том числе современных) либо на присваивание результатов чужого труда и материальных ресурсов, либо на собственное производство материальных и духовных благ.
4. Общественное разделение труда формировалось на основе первоначального половозрастного равенства, дифференцировавшегося затем на преимущественно мужской и преимущественно женский труд, распределения прав и обязанностей между различными возрастными классами и позже — между социально-профессиональными группами (жрецами, воинами, производителями). Крупным общественным разделением труда в хозяйственной деятельности этносов стало выделение земледелия и скотоводства, кочев-

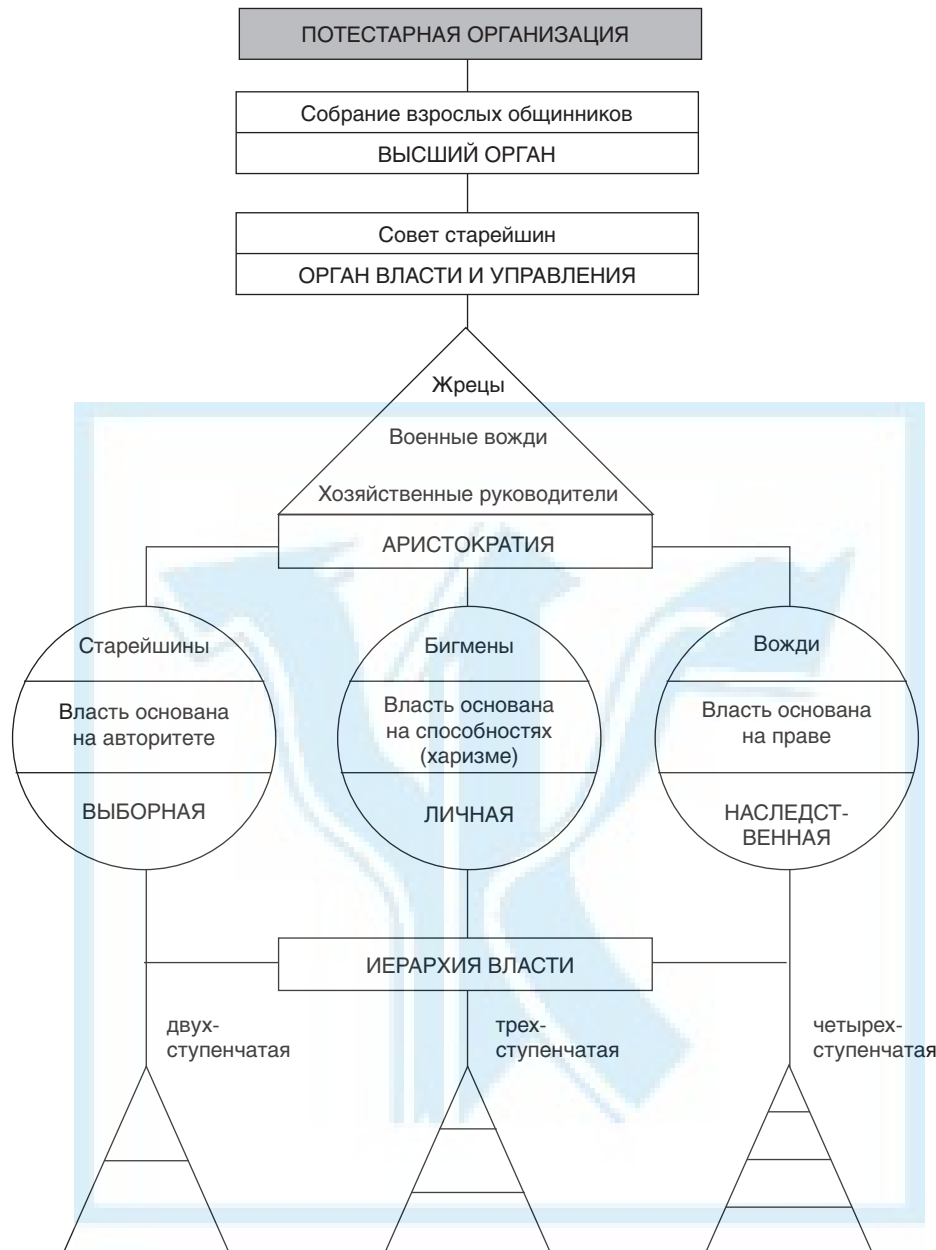


Рис. 17. Потестарная организация

ничества и оседлости, что в дальнейшем во многом определило соответствующий образ жизни современных народов.

5. Социальное расслоение определяется разностью общественного положения, занимаемого различными группами населения. В основе первоначального социального расслоения могли быть соответствующие задатки, более высокое развитие которых давало их обладателям преимущество перед соплеменниками. Это впоследствии сделало возможным процесс обособления хозяйственных, военных и религиозных руководителей (управленческое разделение труда), которые постепенно составили организаторско-управленческую элиту общества. Появление аристократии (буквально — лучших) привело к дифференциации культуры на элитарную и массовую.
6. Иерархия организации власти на начальных этапах развития общества представляет собой определенную структуру, многие характерные признаки которой присущи также современным структурам социального управления. Возглавляет иерархию вождь (наследственный, харизматический или выборный лидер), который, опираясь на религиоз-

ных, военных и хозяйственных руководителей различного ранга (аристократию), вынуждает основную массу населения (производителей) обеспечивать производство (или добычу) средств существования. Особое, но необходимое место в этой иерархической структуре занимают: а) недовольные лидером или его ставленниками отдельные индивиды — бунтари или социальные группы (оппозиция); б) наиболее бесправные слои населения (рабы, прислуга, социально отверженные, которые могут формироваться также из оппозиции); в) индивиды или группы, явно или скрыто престаупающие установленные нормы и правила (преступники).

7. Иерархическая структура организации власти может быть двух-, трех- или четырехзвенной (однозвенная крайне неустойчива и может существовать скорее теоретически или непродолжительное время). Количество звеньев (или ступеней) организационной структуры зависит от особенностей управленческого разделения труда и типов организации власти, обусловленных соответствующим историческим этапом социального развития.

4.5

КУЛЬТУРА И СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Всегда и везде управление сводится к тому, что определенным людям доверяют выполнение какого-либо дела [114]. А для этого необходимо знать, что нужно делать и кто должен выполнять конкретную работу. Найти нужных людей невозможно, не зная их прошлого опыта, поскольку благодаря именно ему можно увидеть настоящее и предвидеть будущее поведение.

Опыт дает людям определенную культуру. В этом смысле термин “культура” голландский исследователь Г. Хофстеде определяет как “программирование коллективного менталитета, который отличает членов одной категории людей от других”¹. “Категорией людей” может быть нация, региональная или этническая группа, мужчины или женщины (половой признак), пожилые и молодежь (возрастные группы), социальный класс, специальность или занятия (профессиональные группы), разновидность бизнеса, форма организации, а то и просто семья [114].

Составляющие культуры

Культура состоит из многих элементов, которые подразделяются на четыре основные группы — символы, герои, ритуалы и ценности [114].

Символы — это слова, предметы и жесты, имеющие сугубо конвенциональное значение. На уровне национальной культуры к символам относится весь речевой простор, а также специфическая группа понятий из истории этноса и его традиционной эмблематики. На уровне ассоциативного контекста к символам можно отнести аббревиатуры, жаргон, устоявшиеся выражения, манеру одеваться и знаки принадлежности к определенному кругу, что и позволяет распознавать друг друга лишь членам той или иной социальной группы.

Герои — это реальные или вымышленные люди, живые или мертвые, которые являются образцом для подражания в той или иной культуре. Поведение членов социальной группы как бы сравнивается с героическим образцом, что в значительной степени определяет процессы отбора и социального продвижения членов определенной группы или организации.

¹ Подробнее см.: Хофстеде Г. Культура бизнесу // Кур'ер ЮНЕСКО. — 1994. — Черв. — С. 12–16.

Ритуалы — это коллективные действия, которые не имеют технического значения, однако в той или иной культуре соответствуют определенным социальным потребностям. На уровне социальных организаций они охватывают не только установленные праздники, но и много других формальных и очевидных рациональных акций (собрания, обмен деловыми письмами, разработка планов, подведение итогов и т. д.) наравне с неформальными обстоятельствами, сопровождающими каждую формальную деятельность (кто может опоздать на то или иное собрание, кто и при каких обстоятельствах говорит первым и т. п.).

Ценности — наиболее глубокий уровень культуры. Он включает в себя недостаточно четкие, часто неосознаваемые, но весьма прочные представления о том, что есть добро и зло, прекрасное и безобразное, истинное и ложное, справедливое и несправедливое. Эти представления разделяет большинство членов той или иной культуры, особенно те из них, кто занимает в ней высокое положение [114].

В целом различия национальных культур состоят прежде всего в различиях между основными ценностями, тогда как подсистемы национальной культуры — духовная, производственная и организационная — проявляются чаще более поверхностно — через символы, героев и ритуалы.

Различия национальных культур. Национальность (так же как пол, способности, другие врожденные индивидуально-психологические особенности) является атрибутом, который не зависит от желания человека [114]. Каждый рождается в определенной семье, в определенном народе, в определенный исторический период и с момента появления на свет испытывает влияние культуры этого народа. Так, выбор профессии обычно зависит от индивидуально-психологических особенностей человека (а также от социальной среды и семьи), что определяет выбор образования, в процессе получения которого человек осваивает ценности и поведение соответствующего социально-профессионального окружения. Когда человек начинает трудиться, он уже имеет прочно укоренившиеся ценности, однако полностью социально ориентированным он становится в период практической трудовой деятельности в новой социальной среде (на конкретном предприятии, в организации, учреждении) [114].

Результаты многих исследовательских проектов для сравнения национальных культур в области социального управления (на основе массовых опросов работников предприятий, организаций и учреждений различных стран Европы) позволяют выделить четыре основных параметра [114]:

- *дистанция власти*, или уровень неравенства между людьми, который воспринимается населением страны как нормальный;
- *индивидуализм*, или уровень того, насколько представители конкретной страны научены действовать как самостоятельные личности, а не как члены коллектива, т. е. уровень разрыва между коллективизмом и индивидуализмом;
- *“мужской показатель”*, или приоритетность “мужских” ценностей (агрессивность, успех, состязательность) над “женскими” ценностями (качество жизни, искренность взаимоотношений, преданность, солидарность), т. е. вниз по шкале от нежности до суровости;
- *отказ от риска*, т. е. отдается предпочтение более или менее обеспеченным ситуациям (от закрытых до открытых) — от относительно гибких до излишне жестких.

Исследования, проведенные Г. Хофстеде, показали, что европейские страны существенно различаются по указанным параметрам. Так, дистанция власти оказалась слишком большой в Бельгии, Франции и Португалии; коллективизм превалирует над индивидуализмом в Португалии и Греции; Австрия, Германия, Италия, Англия и Ирландия преимущественно “мужские”, тогда как Швеция, Норвегия, Финляндия, Дания, Нидерланды очень “женские”; Бельгия, Испания, Франция, Греция, Португалия не любят риска, тогда как Дания, Ирландия, Англия и Швеция считают риск благородным делом [114].

Указанные особенности влияют на менеджмент в этих странах. Большая дистанция власти содействует централизации, тогда как незначительные разрывы между уровнями власти выдвигают на первый план децентрализацию. Коллективизм способствует коллективным усилиям и семейным предприятиям, тогда как индивидуализм стимулирует поиск личного вознаграждения и профессиональную мобильность. “Мужской” показатель содействует состязательности и элитаризму, тогда как женственность стимулирует развитие солидарности и сочувствие к ближнему. Отказ от риска идет рядом со склонностью к регламентации и власти, тогда как противоположное понятие поощряет оппортунизм и толерантность к необычному поведению.

Организационная культура и модели хозяйствования

В основе формирования экономической модели на любом уровне организации общества и в любом структурном звене должен лежать индивидуальный подход, базирующийся на *организационной культуре* социальной системы¹. Необходимость такого подхода обусловлена невозможностью существования как единой социально-экономической модели, приемлемой для всех стран, так и типовых моделей для отдельных производственно-хозяйственных систем, различающихся спецификой функционирования [99]. Иначе эти модели вступили бы в противоречие с законом необходимого разнообразия, согласно которому каждая система должна отличаться теми или иными особенностями, чтобы реагировать на многообразные воздействия внутренней и внешней среды.

Дело в том, что социальный организм (даже с учетом специфики функционирования), как и любой другой, наряду с общими признаками имеет особенности, отражающие характер поведения каждой конкретной социальной системы. Поэтому проблемы формирования и реализации модели социального управления нужно решать дифференцированно как на макроуровне относительно отдельных стран (регионов), так и на микроуровне относительно конкретных организаций с учетом сложившейся в них организационной культуры и соответствующих тенденций развития [99].

Исследования показывают, например, что в шведской экономической модели приоритет отдается качеству жизни и заботе о слабом, что, по теории Г. Хофстеде, свидетельствует о ее “женском” начале. Носители такой культуры характеризуются высокой степенью индивидуализма; они держатся поближе к своим лидерам; их одолевает чувство неуверенности и т. д. И этим они отличаются, в частности, от американцев. Последние тоже индивидуалисты, но гораздо дальше находятся от своих лидеров; для управления ими нужны жесткие структуры; они неохотно воспринимают неопределенность, напористы в достижении поставленных целей, являясь носителями “мужского” начала в организационной культуре [99; 114].

Следовательно, модель хозяйствования, приемлемая для одной страны (или региона), может оказаться несостоятельной и недействительной для другой из-за различий в проявлении фактора культуры. Это в полной мере касается и отдельных производственно-хозяйственных систем, расположенных в соответствующих регионах и странах. Основополагающая роль организационной культуры в моделях производственно-хозяйственных и других социальных систем проявляется и при создании в них соответствующей *системы управления*. Если, например, какая-либо система имеет организационную культуру с “женским” началом, то стиль управления в ней должен носить в большей мере демократический характер, отличаться коллегиальностью в принятии решений. В соответствии с этим необходимо строить такую организационную структуру системы, для которой наиболее приемлемым будет линейно-штабной, матричный или другой аналогичный тип структуры управления (о типах структуры управления см. разд. 8). В условиях же организационной культуры с “мужским” началом стиль управления в системе должен отличаться авторитарностью, жесткостью и единоначалием в принятии управленческих решений, что отражается и на организационной структуре, которая должна быть линейной, линейно-функциональной и т. п. [99].

Проектирование организационной культуры. Организационная культура должна проектироваться и внедряться на основе соответствующей модели (рис. 18) и определенных принципов [99]:

- комплексность представлений о назначении системы. Культура должна выражать не только отношения между членами какой-либо социальной системы, но и представления о назначении этой системы в целом и ее отдельных членов, о целях, характере деятельности и критериях, которые определяют ее эффективность;

¹ Подробнее см.: Томилов В. Формирование организационной культуры экономических систем // Пробл. теории и практики управления. — 1995. — № 1. — С. 69–73.

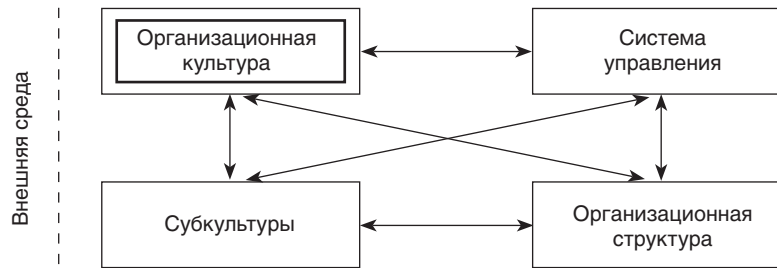


Рис. 18. Модель проектирования организационной культуры

- определение ценностей и философии системы, которые будут приемлемы и желаемы для нее;
- историчность. Культура не поддается простому манипулированию, она формируется долго и сама в значительной степени обуславливает характер социальной системы, стиль управления;
- отрицание силового воздействия. Нельзя искусственно насаждать “слабой” культуре, свойственной какой-либо системе, “сильную” и наоборот. Обе культуры могут быть эффективны в одних случаях и неэффективны в других — все зависит от конкретных условий ситуации управления.

Среди основных факторов, влияющих на организационную культуру, можно выделить идеальные цели, господствующие идеи и ценности, ролевые модели, внутренние стандарты и правила, неформальные каналы коммуникаций. Организационная культура какой-либо социальной системы, в свою очередь, подразделяется на ряд частных культур (субкультур). Степень дифференциации культуры определяется различиями в решаемых задачах, спецификой организационной подсистемы, территориальной особенностью. Главной задачей руководства в данном случае является согласование субкультур с общей организационной культурой во избежание ее дисфункционального влияния на развитие социальной системы [99].

Основы управления этносом

В каждом этносе, как отмечалось, существуют определенные категории Истины, Красоты, Добра и Справедливости (Изобилия), которые являются *базовыми ценностями*¹. Эти категории формируются исходя из целей и задач, которые ставятся перед конкретным этносом [39]. При этом важнейшим вопросом, требующим первоначального определения, является такой: за счет каких источников будет существовать этнос, откуда он будет получать необходимые средства для обеспечения жизнедеятельности? Считается, что этнос может существовать с помощью таких способов [39]:

- паразитирования, т. е. обеспечивать свою жизнедеятельность за чужой счет, но без военной агрессии;
- прямой агрессии, т. е. путем насильственного захвата и присвоения чужих материальных и человеческих ресурсов;
- производства, т. е. добывать средства к существованию собственным трудом и с использованием принадлежащих этносу ресурсов.

Три источника существования этноса соответствуют в общих чертах основным хозяйственно-культурным типам (присваивающему — паразитирование и агрессия и производящему), пережитки которых просматриваются в жизнедеятельности многих современных народов.

¹ Подробнее см.: Зимичев А. М. Психология политической борьбы. — К., 1992.

Категории этноса. Категория *Изобилия* (Справедливости) регламентирует в основном поведение и деятельность членов этноса, их возможность обладать теми или иными ресурсами, их права и обязанности [39].

Категория *Добра* также регламентирует поведение членов этноса, их взаимоотношения, но менее жестко и менее формально, чем категория *Изобилия*, пользуясь для своего выражения таким инструментом, как общественное мнение, и определяя свои принципы в понятиях “хорошее” и “плохое”.

Категория *Красоты* в отличие от категории *Добра*, которая только регламентирует поведение членов этноса, оставляет им большие возможности для самовыражения, сохраняя в то же время их ориентацию на цели и задачи, значимые для определенного этноса. К этой категории относятся стиль архитектуры, одежды, оформления внешнего облика, жилища, единые образцы “красивого-некрасивого”, что отличает один этнос от других.

Категория *Истины* является высшей категорией этноса. По природе она настолько абстрактна, что не имеет прямого отношения к поведению и деятельности, а регламентирует в основном сознание, способность человека к рациональному мышлению, а также поддерживает и закрепляет три другие категории. Если категория *Истины* по каким-либо причинам ослабевает, может начаться процесс разложения этноса [39].

Ценности этноса рационализируют иррациональные (биологические и социально-биологические) потребности его членов, т. е. объясняют их поведение и деятельность с точки зрения справедливого — несправедливого, доброго — злого, красивого — некрасивого, истинного — ложного. Эти категории имеют для каждого этноса первостепенное значение, поскольку этнос не может быть разрушен до тех пор, пока действуют базовые ценности.

Базовые ценности этноса воздействуют на его членов следующим образом [39]:

- могут непосредственно регламентировать поведение человека, предписывая ему поступать определенным образом в определенных ситуациях. Таковы, например, законы, воинские уставы, официальные правила и положения;
- могут не относиться непосредственно к поведению человека, но определять и регламентировать его сознание, образ мыслей, мировоззрение. Таковы, например, религиозные учения, идеологические догмы, признанные научные утверждения и др.

Ценности этноса могут воздействовать либо на *разум* человека, либо на его *эмоции*, что опосредованно проявляется в поведении членов этноса с помощью законов, норм, правил, которые практически лишены эмоциональной окраски; категория *Добра* пытается регламентировать поведение человека, используя этические понятия, что предполагает различную степень их эмоциональной окрашенности; категория *Красоты* не имеет прямого отношения к регламентации поведения человека, но путем установления эстетических норм, а также эмоциональной окраски различных предметов и явлений окружающего мира регламентирует его сознание; категория *Истины* не имеет прямого отношения к регламентации поведения человека и лишена эмоциональной окраски, апеллируя в основном к его сознанию и воле [39].

Уровень организации этноса. Из множества факторов эффективности управления этносом — состав населения и руководства, структура иерархии, внешнее и внутреннее противодействие, среда и условия существования, историческое время и др. — определяющим является отношение членов этноса к поставленным перед ним целям и задачам [39]. В теории управления этносом уровни его организации (состояния) таковы [39]:

- непонимание целей и задач этноса, неосознавание своего назначения и неспособность жить так, как предписывает этнос;
- непонимание целей и задач этноса, но ощущение принадлежности к нему, способность и желание жить по установленным нормам;
- осознание целей и задач этноса, его базовых ценностей, но нежелание жить по установленным в этносе нормам;
- осознание целей и задач этноса, понимание и принятие его основных ценностей, ощущение принадлежности к нему и сознательная деятельность по решению задач, стоящих перед этносом.

Модель управления этносом. Российский профессор А. Зимичев при построении модели управления этносом использовал идеи, положенные финским исследователем П. Херси в основу разработанной им модели ситуативного управления (см. подразд. 8.6). В предлагаемой

на рис. 19 модели для характеристики стилей управления этносом выделена следующая *система координат*: регламентация сознания – регламентация поведения; стиль управления, основанный на сильной эмоциональной поддержке – стиль управления, основанный на слабой эмоциональной поддержке; высокий уровень организации (состояния) этноса – низкий ее уровень [39].

Например, если этнос находится на низком уровне организации, соответствующем состоянию 1, то в первую очередь надо пользоваться категорией Изобилия, т. е. регламентировать объем удовлетворения иррациональных потребностей, обязав членов этноса посредством законов, норм и предписаний выполнять полезную для него деятельность. Если этнос находится на более высоком уровне организации (т. е. на уровне 2), то целесообразно использовать категорию Добра, регламентирующую поведение членов этноса не с помощью нежестких предписаний, а активного использования этических норм (т. е. тех же нормативных требований, но выраженных менее директивно и эмоциональнее окрашенных). Если состояние этноса соответствует уровню организации 3, т. е. его члены стоят достаточно высоко по способностям, знаниям и пониманию своих задач, но не имеют достаточной мотивации для их выполнения, то для дальнейшего существования этноса необходимо широко использовать категорию Красоты, цель которой – вызвать у членов этноса всю гамму положительных эмоций, высоких чувств, связав это с главными целями этноса, выраженными в художественных и других эмоционально окрашенных формах (литература, искусство, средства массовой информации, проведение различных празднеств, зрелищных мероприятий и т. д.). Наконец, в этносе с высоким уровнем организации 4 люди не только понимают его цели и задачи, но и имеют достаточную мотивацию для эффективного выполнения своих функций в этносе. В этом случае единственное, что требуется от политического руководства, – это поддерживать среди членов этноса веру в правильность избранного пути, т. е. укреплять и не допускать ослабления категории Истины [39].

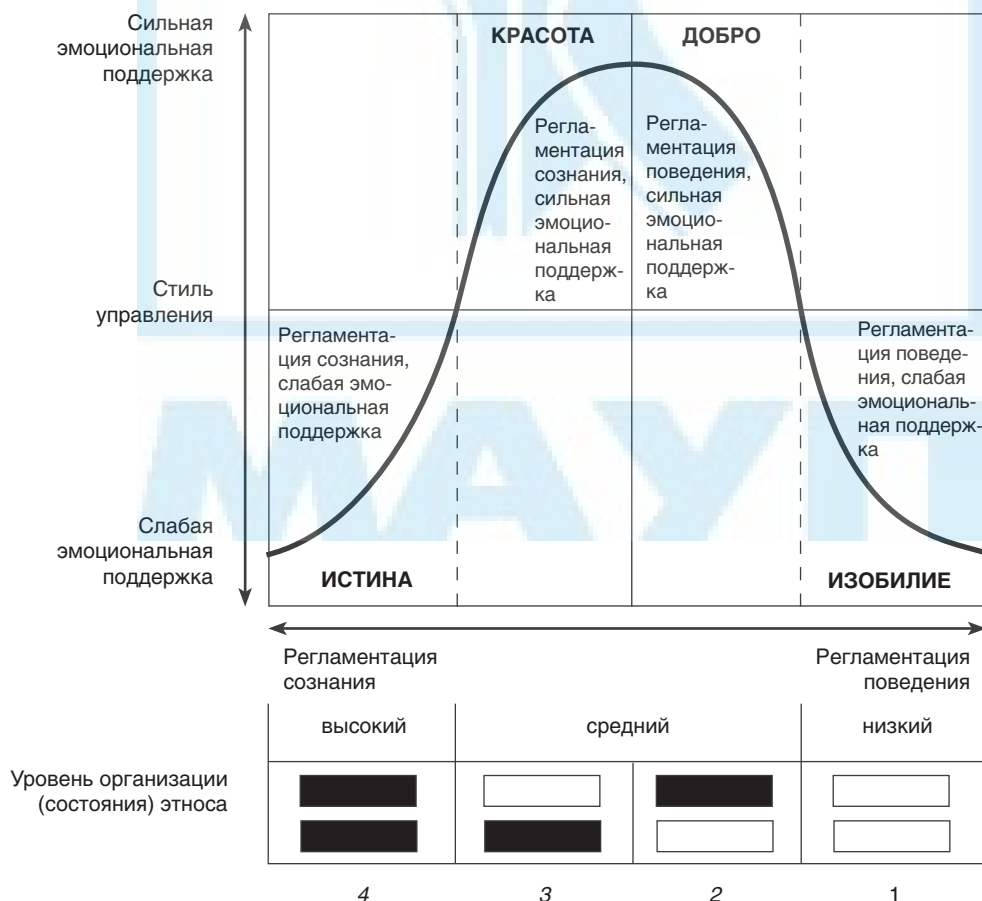


Рис. 19. Модель управления этносом [39]

Таким образом, по мере развития этноса от низких к более высоким уровням организации стиль социального управления изменяется вместе с ситуацией развития. Следовательно, соответствующий стиль управления можно найти для каждого конкретного этноса, определив уровень его организации — точку на шкале состояний этноса и проведя из этой точки перпендикуляр до его пересечения с кривой и прочитав необходимый стиль на модели (см. рис. 19).

Использование модели управления этносом. Развитие этноса — процесс, во время которого руководство, определив состояние этноса, может изменить стиль социального управления с целью повышения уровня организации членов этноса [39]. Это требует сокращения объема регламентации поведения с одновременным увеличением эмоциональной поддержки действующих категорий. Интенсивно используя этот механизм, руководство может продвинуть возглавляемый им этнос по шкале состояний к более высоким уровням.

Как отмечалось, развитие этноса до более высокого уровня организации происходит поэтапно — через последовательное использование в социальном управлении категорий Изобилия, Добра, Красоты и Истины. Закономерность здесь такова: по мере повышения уровня организации этноса следует применять стиль социального управления, соответствующий смещению влево на рис. 19, т. е. по направлению к категории Истины; если же состояние этноса ухудшается, необходимо изменить стиль управления, перемещаясь по кривой по направлению к категории Изобилия, т. е. вправо. В целом процесс развития этноса от низкого уровня до среднего выглядит примерно так, как показано на рис. 20, а [39].

Интересный феномен возникает тогда, когда процесс развития этноса достигает высшей точки кривой (рис. 20, б) и переходит через середину графика. После прохождения этой точки руководство имеет дело с этносом, организация которого средневысокая и высокая. В этом случае объем регламентации поведения членов этноса также постепенно уменьшается (как и при восходящем движении по кривой), но при этом степень эмоциональной поддержки не возрастает, а снижается, поскольку члены этноса такого уровня развития уже достаточно хорошо представляют себе природу его основных ценностей, целей и задач. Поэтому снижение эмоциональной окрашенности основных категорий, в частности уменьшение в социальном управлении роли этических требований (в значительной степени опирающихся, как известно, на общественное мнение, социальные нормы и санкции), члены этноса расценивают как признание их возросшего уровня, как предоставление им большей свободы, что ведет к осознанию и большей ответственности перед этносом [39].

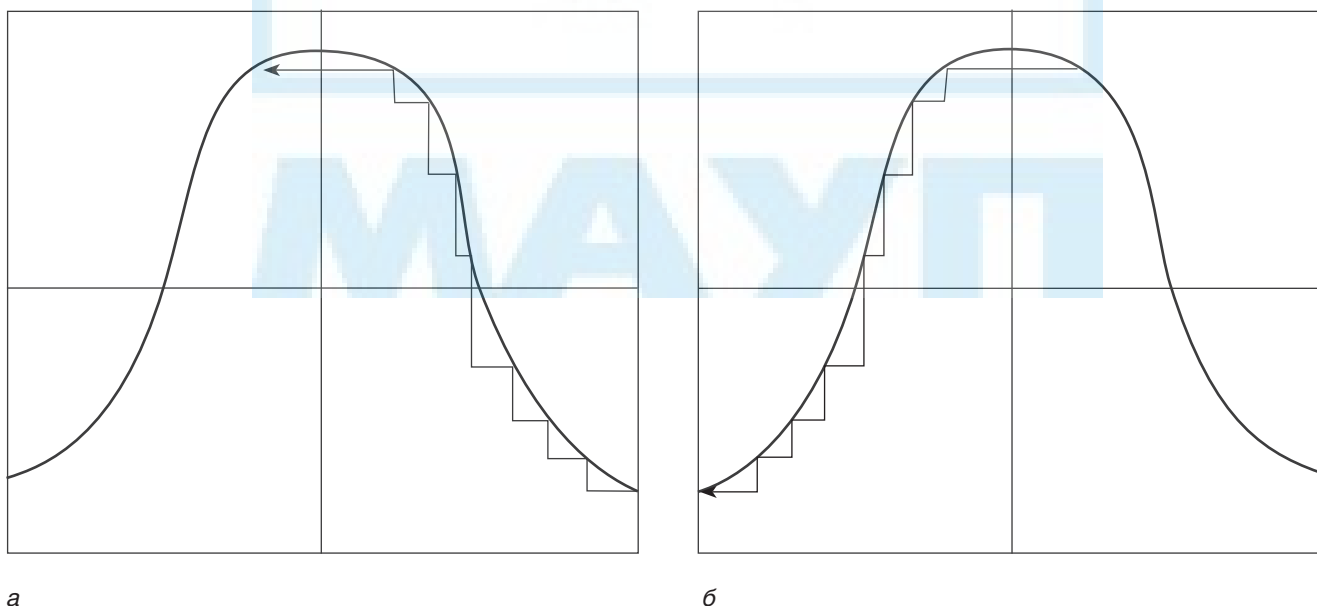


Рис. 20. Графическое изображение процессов развития этноса [39]:
 а — процесс развития этноса от низкого уровня организации до среднего;
 б — процесс управления этносом от среднего уровня организации до высокого

В практике социального управления необходимо всегда помнить, что развитие больших социальных общностей — процесс долговременный и постепенный. При этом, как бы удачно ни был подобран стиль управления, всегда встретятся ситуации, когда результативность не оправдывает ожиданий руководства. Поэтому лидеры этноса, руководители его основных структур должны быть готовы использовать приемлемые способы вмешательства во избежание превращения отдельных неудач в необратимый процесс разрушения этноса.

Противодействие *регрессу* этноса основано на следующем принципе: если состояние этноса ухудшилось и уровень его организации снизился, следует применить стиль управления, соответствующий настоящему состоянию этноса, а не тот, который был эффективен прежде (при более высоком уровне организации). Иными словами, если уровень организации этноса снижается, необходимо изменить стиль управления в соответствии со смещением вправо по кривой, т. е. по направлению к категории Изобилия. Так, если в конкретном этносе ослабевает категория Истины (люди утрачивают веру в сформированные идеалы), то его руководству необходимо использовать категорию Красоты, т. е. попытаться вызвать у членов этноса гамму положительных эмоций, высоких чувств, связав это с главными целями этноса, выраженными в художественных и других эмоционально окрашенных формах (поэзия, проза, живопись, скульптура, театр, кино, архитектура, средства массовой информации, различные празднества, зрелищные мероприятия и т. д.). Если после этого состояние этноса не улучшается и спад продолжается, то следует воспользоваться категорией Добра, т. е. воздействовать на членов этноса с помощью воспитательных мер, моральных принципов, положительных примеров, этических требований, социальных санкций и норм. Если и этот стиль не достигает цели преодоления социального регресса, нужно прибегнуть к категории Изобилия (Справедливости). При этом стили социального управления должны предусматривать дифференцированный подход к различным социальным группам, имеющим разные уровни организации [39].

Резюме

1. Социальное управление невозможно осуществлять без учета национальных, половых, возрастных, социальных и профессиональных особенностей объекта управления, что в совокупности составляет определенную культуру этого объекта. Культура состоит из многих элементов, условно подразделяемых на четыре основные группы — символы, герои, ритуалы и ценности. Различия между национальными культурами касаются прежде всего основных ценностей, которым соответствуют определенные символы, герои и ритуалы.
2. Не может быть единой модели социального управления, приемлемой для всех стран и для всех исторических периодов социального развития. Разработка и внедрение той или иной модели всегда требуют индивидуального подхода, предусматривающего изучение организационной культуры социальной системы. Среди основных факторов, существенно влияющих на организационную культуру, различают идеальные цели, господствующие ценности, ролевые модели, стандарты и правила конкретной социальной системы.
3. В каждом этносе существуют определенные категории Истины, Красоты, Добра и Справедливости, являющиеся базовыми ценностями. Эти категории формируются из конкретных целей и задач, стоящих перед этносом. Базовые ценности имеют для каждого этноса первостепенное значение, поскольку он не может быть разрушен до тех пор, пока действуют его ценности.
4. На эффективность управления этносом влияет множество факторов: уровень организации населения, состав руководства и всей иерархии власти, внешнее противодействие и внутренняя среда, источники и условия существования, исторический период и его особенности; это необходимо учитывать при разработке конкретной управленческой стратегии. Наиболее общая модель управления этносом основывается на дифференцированном использовании базовых ценностей в целях повышения организации этноса для решения стоящих перед ним задач. При этом стиль социального управления изменяется соответствующим образом вместе с ситуацией социального развития.

5. Организационная культура (включая политическую, административно-государственную и управленческую деятельность в целом) должна проектироваться и внедряться на основе соответствующей модели социального управления и определенных управленческих принципов, основными из которых являются ясность представлений членов социальной общности о ее назначении, целях и задачах; осознание членами этой общности своей принадлежности к ней, своих прав и обязанностей; четкое определение доминирующих в общности ценностей и формирование на этой основе системы символов, героев и ритуалов; изучение и учет в социальном управлении исторических, культурных, этнических и психологических особенностей социальных систем.

4.6

ЭТАПЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Поиск путей оптимальной организации общества в современных условиях происходит в трех основных *направлениях*: изучение источников древней социальной философии; анализ социальных достижений в наиболее развитых странах мира; осмысление проблем социального управления через синтез методов естественных наук¹.

По мнению ряда исследователей, выявление закономерностей социального развития, научное обобщение мирового опыта социальных преобразований открывают не только путь к созданию современной теории рационального устройства общественной жизни, но и позволяют определить оптимальные пути эволюционного перехода от одной модели социального устройства к другой [48].

Система управления трудовой деятельностью

В структуре любой трудовой деятельности всегда можно найти такие общие моменты, как *стратегия* этой деятельности, ее *планирование*, *исполнение*, а также *контроль* за исполнением [48]. Эти моменты, являющиеся универсальными этапами трудовой деятельности, может в принципе реализовать один человек. Если же указанные этапы осуществляются разными людьми, они одновременно являются отражением *разделения управленческого труда*.

Критерием обособленности *этапов* управленческого разделения труда является регулярное отсутствие адекватной связи между трудовым вкладом лиц, выполняющих эти этапы, вознаграждением, которое они получают за свой труд, а также конечными результатами их совместного труда. В системе управленческого разделения труда такая ситуация ведет к нарушению естественных функциональных связей между этапами трудовой деятельности, что определяется как углубление обособленности между ними. В свою очередь, такая углубленная обособленность этапов управленческого разделения труда превращает их в *звенья* системы управления трудовой деятельностью. В одном таком звене могут быть сгруппированы несколько или даже все универсальные этапы труда. При этом достаточным условием их объединения в одном звене являются отсутствие управленческого разделения труда, а также адекватная связь между качеством труда человека и получаемым им вознаграждением [48].

Таким образом, два типа вознаграждения за труд — адекватное и неадекватное — вместе с управленческим разделением труда придают системе управления трудовой деятельностью звенный

¹ Подробнее см.: Красников Б. И. Пути развития общества. — К., 1994.

характер. В зависимости от количества составляющих звеньев эта система может быть одно-, двух-, трех- и четырехзвенной. Звенность системы управления трудовой деятельностью носит устойчивый характер и является, по сути, ее формой. Связь же между содержанием и формой, как известно, проявляется не только в том, что каждому содержанию соответствует определенная форма, но и в том, что форма во многом определяет качество содержания. Отражая состояние экономической сферы общества, указанные формы управления трудовой деятельностью тем самым отражают характер политической и духовной сфер, т. е. общества в целом [48].

Кроме того, на эффективность системы управления трудовой деятельностью существенно влияет степень ее *децентрализации* и *централизации*. Эти компоненты управления тесно связаны со звенностью управленческой системы: усиление централизации сопровождается возникновением дополнительных и промежуточных уровней управления, увеличением бюрократического аппарата, монополизацией производства; основными же характеристиками децентрализованной системы управления являются отсутствие верхних и промежуточных уровней, разделение общественной или производственной системы на более мелкие самостоятельные системы, сокращение бюрократического аппарата, демонаполизация производства. Оба компонента при этом имеют как положительные, так и отрицательные свойства. К тому же централизованное и децентрализованное управление не могут существовать каждое отдельно, так как в целостной системе управления субъект управления неотделим от своего объекта. Система управления трудовой деятельностью будет максимально эффективной лишь в случае оптимальной реализации всех положительных качеств как централизованного, так и децентрализованного управления [48].

Эволюция форм управления

На примере известных общественно-экономических формаций рассмотрим эволюционное развитие социального управления, имеющего *циклический характер* изменений при переходе от одного типа организации общества к другому [48].

Первобытное общество. На этапе раннего первобытного общества действовал принцип распределения благ “каждому – по силе”, поэтому орудия труда представляли собой личную собственность, а труд носил скорее индивидуальный, чем общественный характер [48]. Каждый человек был стратегом своей деятельности, ее планировщиком, исполнителем и контролером. Таким образом, отсутствие управленческого разделения труда в начальный период формирования первобытной общины указывает на то, что ее система управления трудовой деятельностью была однозвенной и максимально децентрализованной.

В дальнейшем, по мере усложнения жизнеобеспечивающей деятельности первобытной общины, возрастала роль старейшин, бигменов, вождей, которые принимали на себя последовательно функции стратегов, планировщиков, контролеров, что превращало однозвенную систему управления трудовой деятельностью вначале в двухзвенную, а затем в трех- и четырехзвенную (рис. 21).

Эволюция производства материальных благ приводит к совершенствованию средств производства, увеличению их количества и появлению новых видов трудовой деятельности. Намечается путь от индивидуальной универсальности труда к более эффективной специализации, основанной на общественном разделении труда, обусловленном, в свою очередь, индивидуально-психологическими особенностями членов общины. Происходит переход от неадекватного распределения благ к более справедливому, адекватному распределению, а многозвенная система управления трудовой деятельностью вновь превращается в однозвенную (рис. 21).

Таким образом, система управления трудовой деятельностью первобытного общества развивается по своеобразному циклу: начав развитие как однозвенная, она затем прошла двух-, трех- и четырехзвенную стадии и вновь превратилась в однозвенную. Что же касается степени децентрализации управления, то на первоначальной однозвенной стадии она была максимальной и последовательно ослабевала на последующих стадиях развития [48].

Рабовладельческое общество. В связи с повышением производительности труда и обогащением общины начинают развиваться и укрепляться семейные связи [48]. На первых этапах формирования семьи внутрисемейная система управления трудовой деятельностью была такой же однозвенной и демократической, как и система управления на уровне общины. Однако постоянные грабительские войны между семьями, родами и племенами постепенно приносят в развивающуюся семью структуру военного управления, и внутрисемейная система управления трудовой деятельностью становится двухзвенной и высокоцентрализованной.

Система военного управления, основывающаяся на культе силы, предполагает сосредоточение в руках вождя (главы семьи) функций стратегии, планирования и контроля, а за рядовыми воинами (членами семьи) — только исполнения. Таким образом, материальные блага вновь начинают распределяться по принципу “каждому — по силе”, т. е. неадекватно трудовому вкладу человека.

В грабительских войнах победителям доставались пленные, что позволяло использовать их для усиления исполнительского этапа трудовой деятельности. Таким образом возрастала роль семьи, становившейся многочисленным сообществом. Ослабление социально-экономического значения общинной системы управления трудовой деятельностью на фоне возросшего значения семьи привело первобытное общество к глубокому кризису. Община постепенно разрушалась, и на ее месте возникло рабовладельческое общество [48].

Вначале рабовладелец, осуществлявший функции стратегии, планирования и контроля, наравне с исполнителями — членами семьи и рабами — участвовал в трудовом процессе. Затем он и его семья устранились от функций исполнения, а между рабовладельцем и рабом-исполнителем появилось дополнительное звено — надсмотрщик, к которому перешла функция контроля. Дальнейшее усложнение трудовой деятельности привело к обособлению в виде самостоятельного звена этапа планирования, который начали осуществлять управляющие рабовладельческих хозяйств. За рабовладельцем осталась только функция стратега, и таким образом система управления трудовой деятельностью рабовладельческого общества стала четырехзвенной (см. рис. 21).

Высокая централизация управления привела к углублению общественного разделения труда. Использование труда рабов в материальном производстве открыло возможность развивать науку, искусство, культуру. Однако ослабление децентрализации рабовладельческой системы управления на каком-то этапе достигло критического предела, что привело общество к социальным потрясениям и в конечном итоге к гибели [48].

Феодальное общество. Кризис рабовладельческого общества вызвал нарастание процессов децентрализации, что сопровождалось исчезновением промежуточных звеньев управления [48]. Так, владельцы земли стали сдавать ее в аренду бывшим рабам. В результате функции контроля трудовой деятельности и ее планирования перешли к исполнителю, который стал крестьянином, а за владельцем земли — феодалом — остался только этап стратегии. Таким образом, для феодализма характерна двухзвенная система управления трудовой деятельностью (рис. 21).

Ослабление централизации управления и ее положительных аспектов привело к распаду высокоразвитых государств, застою и упадку науки, искусства, культуры. Отсутствие постоянного контроля над крестьянами вызвало их массовое бегство от феодалов, что способствовало формированию постфеодальных общин, где непосредственный производитель материальных благ вновь становился владельцем средств производства (например, казачество). В начальный период существования постфеодальных общин адекватное вознаграждение за труд получали все их члены. Это свидетельствует о том, что основывающиеся на принципах самоуправления общины имели в тот период однозвенную систему управления трудовой деятельностью (см. рис. 21).

Таким образом, состояние системы управления трудовой деятельностью начиная с вырождения первобытнообщинного строя в рабовладельческий и заканчивая образованием постфеодальных общин можно охарактеризовать как законченный цикл. Начав свое развитие как однозвенная, система управления последовательно прошла этапы двух-, трех- и четырехзвенности. Затем после крайне нестабильного четырехзвенного этапа количество звеньев в системе начало уменьшаться, и в конце концов она вновь превратилась в однозвенную. Одновременно с изменением звенности системы управления изменялось соотношение ее централизации и

децентрализации: увеличение количества звенности сопровождалось усилением централизации и ослаблением децентрализации управления, и наоборот [48].

Капиталистическое общество. Капиталистическое общество вырастает из разлагающихся постфеодальных общин, т. е. общностей, основанных на однозвенной системе управления трудовой деятельностью [48]. Дальнейшая имущественная дифференциация приводит к сосредоточению в руках богатых ремесленников и мастеров не только власти, но и средств производства, что превращает непосредственных производителей материальных благ в рабочих-исполнителей. Начальное капиталистическое производство возникает как простая кооперация на основе двухзвенной системы управления трудовой деятельностью, в которой, по аналогии с системой управления феодализма, обособляется верхнее стратегическое звено, а остальные этапы управленческого разделения труда формируют второе, нижнее звено. Затем после появления мануфактурного производства, которое предполагало дальнейшую дифференциацию трудовых процессов, возникла новая двухзвенная система управления трудовой деятельностью, аналогичная двухзвенной системе управления рабовладельческого общества (см. рис. 21). В этой системе управления нижнее звено было представлено рабочим-исполнителем, а осуществление остальных этапов труда сосредоточивалось в руках капиталиста — хозяина средств производства [48].

По мере увеличения масштабов производства и усложнения трудовой деятельности обособлялось звено контролирования труда исполнителей, представленное в основном мастерами, а затем и звено планирования, которое стали представлять менеджеры (управляющие). За капиталистом осталась лишь функция стратега трудовой деятельности. Таким образом, капиталистическая система управления на уровне предприятий становится вначале трех-, а затем четырехзвенной (см. рис. 21). Такая же четырехзвенная система управления трудовой деятельностью возникла и на государственном уровне, но масштабы ее были невелики из-за слабо развитой государственной собственности (исключение составляли фашистская Германия и некоторые другие капиталистические государства, где существовали те или иные формы диктатуры). Увеличение звенности капиталистической системы управления сопровождалось усилением ее централизации, что открывало возможности перехода человеческого общества на более высокую ступень цивилизованности. Однако на определенном этапе развития ослабление децентрализации системы управления достигло критического предела, что вызвало пролетарские бунты и революции [48].

Поиск собственниками средств производства более эффективных форм хозяйствования, как и во времена рабовладельчества, привел к тому, что промежуточные звенья выпали из системы управления трудовой деятельностью, усилилась ее децентрализация. Современный капитализм широко использует эффективную двухзвенную систему управления, при которой этапы управленческого разделения труда, такие как контроль трудовой деятельности, ее планирование и исполнение, совмещены в одном нижнем звене. Это стало возможным благодаря тому, что материальное вознаграждение выполняющих эти функции лиц стало зависеть от качества и количества конечных результатов их личного и совместного труда [48].

Таким образом, *циклическая эволюция* форм системы управления трудовой деятельностью, начиная с первобытного общества, представляет собой маятниковые колебания развития управления от ярко выраженного децентрализованного на основе однозвенной формы к ярко выраженному централизованному управлению на основе четырехзвенной формы с центром равновесия на уровне двухзвенной формы феодального типа. Эти колебания в определенной мере отражают также приближение и удаление непосредственного производителя материальных благ от средств производства. Поднимаясь с каждым “взмахом” указанного маятника на более высокую ступень цивилизованности, человечество все более умело объединяет централизованное управление с децентрализованным и соответственно лучше использует их положительные эффекты [48].

Современная двухзвенная капиталистическая система управления трудовой деятельностью имеет довольно выраженный как децентрализованный, так и централизованный характер. Децентрализация достигается путем объединения в нижнем звене этапов планирования, контроля и осуществления трудовой деятельности, а централизация — выполнением первого этапа управления за пределами предприятий. Этот этап — сбор научно-хозяйственной информации, на основе которой разрабатывается фирменная стратегия, осуществляемая раз-

личными торговыми биржами, выставками, компьютерными сетями, а также другими специализированными государственными и негосударственными организациями, что позволяет формировать высокоэффективную демократичную центрально-периферическую систему управления трудовой деятельностью [48].

Социалистическое тоталитарное общество. В основе социалистического тоталитарного государства лежала четырехзвенная максимально централизованная система управления трудовой деятельностью [48]. При этом хозяевами средств производства были не производители, а разветвленная иерархия партийных, советских и хозяйственных чиновников (партократия). К разряду исполнителей кроме рабочих, крестьян, служащих относилась огромная армия рабов-заклоченных, принудительно трудившихся на различных хозяйственных объектах.

Неуклонное усиление централизации социалистической системы управления происходило за счет ослабления ее децентрализации, что на определенном этапе давало высокую эффективность производства. Затем базисный положительный эффект децентрализации настолько ослабел, что вслед за ним стали ослабевать и положительные эффекты централизации. Это привело тоталитарное, неорабовладельческое общество к полному экономическому, политическому и духовному кризису и в конечном итоге к гибели [48].

Основы рационально устроенного общества

В настоящее время *неокапиталистическое общество* постепенно трансформируется в постиндустриальное, более социально однородное, о чем свидетельствует широкое распространение предприятий, в которых участвуют как “верхи”, так и “низы” системы управления трудовой деятельностью [48]. На многих таких предприятиях средства производства принадлежат всем работающим на них людям. Самоуправление и прямая зависимость заработной платы от конечных результатов личного и коллективного труда обуславливают высокую экономическую эффективность этих предприятий. Таким образом, внутри современного неокапиталистического общества формируется демократичная однозвенная центрально-периферическая система управления трудовой деятельностью, в которой производитель материальных и духовных благ соединен со средствами производства [48].

Обнаруженная закономерность циклического развития системы управления трудовой деятельностью отражает усредненную, *общую тенденцию* в хозяйственно-культурной эволюции общества. Определяя последовательность этапов социально-экономического развития, эта закономерность позволяет в определенной степени охарактеризовать текущее состояние различных общественных систем и их относительное положение на пути социального прогресса, а также прогнозировать их будущее.

Формирование однозвенной системы управления трудовой деятельностью в развитых странах свидетельствует о том, что человечество завершает третий цикл развития общечеловеческой системы управления и стоит на пороге четвертого цикла. Но вступление в новый цикл означает формирование многозвенных форм управления, основанных на жесткой централизации, т. е. на насилии. Ростки этих многозвенных систем уже прорастают или могут прорасти на базе несовершенства общественного устройства, которое открывает путь к власти мафиозно-коррупцированным структурам, возникновению коммунистических, фашистских и других тоталитарных режимов, что в условиях современных научно-технических достижений может привести к глобальной катастрофе [48].

В современных условиях предотвратить возможные для человечества беды может его рациональная, научно обоснованная организация, прошедшая испытание историей. Одним из элементов такой организации может стать малозвенная центрально-периферическая система управления. Циклическое развитие общечеловеческой системы управления уже неоднократно в истории приводило к появлению однозвенных форм управления, которые возникали обычно на основе общин. Как правило, эти однозвенные формы были сильно децентрализованы и соответственно слабо централизованы. Основывающиеся на них общины обычно

существовали непродолжительное время и быстро вырождались в многозвенные антидемократичные формы управления. Основной причиной короткой жизни общностей, основывающихся на однозвенной системе управления трудовой деятельностью, была слабо развитая централизация, которая имеет огромные перспективы социального развития. В прошедшие исторические времена высокая централизация могла основываться только на насилии и поэтому была несовместима с демократической высокоразвитой децентрализацией. Развитие же современной информационной технологии, переход человечества к постиндустриальным формам обеспечивают необходимые условия для создания ненасильственной централизации социального управления [48].

Резюме

1. Система управления общечеловеческой деятельностью охватывает четыре основных этапа, которые в результате управленческого разделения труда отображают звенья (уровни) системы управления. В зависимости от количества составляющих звеньев система управления может быть одно-, двух-, трех- и четырехзвенной. На эффективность этой системы существенно влияют степень ее централизации и децентрализации, а также адекватное и неадекватное вознаграждение за труд. При этом увеличение количества звенности сопровождается усилением централизации и ослаблением децентрализации, и наоборот.
2. Эволюция форм социального управления носит циклический характер изменений при переходе от одного этапа социального развития к другому. Начиная с первобытного общества система социального управления развивается по типу маятниковых колебаний — от ярко выраженного децентрализованного, на основе однозвенной формы, к ярко выраженному централизованному, на основе четырехзвенной формы управления с центром равновесия на уровне центрально-периферической двухзвенной формы управления.
3. Познание закономерностей циклического развития системы социального управления в эволюции организации общества позволяет определить последовательность этапов социального развития, охарактеризовать текущее состояние различных общественных систем, а также прогнозировать их возможное будущее. Так, последовательное прохождение этапов одно-, двух-, трех-, четырехзвенности и снова однозвенности в системе социального управления указывает на завершение управленческого цикла в рамках того или иного периода социальной истории и зарождение нового, качественно иного цикла. При этом каждому историческому периоду соответствует своя, наиболее ему присущая и наиболее отвечающая социальному содержанию, форма управления.
4. Знание закономерностей развития социального управления помогает правильно определить возможные пути оптимальной для данного исторического периода организации общества. Одним из элементов такой организации в современных исторических условиях может стать сознательное формирование демократической двухзвенной системы социального управления, органически объединяющей в себе принципы централизации и децентрализации, а также адекватной связи между качеством труда и его вознаграждением.
5. Цикличность этапов и форм социального управления имеет многоуровневое строение, в соответствии с этим происходит закономерная смена типов правления как для всего человечества, так и для составляющих его этнических образований. Например, общечеловеческий цикл социального управления, продвигающийся от власти духовного сословия (“Золотого века” по античной терминологии) через власть военной аристократии (“серебряного” сословия) и власть буржуазии (“Бронзовый век”) к власти пролетариата (“Железный век”), закономерно накладывает отпечаток на развитие всех живущих этносов. Однако каждый из них, следуя в русле общечеловеческого управленческого цикла, переживает присущие только ему особенности социального развития. Так, некоторые современные европейские страны переходят в эпоху “Железного века” постепенно и плавно, в то время как другие (например, сталинская Россия и гитлеровская Германия) испытали на себе все ужасы люмпенизированного правления.

6. Глобальная смена типов управления обуславливается сменой в общечеловеческом сознании базовых ценностей, каждая из которых в определенный исторический период становится ведущей: Истина — для “золотого” духовного сословия, Красота — для аристократического “серебряного”, Добро — для “бронзового” третьего сословия, Справедливость — для пролетарского “железного”. Вместе с тем эти ценности присутствуют в каждом этносе одновременно, что при определении закономерностей развития позволяет оптимально их использовать в практике социального управления, культивируя одни и косвенно умаляя другие.
7. Базовым общечеловеческим ценностям и представляющим их сословиям соответствуют также определенные пути к власти, к вершинам социального управления и господства. Возможны четыре основных пути, дающих власть в социальных общностях различного уровня: Знание, Слава, Богатство и Сила, что соответствует основным принципам получения власти — по уму, заслугам, труду и силе. Первый принцип действует при иерократическом¹ правлении, второй — при аристократическом, третий — при буржуазном, четвертый — при пролетарском.

Эти же принципы характеризуют и основные сферы общества — духовную, политическую, экономическую (имеющие в своей основе рациональное, сознательное начало), а также иррациональную, инстинктивно-сенсорную, по сути преступную относительно общечеловеческих идеалов и стремлений. Названные принципы соответствуют также основным психическим сферам — познавательной, волевой, эмоциональной и инстинктивно-сенсорной.

По тому, какие пути к власти действуют в конкретном этносе, можно судить о преобладании в нем соответствующих социальных и психических сфер.

4.7

ПУТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВА

Как правило, проблемы социального управления посредством синтеза методов естественных и организационно-технических наук анализируются в русле социобиологического, кибернетического и синергетического подходов, с помощью которых определяют универсальные закономерности в поведении различных систем.

Общество как биосоциальный феномен

Человеческое сообщество — предельно сложный объект, вершина филогенетической пирамиды эволюции современного мира, поэтому он требует поиска как уникальных, так и универсальных путей в моделировании социальных процессов развития и управления².

Общество является *биосоциальным* феноменом, развивающимся во времени и в пространстве по биологическим, психологическим и социальным законам. При этом процесс увеличения социосистемы обуславливает в ней и эволюционные изменения [55]. Развитие социума представляет собой усложнение системы и цепь закономерных переходов от сугубо биологической формы существования (к сфере действия которой отчасти относятся “присваивающая

¹ **Иерократия** — буквально “власть жрецов”.

² Подробнее см.: Кузьмин М. Самоорганизация и социозволюция // Философ. и социол. мысль. — 1994. — № 9–10. — С. 99–135.

экономика” и политическое лидерство) через ее производственно-хозяйственную собственно экономическую фазу к духовной сфере социальной жизни.

Социальные системы развиваются по вполне определенным универсальным, но не детерминированным законам. При этом социумам, развивающимся во времени и в пространстве, присущи черты генотип-фенотипных отношений, хорошо изученные биологией и другими естественными науками. Эволюция социальной системы представляется как каскад постоянных изменений (бифуркаций по синергетической¹ терминологии) и сопровождается структурообразованием, увеличением асимметрии, метаболизма социальных процессов, диверсификацией и иерархической перестройкой. За порогом достаточной сложности, все больше удаляясь от равновесия, социальные системы приобретают потенциал к “творческой эволюции” — самоорганизации [55].

Гено- и фенотипы социальной системы. Эволюцию общества можно рассматривать посредством выделения *фенотипа*² (представленного на макроуровне, доступном для наблюдения) и *генотипа*³ (представленного на латентном микроуровне) социального организма [55]. Общее для всех социумов филогенетическое развитие определяется прежде всего их базовыми формами *социальной активности* (политическая, экономическая и духовная деятельность), которые, в свою очередь, обуславливаются *потребностями* членов социума.

Некоторые индивидуальные потребности (табл. 8) генетически жестко зафиксированы (*инстинкты*), что позволяет раскрыть потенциалы одновременно индивида и общества через первообразы человеческой психики, *архетипы* коллективного бессознательного, введенные в научный обиход К. Юнгом. Именно архетипы могут быть своеобразными генами социального организма как целого, особенно его духовной сферы. Если обычные гены ответственны в большей степени за выживание человека как биологического существа, то архетипы — за его выживание как социального существа, духовной целостности социума. Архетипы являются базисными идеями духовной жизни общества, основой формирования и развития его *базовых ценностей*. Общество, таким образом, движется навстречу Истине, которая лишь слегка приоткрыта, заложена в архетипе, нашем коллективном бессознательном. Иными словами, истинное содержание архетипов является циклически изменяющимися целями всего социального развития [55].

В целом для общества индивидуально-генный механизм является детерминистическим, консервативным относительно будущего. Одновременно архетипный механизм играет флуктуационную роль: неожиданные прорывы в будущее через возмущения, которые вносят отдельные индивиды — члены социума. Этот же механизм выполняет функции отбора “ложных” путей социального развития, которые небезопасны для движения общества. Возможно, важнейшая роль *элиты* в обществе связана именно с объединением как генетических, так и архетипных механизмов в социогенезе, что обеспечивает естественный отбор наиболее приспособленных и наиболее ментально развитых членов социума (например, родовая аристократия, потомственная интеллигенция) [55].

Таким образом, гены — это информация из исторического прошлого, а архетипы — это “культура впереди нас”. В интерпретации М. Вебером и К. Юнгом смены мировых религиозно-этических систем можно найти тому подтверждение. Иными словами, главная роль архетипов состоит в обучении социальному будущему.

Третья необходимая составляющая социальной системы (наряду с генотипным и архетипным механизмами) — *общественное разделение труда*, обеспечивающее материальный план социума. Неравнозначные и неоднородные способности людей, как известно, приводят к начальному разделению труда в обществе. Последнее с необходимостью требует обмена результатами этого труда. Обменные связи развиваются вследствие различных нововведений, происходящих в процессе взаимодействия фенотипных (внешних) структур с генотипными (внутренними) структурами социума [55].

¹ **Синергия** (от греч. *synergeia* — сотрудничество, содружество) — совместное действие; взаимодействие различных потенциалов или видов энергии в целостном действии [49].

² **Фенотип** (от греч. *phaino* — обнаруживаю, являю и *typos* — отпечаток, форма, образец) — любой поддающийся наблюдению признак организма (морфологический, физический, поведенческий). Фенотип является продуктом взаимодействия генотипа и среды, однако на разных уровнях организации (клеточном, организационном и т. д.) соотношение фенотипа и генотипа различно.

³ **Генотип** (от греч. *génos* — род, происхождение и *typos* — отпечаток, форма, образец) — генетическая конституция, совокупность генов данного организма, полученная наследственно.

Соотношение различных составляющих социума

Генотип социума (содержание: индивидуальные потребности)	Фенотип социума (содержание: виды социальной деятельности)	Базовые ценности (содержание: архетипы коллективного бессознательного)
1. Биологические потребности (инстинктивно-сенсорная сфера)	Потестарная организация	Справедливость
1.1. Потребности в самосохранении	Присваивающее хозяйство, захват чужих ресурсов и территорий	
1.2. Потребности в продлении рода и сохранении вида	Регулирование брачно-семейных отношений, необходимые запреты, нормы и правила	
2. Социально-биологические потребности (эмоционально-волевая сфера)	Государство	Красота
2.1. Потребности в самоутверждении и организации социума	Политическая область	
2.2. Потребности в коммуникации и жизнеобеспечении социума	Экономическая область	
3. Социальные потребности (духовная сфера)	Духовная область	Истина
3.1. Потребности в самовыражении	Искусство, наука	
3.2. Потребности в служении высшим целям	Религия, философия	

Базовые составляющие биосоциального феномена. Итак, описаны следующие составляющие биосоциального феномена, каковым является человеческое общество:

- 1) *базовые потребности* человека, которые проектируются на социальную активность, ведущую к начальному разделению общественного труда;
- 2) *начальное разделение труда* как производное индивидуальных способностей людей, которое проектируется на организацию трех основных сфер социальной деятельности (материальную, организационно-управленческую и духовную);
- 3) *архетипы коллективного бессознательного*, которые проектируются на *основные ценности* социума и формируют систему социальных норм, правил, предписаний, стандартов поведения и образа жизни в целом.

Как следствие, *социальный фенотип* определяется соответствующими компонентами:

- социальная активность (деятельность) сопровождается индивидуальными открытиями, которые приводят к социальным инновациям, а те, в свою очередь, к формированию и смене соответствующих хозяйственно-культурных типов (присваивающее хозяйство, производящее хозяйство и т. д.), что определяет характер *социально-экономических отношений*;
- социально-экономические отношения, базирующиеся на соответствующей структуре управления трудовой деятельностью. Во взаимодействии с существующими в социуме правилами и нормами они формируют законодательный кодекс общества, что определяет характер *социально-политических отношений*;
- социально-политические отношения, базирующиеся на соответствующем законодательном и морально-этическом кодексе. Под влиянием действующих в социуме основных ценностей они способствуют формированию духовной сферы общества в целом, содержанием которой являются *социально-культурные отношения*.

Перечисленные фенотипные составляющие во взаимодействии в конкретное историческое время и в определенной окружающей среде дают уникальную макрореализацию, близкую по смыслу к марксовым понятиям социально-экономической формации [55], а также к циклической классификации исторических времен, принятой в античности (подробнее см. часть I).

Процессы самоорганизации социальных систем. Для процессов самоорганизации социальных систем в пространстве и во времени необходимы определенные условия: 1) относительная открытость системы, предполагающая наличие определенных потоков в систему и из нее (природные источники ресурсов и энергии, обменные потоки капитала, товаров, человеческих ресурсов с другими социумами и т. д.); 2) нелинейность закона взаимодействия различных частей социальной системы; 3) наличие в системе элемента случайности (диссипации, например случайности природного происхождения, случайности в научно-технических изобретениях и последствиях их применения и т. д.); 4) определенность диапазона системных параметров, играющих важную роль в качественном поведении социальной системы, так называемых *управляющих* параметров. При этом если управляющие параметры имеют критические точки, за которыми поведение системы коренным образом меняется и возникают новые разновидности решений, то такие управляющие параметры называют *бифуркационными*. Управляющими (бифуркационными) параметрами макроэкономического уровня могут быть коэффициенты эффективности взаимодействия производств, какие-либо интегрированные характеристики (например, валовой национальный продукт) и т. д. На микроуровне это могут быть различные характеристики социального взаимодействия [55].

Идея самоорганизации не противоречит идее управления, поскольку качество, путь и результат самоорганизующего поведения будут каждый раз иными, если изменится хотя бы одно из перечисленных ранее условий. При этом *управляющими субъектами* могут быть:

- руководящая часть общества (организационно-управленческая верхушка), которая осуществляет главное управляющее воздействие через правовые нормы (законы) и регулирование различных “потоков” социальной системы;
- социальные организации и институты, планирующие и оптимизирующие социальную деятельность исходя из существующей нормативной базы;
- индивид, совершающий аналогичное посредством смены различных социопсихологических (отношение к труду и его результатам, мотивация, принятие или непринятие действующих в социуме ценностей и т. д.) и психофизиологических (работоспособность, активность, продуктивность и др.) характеристик.

Результат управляющего воздействия может быть при различных условиях как позитивным, так и негативным. Это определяет индивидуальность моделей хозяйствования и социального управления в целом для разных стран [55].

Организация социальных систем

Социальная система, как отмечалось, всегда сложноорганизованная, поскольку в нее входят элементы, качественно различные по природе и свойствам (непосредственно индивиды, социальные институты, социальные отношения)¹. Кроме того, социальная система охватывает все сферы общества (экономическую, политическую, духовную), благодаря чему одни и те же элементы в зависимости от обстоятельств и потребностей могут входить в различные подсистемы [54]. При этом свойства элементов и их взаимосвязи зависят от того, в составе какой подсистемы они функционируют.

Степень упорядоченности социальных отношений и устойчивости всей системы характеризуется посредством *структуры*, обладающей устойчивостью и жесткостью. Сознательное начало — социальное управление — способно сочетать объективные и субъективные аспекты общественного развития, оказывать целесообразное *воздействие на изменения*. Фактор сознания является специфической чертой социальной системы, не свойственной какому-либо другому классу систем [54].

¹ Подробнее см.: Кузнецова М. Деорганизация и организация как свойства социальных систем // Пробл. теории и практики управления. — 1994. — № 6. — С. 93–98.

По определению польского социолога Я. Щепаньского¹, любая *социальная организация* — это “система способов (образцов) деятельности индивидов: подгрупп и институтов, средств социального контроля, социальных ролей и систем ценностей, которые обеспечивают совместную жизнь членов общности, гармонизируют их стремления и действия, устанавливают допустимые способы удовлетворения потребностей, разрешают проблемы и конфликты, возникающие в ходе совместной жизни” [123]. Таким образом, на макроуровне организация социальной жизни представляется в форме взаимодействия двух крупных подсистем — *организационно-управленческой и ценностно-нормативной*, расхождение которых, по определению американского социолога Р. Мертона², заключается в конфликте между культурно предписанными стремлениями и социально структурированными средствами их реализации. Возникающее при этом напряжение нарушает социальный порядок. Как правило, причиной кризисного состояния общества является деформация социальной структуры в целом, т. е. изменения в различных сферах общества (экономической, политической, культурной), в системе ценностных ориентаций, а также в социальных институтах и социальной стратификации [54].

Дезорганизация как свойство социальных систем. *Дезорганизация* объективно присуща сложноорганизованным системам и сопровождается такими явлениями, как диспропорции, нестабильность, неравномерность и прерывность развития [54]. По А. Богданову³, равенство организующего и дезорганизующего начал нейтрализует действия. Взаимодополняясь, они стихийно организуют мир [15]. Иными словами, каждое из возникающих изменений тут же уравнивается другим, ему противоположным. Эта концепция *динамического равновесия* как оптимального режима функционирования системы оформилась в результате попыток разрешения важной дилеммы — соотнесения двух противоположных потребностей социальной системы: развития и стремления сохранить стабильное состояние [54].

Две *тенденции развития* социальной системы обуславливают возможность кризисных форм ее состояния, которые могут иметь два исхода — регенерацию или разрушение социальной системы. Если дезорганизующий момент “перевешивает” силу организующих связей, это ведет к общему крушению организационной формы социального целого, вследствие чего структура или преобразуется, или распадается [15; 54].

Взаимодействие государства и гражданского общества (см. разд. 7) обеспечивает социальной системе состояние динамического равновесия, способствует полноценному проявлению процессов самоорганизации на стыке организационного и дезорганизационного начал. *Самоорганизация* зарождается в результате деятельности отдельных индивидов и, выражая их потребности, воздействует на организационно-управленческую структуру общества. Наиболее благоприятной средой для развития самоорганизации является сформированное гражданское общество.

Сущность дезорганизации, таким образом, заключается в дезинтеграции не выполняющих своих функций социальных институтов, в ослаблении механизмов социального контроля, неустойчивости критериев оценок, появлении образцов поведения, противоречащих образцам, признанным допустимыми в данном социуме [54; 123].

Модели социального развития. По И. Пригожину⁴, если система уходит далеко от равновесия и переходит порог устойчивости, она оказывается в области хаоса, для которой характерны сильные последствия слабых случайных флуктуаций (отклонений) [54; 81]. В переломный момент невозможно предсказать, в каком направлении будет в дальнейшем развиваться социальная система, что определяет невозможность создания единственной, непротиворечивой *модели эволюции*. Альтернативой является только многомодельное описание возможных путей развития. Приведем ряд эволюционных моделей, в центре которых рассматривается процесс дезорганизации, проявляющийся в каждой рассматриваемой ситуации по-разному [54].

Модель 1: реставрация. Хотя буквальных повторений в истории не бывает, тенденция возврата к прежнему социальному порядку существует, видимо, до тех пор, пока четко не определилось направление будущего развития социальной системы.

¹ См.: Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. — М., 1969. — С. 110.

² **Мертон Роберт Кинг** (1910–2003) — американский социолог, внесший значительный вклад в разработку и формирование основных областей академической социологии.

³ См.: Богданов А. Всеобщая организационная наука. — М., 1989. — С. 215.

⁴ См.: Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. — М., 1986. — С. 247.

Модель 2: перманентная неустойчивость. Это та крайность, которая так же вредна для социальной системы, как и гиперустойчивость (например, при длительном тоталитарном режиме). Ситуация качественной неопределенности возникает тогда, когда старые ценности не действуют, а новые еще не определились. Дезорганизация проявляется как “средовое начало”, дает о себе знать через отклонения, сопротивления, случайности, сбои, т. е. неопределенность и неуправляемость социальными процессами. Это недолговечная модель, являющаяся, как правило, прологом нового порядка организации общества.

Модель 3: порядок любой ценой. Процессы и изменения, учитывая циклический характер социокультурных явлений, способны превращаться в свою противоположность. Например, за периодом революционных перемен неминуемо следует период контрреволюционный и т. д. Люди, уставшие от анархии, превращаются в инертную массу, жаждущую порядка любой ценой. Это может произойти, когда страна становится на путь затяжного гражданского конфликта или когда появляется волевой лидер, имеющий проект социального переустройства.

Модель 4: социальный хаос. В этой модели дезорганизация и хаос имеют отрицательный знак — полное разрушение социального порядка и организационных механизмов, способных противостоять деградации социальной системы. Глобальное нарастание экономических, политических и социокультурных проблем сигнализирует о возможности необратимых масштабных кризисов, которые могут принять характер катастроф.

Модель 5: полисистемная модель. Моносистемная модель современного социума, детерминированного одним определяющим параметром (экономикой), уступает место полисистемной модели, более сложной и многогранной, где интегрируется экономический, политический и духовный плюрализм. В становлении этой модели дезорганизация является фактором перехода системы на качественно иной уровень развития, источником организации нового социального порядка.

Изучение проблемы соотношения организующего и дезорганизующего начал в развитии социальных систем, раскрытие законов поддержания динамического равновесия и закономерностей перехода социальной системы от одного состояния к другому позволяют усовершенствовать концепцию *социального управления*, необходимыми компонентами которой должны стать распознавание и поддержание самоорганизующихся сил и свойств социальных систем [54]. Познание закономерностей эволюционного развития социальных систем и возможных путей их движения способствует разработке методологии *социального прогнозирования* — необходимого и важного этапа в стратегии управления обществом.

Основы социального прогнозирования

Французский специалист по прогнозированию и стратегии Хьюго де Жувенель [145] подчеркивает, что прогнозирование не следует путать с пророчеством или предсказанием¹. В данном случае речь идет не о способе предвидения будущего, а об инструменте, помогающем его строить [28]. Будущее, таким образом, рассматривается как нечто определенным образом формируемое, а не как некая жесткая заданность.

Прогнозирование отличается следующими основными особенностями [28].

1. Ему присущи междисциплинарный и системный подход. Реальность рассматривается в совокупности измерений независимо от их природы. Применение элементов системного анализа позволяет использовать те или иные явления с учетом комплекса действующих факторов и сложившихся между ними связей.

2. Исследование проводится на долговременной основе, носит ретроспективный и перспективный характер. Благодаря этому удается избежать чрезмерного влияния на результаты краткосрочных факторов, вскрыть глубинные закономерности эволюции ситуации в той или

¹ Подробнее см.: *Горохов Б.* Прогнозирование: краткое методологическое руководство // Пробл. теории и практики управления. — 1995. — № 1. — С. 63, 68, 126.

иной области, а также оперировать во временном масштабе, что позволяет рассчитывать на реальные преобразования.

3. Учитываются не только базовые тенденции, но и возможные изменения скачкообразного характера, которые возникают самопроизвольно или в результате сознательных действий. Источниками таких скачков могут быть “пороговые эффекты” (в экономической сфере, например, насыщение рынка сбыта), появление нововведений или социальных реформаторов, ломающих сложившиеся традиции, желающих изменить действующую систему ценностей.

Этапы прогнозирования. Прогнозирование осуществляется в *пять этапов* [28]: формирование проблемы и выбор горизонта прогнозирования; построение системы и идентификация ключевых переменных; сбор данных и выдвижение гипотез; формирование образа будущего с помощью моделей или сценариев; принятие стратегических решений.

Первый этап. Горизонт прогнозирования определяется в зависимости от степени инерционности исследуемой системы и стремления элиминировать влияние краткосрочных факторов, мешающих адекватному восприятию ситуации; возможностей действовать (бесполезно разрабатывать стратегию, не имея средств ее реализации); настроения и степени мотивированности действующих лиц. Часто “правильным” горизонтом прогнозирования считается временная точка появления скачкообразных изменений.

Второй этап. Переменные, влияющие (или способные повлиять) на рассматриваемую проблему, должны быть одного уровня агрегирования и формулироваться как можно более точно. Целесообразно, чтобы эта фаза исследований осуществлялась рабочей группой с привлечением внешних экспертов. Необходимо также провести информационные исследования, опрос специалистов, консультации. Система связей между переменными строится в виде матрицы с указанием степени взаимодействия (слабое, среднее, сильное, потенциально возможное).

Третий этап. На этапе сбора данных применительно к каждой переменной необходимо решить пять задач: выбрать показатели, характеризующие эволюцию рассматриваемой переменной; выявить данные (количественные и качественные), которыми можно располагать, определить их надежность, внести необходимые поправки; построить временные ряды для соответствующих показателей; интерпретировать наблюдаемые закономерности, вызывающие их причины; собрать мнения специалистов, что позволяет сформулировать набор нескольких вариантов (гипотез) эволюции для каждой переменной.

Четвертый этап. Наличие большого количества переменных и вариантов их изменений приводит к необходимости использования экономо- и социометрических моделей или (что более объективно) выбора базовых сценариев развития событий. Каждый сценарий состоит из трех частей: базового блока, представляющего собой отображение современной реальности и динамических характеристик исследуемой системы; разнообразных “ходов” в будущее, строящихся на основе многочисленных гипотез и возможных вариантов последствий, что позволяет сформировать “дерево будущего”; конечных результатов прогнозирования для различных временных горизонтов.

Пятый этап. Полученные конечные результаты сопоставимы по значимости с картиной развития событий. Главное при таком прогнозировании — оценить масштабы тех или иных явлений, событий и время их возникновения. Одна из основных опасностей метода сценариев — возможность “заблудиться” во множестве вариантов. Помимо описанных, так называемых исследовательских сценариев, призванных очертить зону возможного, существуют нормативные или стратегические сценарии. Продумывая их, исходят не из настоящего положения дел, а из цели, которая должна быть достигнута. С помощью таких сценариев, двигаясь от будущего к настоящему по системе “ходов”, разрабатывают меры, необходимые для достижения поставленной цели.

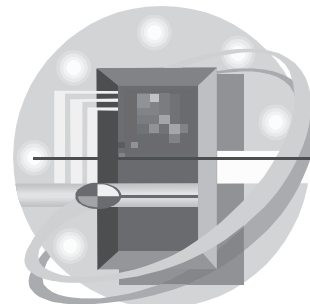
Таким образом, практическая польза прогнозирования заключается не в том, чтобы предложить руководству научно обоснованное решение. Главное его достоинство — сделать более понятным путь выработки решения, помочь выявить *базовые тенденции* в исследуемой социальной области, основные критические зоны, риски скачкообразных изменений, наиболее сложные проблемы, разработать варианты управленческой стратегии, оценить их преимущества и недостатки [28].

Резюме

1. Человеческое общество является предельно сложным объектом и требует поиска как уникальных, так и универсальных путей в прогнозировании и моделировании социального управления. Эволюционные изменения в обществе как биосоциальной системе обуславливаются ее количественным и качественным ростом. Рост биосоциальной системы во времени и в пространстве опосредуется космобиологическими, психологическими и социальными законами. При этом социумам в известной степени присущи черты генотип-фенотипных отношений.
2. Эволюция социальной системы представляется как каскад постоянных изменений, обусловленных, с одной стороны, объективными закономерностями, а с другой — процессами самоорганизации. Социальная активность членов социума, ведущая к постоянным его изменениям, базируется на реализации их потребностей и архетипах коллективного бессознательного, являющихся целями социального развития и определяющих смену основных ценностей.
3. Любая социальная система всегда является сложноорганизованной в силу качественного различия составляющих ее элементов. Степень устойчивости социальной системы характеризуется посредством ее структуры, оптимальное формирование которой — одна из главных задач социального управления. Деформация социальной структуры указывает на кризисное состояние системы, на нарушение взаимодействия двух ее крупных подсистем — организационно-управленческой и ценностно-нормативной, расхождение которых заключается в конфликте между культурно предписанными стремлениями и социально структурированными средствами их реализации.
4. Каждая социальная система стремится к удовлетворению двух противоположных потребностей: развития и стремления сохранить стабильное состояние. Эти тенденции обуславливают возможность кризисных состояний, которые могут привести либо к трансформации социальной системы, либо к ее гибели. Взаимодействие государства и гражданского общества обеспечивает социальной системе состояние динамического равновесия на стыке организационного и дезорганизационного начал, организационно-управленческой и ценностно-нормативной подсистем, стремления сохранить стабильность и продолжить развитие.
5. Если социальная система уходит далеко от равновесия и переступает порог устойчивости (характеризующийся ее структурой), она оказывается в области социального хаоса, для которой характерны сильные последствия даже очень слабых случайных отклонений. Поэтому спрогнозировать развитие социальной системы после кризисного состояния можно только на основе многомодельного описания предполагаемых путей организации общества

МАУП

Раздел 5

СОЦИАЛЬНЫЕ
ЗАКОНЫ

Среди множества стремлений человека самым сильным является стремление к власти и славе.
Б. Рассел

5.1

ОБЩЕСТВО И ЕГО ИЗУЧЕНИЕ

Общество¹ (буквально социальность, социальное) может рассматриваться в широком и узком смысле. В широком смысле — это совокупность всех способов взаимодействия и форм объединения людей, в которых выражается их всесторонняя зависимость друг от друга; в узком смысле — структурно или генетически определенный тип (род, вид, подвид и т. п.) общения, представляющий как исторически определенная целостность или относительно самостоятельный элемент (аспект, момент и т. п.) этой устойчивой целостности. Общество — важнейшая, основополагающая категория социальной философии и теоретической социологии [89].

Два подхода к изучению общества. На протяжении длительного периода в социальной мысли общество практически отождествлялось с государством. Соответствующие различия не проводились ни в античности, ни в Средние века. Исходная трактовка общества в социальной философии Нового времени — концепция *естественного состояния*, которое Т. Гоббс² определил как антиобщественную войну всех против всех по причинам: “абсолютной свободы”, изначально присущей каждому; равенства как способности взаимного нанесения равного ущерба; “естественного” желания зла друг другу. Спасение от этого состояния — мирный общественный договор, т. е. взаимный отказ граждан от посягательств на свободу, собственность и жизнь друг друга. Гарант его соблюдения — государство.

В отличие от Т. Гоббса А. Шефтсбери³ настаивает, что человек по природе — существо общественное, и общество для него неизбежно и естественно. Таким образом, с конца XVII в. вырисовывается конфронтация двух подходов: общество рассматривается, с одной стороны, как искусственное образование, диссонирующее с естественными склонностями людей, с дру-

¹ Подробнее см.: *Современная западная социология: Словарь*. — М., 1990. — С. 233–241.

² **Гоббс Томас** (1588–1679) — английский философ и государственный деятель. Взгляды Т. Гоббса наиболее полно изложены в его философской трилогии “Основы философии” (“О теле”, “О человеке”, “О гражданине”), а также в книге “Левифан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского” (1651).

³ **Шефтсбери Антони Эшли Купер** (1671–1713) — английский философ и моралист. Написал ряд работ, собранных под общим названием “Характеристика людей, нравов, мнений, времен” (3 т., 1711 г.). Основная идея — учение о самостоятельности морали и ее независимости от социальных условий.

гой — как развитие и выражение прирожденных влечений и чувств человека, являющихся по сути общественными [89].

Община и общество. В XIX в. понятие “общество” постепенно наполняется новым содержанием, призванным более активно отразить природу социальности и рационально истолковать дихотомию гипотетического естественного состояния и состояния общественно-договорного. Так, в концепции Ф. Тённиса¹, разделившего понятия “общество” и “община” (сообщество), речь идет о возникновении любой социальной целостности всякий раз только из взаимоотношений индивидов, определяемых их сознательной волей. Согласно Ф. Тённису, схема исторического развития общества (в широком смысле) включает развитие от состояния с преобладанием отношений типа “общины” к состоянию с преобладанием отношений типа “общество”. Сначала семья, соседские, дружеские отношения, которые естественны и органичны, затем социальная структура с преобладанием общества (в узком смысле) [89].

Общество как система. Э. Дюркгейм рассматривает общество как всеохватывающую реальность, обладающую самоценностью и определяющую остальные ценности. При этом решающим моментом в развитии общества является *разделение труда*, которое представляет собой выражение общественной солидарности высшего типа [89].

В центре теории Т. Парсонса² стоит понятие общей системы действия, одной из подсистем которой является социальная система, а общество представляет собой особый вид *социальной системы*. В этом качестве общество выполняет интегративную функцию в более обширной системе, где, согласно Т. Парсонсу, экономика выполняет функции адаптации, политика — целедостижения, а культура — поддержания образца взаимодействий.

Свою концепцию интерпретации понятия “общество” предложил Н. Луман³, рассматривающий изменение представлений об обществе как следствие изменений в способе его *дифференциации*, первоначально сегментарной, затем стратификационной и ныне функциональной. В ходе этих изменений первоначальная слитность заменяется выдвиганием на передний план политической системы, затем приходит черед функционального приоритета хозяйства, наконец, наступает ситуация, когда функционального приоритета нет ни у одной системы. Общество выступает как наиболее обширная, всеохватывающая система, что фактически является предельным условием социальности. Политика, хозяйство, наука, религия, воспитание суть его частные функциональные системы, каждая из которых воплощает в себе общество [89].

Типы общества: закрытое и открытое. Приведем понятия, которые характеризуют культурно-исторические и политические системы, определяющие различные общества на разных этапах их развития [89].

Открытое общество — демократическое, легко изменяющееся и приспособляющееся к обстоятельствам внешней среды — противопоставляется *закрытому* — догматически-авторитарному, застывшему на достигнутой стадии развития. Для закрытого общества характерны магическое мышление, догматизм и коллективизм, для открытого — рациональное постижение мира, критицизм и индивидуализм.

Развитие современной цивилизации, начавшееся в период “греческой революции” в V–IV вв. до н. э., по мнению автора рассматриваемых понятий К. Поппера⁴ [78], происходит от закрытых к открытым общественным системам. Примером закрытых систем являются такие различающиеся социальной и политической организацией общества, как Спарта, Пруссия, царская Россия, нацистская Германия, Советский Союз (особенно эпохи сталинизма). Образцы открытого общества — древние Афины, ныне — западные демократии.

¹ Тённис Фердинанд (1855–1936) — немецкий социолог и историк философии, один из основоположников социологии в Германии.

² Парсонс Толкотт (1902–1979) — американский социолог-теоретик. Создатель теории действия и системно-функциональной школы в социологии, теории социальной системы. Оказал значительное влияние на развитие западной социологии.

³ Луман Никлас (1927–1998) — немецкий социолог-теоретик, ведущий представитель системного и функционального подхода в социологии.

⁴ См.: Popper K. The open society and its enemies. — L., 1942; Поппер К. Р. Открытое общество и его враги: В 2 т.: Пер. с англ. — М., 1992.

Концепция открытого и закрытого типов общества позволяет концептуально описать идеологические, политические и социально-психологические процессы, реально протекающие в современном мире [89].

Концепция социальной стратификации

Основы современного подхода к изучению социальной стратификации были заложены М. Вебером, рассматривавшим социальную структуру общества как многомерную систему, в которой наряду с классами и порождающими их отношениями собственности важное место занимают статус и власть [2].

Наиболее разработана *функционалистская* концепция (Т. Парсонс, Э. Шилз¹ и др.), согласно которой *стратификационная система* общества представляет собой дифференциацию социальных ролей и позиций и является объективной потребностью любого развитого общества. С одной стороны, она обусловлена разделением труда и социальной дифференциацией различных групп, а с другой — является результатом действия господствующей в обществе системы ценностей и культурных стандартов, определяющих значимость той или иной деятельности и узаконивающих складывающееся социальное неравенство.

В теории *социального действия* Т. Парсонс предпринимает попытку разработать универсальные критерии социальной стратификации [89]:

- “*качество*”, т. е. предписывание индивиду определенной характеристики, позиции (например, ответственность, компетентность и др.);
- “*исполнение*”, т. е. оценка деятельности индивида в сравнении с деятельностью других людей;
- “*обладание*” материальными ценностями, талантом, мастерством, культурными ресурсами.

В эмпирической социологии различаются следующие подходы к изучению социальной стратификации: “самооценочный”, или метод “классовой идентификации”, когда социолог предоставляет респонденту право отнести самого себя к некоторой условной шкале классового состава населения; метод “оценки репутации”, при котором опрашиваемым предлагают выступить экспертами, т. е. оценить социальное положение друг друга или известных им социальных групп; “объективный подход”, когда исследователь оперирует некоторым объективным критерием социальной дифференциации; чаще всего основывается на социально-классовой шкале, связанной с понятием “*социально-экономический статус*”, охватывающий обычно три переменные — престиж профессии, уровень образования и уровень дохода.

При изучении социальной стратификации и мобильности методом “объективного подхода” часто используется семиклассовая вертикальная шкала:

- 1 — высший класс профессионалов, администраторов;
- 2 — технические специалисты среднего уровня;
- 3 — коммерческий класс;
- 4 — мелкая буржуазия;
- 5 — техники и рабочие, осуществляющие руководящие функции;
- 6 — квалифицированные рабочие;
- 7 — неквалифицированные рабочие.

Обобщением многомерной стратификации является ее геометрическая модель, условно представляющая собой социальное пространство, состоящее из рядов взаимосвязанных осей, образуемых различными измеряемыми признаками (профессия, доход, образование, жилище и др.), вдоль которых перемещается индивид или группа [89].

¹ Шилз Эдвард (1911–1995) — американский социолог, разработавший совместно с Т. Парсонсом основы структурно-функционального анализа.

Теории социального статуса

Рассматриваемые теории являются составляющей концепции *социальной стратификации*, в которых разрабатывается понятие “*статус*” (от лат. *status* — состояние, положение) [89]. *Социальный статус* — это положение личности, занимаемое ею в обществе в соответствии с возрастом, полом, происхождением, профессией, семейным положением.

Различают статус *прирожденный* (предписанный) (социальное происхождение, национальность) и *достижимый* (достижимый) (образование, квалификация и т. п.). При этом каждый человек, обладая определенным социальным статусом (в соответствии с которым он занимает определенное место в *общественной иерархии*), совмещает в своем лице несколько статусов, будучи, например, одновременно отцом, мужем, губернатором, членом политической партии, капитаном спортивной команды и т. д. Иногда эти статусы вступают в противоречие друг с другом. В таком случае индивид вынужден предпочесть один статус другому.

Понятие “*социальный статус*” тесно связано с понятием “*социальная роль*”. В этом смысле последняя оказывается динамической стороной социального статуса, его функцией, ожидаемым поведением в зависимости от определенного положения человека в обществе.

С помощью теорий социального статуса некоторые социологи интерпретируют понятие “*классовая борьба*” как борьбу индивидов за лучшую социальную роль в условиях, когда высшие роли и статусы численно ограничены и спрос на них превышает предложение [89].

Концепции социального характера

Рассматриваемые концепции возникли в результате попыток социально-психологического и социологического истолкования некоторых специфических особенностей человеческого характера, связанных с социокультурными условиями формирования индивидов и своеобразием их образа жизни [89]. Для развития понятия “*социальный характер*” большое значение имели этнографические исследования, установившие, что люди, живущие в одном обществе и принадлежащие к одной культуре, обладают некоторыми одинаковыми чертами, которые проявляются в фольклоре, мифах, правилах этикета, социальных нормах и т. д.

Э. Фромм¹ определяет социальный характер как “ядро структуры характера, свойственное большинству членов определенной культуры, в то время как индивидуальный характер — это то, чем люди, принадлежащие к одной и той же культуре, отличаются друг от друга”². Э. Фромм выявляет *типы социального характера*. Классическому капитализму свойственны такие черты социального характера, как стремление к накоплению, индивидуализм, агрессивность; в современном западном обществе формируется социальный характер, ориентированный на рынок, в котором центральными оказываются стремление к потреблению, чувство неуверенности, одиночества, скуки и озабоченности. Социальный характер рабочего отличается такими особенностями, как пунктуальность, дисциплина, способность к совместному труду; социальному характеру крестьянина присущи индивидуализм, упорство, слабое чувство времени, слабая сопротивляемость изменениям. Социальный характер авторитарной личности Э. Фромм связывает с групповым нарциссизмом, распадом патриархально-семейных связей и с омассовляющей урбанизацией современного общества [89].

Сторонники *концепции авторитарной личности* связывают факт победы фашизма в Италии и нацизма в Германии с появлением определенных социально-психологических черт, составивших специфический тип личности: консервативность, агрессивность, жажда власти, нена-

¹ **Фромм Эрих** (1900–1980) — немецко-американский социальный философ, социолог и психолог, один из основателей неофрейдизма.

² *Fromm E. The sane society.* — N. Y., 1959.

висть к интеллигенции, к представителям других этнических групп, стереотипность мышления, конформизм и др. (т. е. типичные черты люмпенизированной и маргинальной личности, “человека железного века”).

Д. Рисмен¹, определяя социальный характер как “более или менее постоянную, социально и исторически обусловленную организацию стремлений индивидуума и его возможностей их удовлетворить”², отмечает, что такой характер способствует выполнению индивидом требований, которые ставит перед ним общество, и обеспечивает конформизм членов общества. Д. Рисмен вычленяет *три исторических типа* социального характера: ориентирующийся на традицию, внутренне ориентированный (ориентированный “изнутри”) и внешне ориентированный (ориентированный “извне”); в последних двух случаях используется юнговское разграничение “интровертного” и “экстравертного” типов личности. Господство в современном западном обществе личности, ориентированной внешним образом (экстравертной личности), Д. Рисмен объясняет условиями жизни, структурой власти, способами воспитания детей в семье. Основную задачу современности он усматривает в выработке автономного социального характера, который не был бы ориентирован лишь на одобрение окружающих, на потребление, а способствовал формированию внутренне самостоятельной и активной личности [89].

Резюме

1. Любая социальная целостность возникает всякий раз только из непосредственных взаимоотношений индивидов, а ее историческое развитие предполагает движение от состояния с преобладанием отношений типа “общины” (семья, соседские, приятельские отношения и т. д.) к состоянию с преобладанием отношений типа “общества” (социальные группы, организации, институты и т. д.).
2. Решающим моментом в развитии общества является разделение труда, в ходе которого первоначальная слитность заменяется выдвиганием на передний план политической сферы, затем экономической и, наконец, духовной. При этом экономика выполняет функции адаптации социума к окружающей среде, политика — целедостижения через соответствующую систему символов, героев и ритуалов, а культура (духовная сфера) — поддержания образца взаимодействий в социальной системе за счет действующих базовых ценностей. При этом преступная (в целом криминальная) сфера является также необходимым компонентом любого общества как следствие извечного закона единства и борьбы противоположностей, “злого” и “добраго” начал в человеке и в каждом социальном организме. Вопрос лишь в том, какое из этих начал в данном обществе и в данный исторический период доминирует. Причем оба начала присущи двум основным социальным составляющим — гражданскому обществу и государству. При победе преступности в масштабах государства возникает тоталитаризм сталинского и гитлеровского типов, а в масштабах гражданского общества — анархия, ведущая к уничтожению государства как такового. Этим, в частности, объясняется тот феномен, что при возникновении тоталитарных режимов уголовная преступность резко снижается, поскольку у власти находятся преступники политические, т. е. более масштабные и сильные, не терпящие “профессиональной” конкуренции. И наоборот, при возрастании роли гражданского общества в нем также оживает и развивается преступный элемент, не чувствующий уже тоталитарной “конкуренции” со стороны государства.
3. Культурно-исторические и политические системы, определяющие различные общества на разных этапах их развития, могут быть открытыми и закрытыми. Современная цивилизация развивается от закрытых общественных систем к открытым, что отражается на формировании глобального социального характера.

¹ **Рисмен Дэвид** (1909–2002) — американский социолог, представитель психоаналитической ориентации. Автор книг “Гражданские права в переходный период” (1941), “Демократия и диффамация” (1941), “Одинокая толпа. Исследование изменений американского характера” (1950, в соавторстве) и др.

² *Riesman D.* The lonely crowd. A study of the changing american character. — N. Y., 1967.

4. Стратификационная система общества представляет собой дифференциацию социальных ролей, обусловленную разделением труда и господствующей в обществе системой ценностей. Социальная роль является функцией, динамической стороной социальных статусов, высшие из которых в каждом обществе численно ограничены и за обладание которыми идет постоянная борьба между различными группами и индивидами.
5. Социальный характер представляет собой систему характерных социально-психологических особенностей, свойственную большинству членов определенной социальной целостности. Понятие социальный характер многоуровневое: оно может относиться к определенной исторической эпохе, к определенному типу общества, к определенному социальному слою.

5.2

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТИФИКАЦИИ В СОЦИОЛОГИИ М. ВЕБЕРА¹

Социальный порядок и власть

Закон, по М. Веберу, существует тогда, когда есть вероятность того, что некоторый порядок будет поддержан определенными людьми, использующими физическое или психологическое принуждение с целью добиться лояльности относительно такого социального порядка либо налагающими санкции на тех, кто нарушает его. Структура любого легального порядка непосредственно влияет на распределение экономической или какой-либо другой власти в пределах соответствующего сообщества. Классы, статусные группы и партии — явления, относящиеся к сфере распределения власти внутри сообщества [20].

Экономический порядок и классы. *Классы*, согласно М. Веберу, не являются сообществами; чаще всего они представляют собой только возможную основу совместных действий, и поэтому о них можно говорить лишь в таких случаях [20]:

- когда некоторое множество людей объединено специфическим причинным компонентом, касающимся их жизненных шансов;
- если такой компонент представлен исключительно экономическими интересами в приобретении товаров или в получении дохода;
- когда этот компонент обусловлен ситуацией, складывающейся на рынке товаров или на рынке труда;
- если перечисленное относится к *классовой ситуации*, которую сжато можно выразить как типичные шансы получения прибавочного продукта, внешние условия жизни и личный опыт, поскольку эти шансы детерминированы объемом и видом власти (либо недостатком таковой) распоряжаться товарами или квалификацией в целях получения дохода в рамках того или иного *экономического порядка*, под которым М. Вебер понимает способ, каким экономические товары и услуги распределяются и используются. Отсюда вывод: термин "*класс*" относится к любой группе людей, которая возникла в определенной классовой ситуации.

Классовая ситуация и совместные действия. В общих чертах классовая ситуация, согласно М. Веберу, характеризуется так: с одной стороны, благодаря виду собственности, которую

¹ Подробнее см.: Вебер М. Основные понятия стратификации // Социол. исслед. — 1994. — № 5. — С. 147–156; Weber M. On charisma and institutional building. — Chicago; L., 1968. — P. 169–183.

используют для извлечения прибыли, с другой — благодаря виду услуг, которые предоставляются на рынке. Собственники могут принадлежать к классу рантье и предпринимателей. Те, кто не имеет собственности, но предоставляет услуги, дифференцируются как по виду этих услуг, так и по способу, каким они делают полезными эти услуги. Но в любом случае можно сказать: таково сопутствующее значение понятия “класс”. Категории людей, судьба которых не детерминирована возможностями приобретать на рынке товары в личное пользование либо обслуживать самих себя, например рабы, нельзя, по мнению М. Вебера, называть классами в техническом смысле слова. Скорее всего они относятся к *статусным группам* [20].

Согласно М. Веберу, фактором, создающим класс, является *экономический интерес*. Устремление интересов может варьироваться в соответствии с тем, в какой степени совместные действия участников классовой ситуации отвечают общим чаяниям. Совместные действия относятся к типу действий, ориентированных, с одной стороны, на ощущение принадлежности людей к единому целому, а с другой — на рационально мотивированное согласие интересов. При этом совместное действие членов одного класса, по мнению М. Вебера, никоим образом не вызвано различием жизненных шансов. Условия и результаты классовой ситуации осознаются людьми по-разному. М. Вебер считает, что только в таком случае может ощущаться противоположность жизненных шансов, и то не как абсолютная данность, а как результат, вытекающий из двух категорий: первая — конкретное распределение собственности; вторая — структура конкретного экономического порядка. Классовые ситуации, относимые к первой категории, особо наглядно проявляются в античных и средневековых городах, а также в аграрном секторе в различные исторические периоды, когда сельскохозяйственные ресурсы подвергались чрезмерной эксплуатации ради получения прибыли. Самый важный исторический образец второй категории представлен классовой ситуацией у современного пролетариата [20].

Типы политической борьбы

Сам по себе класс, согласно М. Веберу, не конституирует сообщество. Совместное действие, формирующее классовую ситуацию, не является базисным взаимодействием членов одного и того же класса; оно — взаимодействие индивидов, принадлежащих к разным классам. К совместным действиям, непосредственно детерминирующим классовую ситуацию рабочего и предпринимателя, М. Вебер относит рынок труда потребительских товаров, капиталистическое предприятие [20].

Статусная группа — фактор, который может помешать полному осуществлению рыночных принципов. Борьба, в которой весьма эффективна классовая ситуация, прогрессивно перемещалась от потребления кредитов вначале к конкурентной борьбе на рынке товаров, а затем к “войне за цены” на рынке труда. *Классовая борьба* в античные времена — в той степени, в какой она была истинной борьбой классов, а не борьбой между статусными группами, — первоначально велась крестьянами-должниками и, возможно, ремесленниками, которым угрожала долговая кабала. Именно поэтому последние вступили в борьбу с городскими кредиторами. Похожая ситуация, по мнению М. Вебера, наблюдалась и среди скотовладельцев [20].

Наряду с этим по мере увеличения поставок зерна в город из деревень усиливалась борьба за средства существования. В основном она концентрировалась вокруг снабжения хлебом и установления цен на него. Борьба постепенно расширялась, вовлекая всех, для кого предметы потребления играли первостепенную роль в образе жизни и работе. Таковой, по мнению М. Вебера, была начальная фаза спора по поводу заработной платы в античности и средневековье. Этот спор в более ранний период играл второстепенную роль по сравнению с восстаниями рабов и борьбой на рынке товаров. Сегодня центральный вопрос — установление цены на труд.

Подобные изменения выражены борьбой за доступ на рынок, установление цен на продукты. Такие бои происходили прежде между купцами и работниками. В современный период

“война за цены” ведется в основном между рабочими и бизнесменами. Такое положение дел очень часто оказывалось решающим фактором в создании классовой ситуации, которая играла существенную роль при формировании *политических партий*. Примером являются различные виды патриархального социализма и попытки статусных групп, не имеющих прочного положения, создать союз с пролетариатом, чтобы объединенно выступить против буржуазии [20].

Статусные почести и привилегии

В отличие от классов статусные группы, считает М. Вебер, являются нормальными сообществами, правда, в основном аморфными [20]. В противоположность чисто экономически детерминированной классовой ситуации М. Вебер понимает под *статусной ситуацией* любой типичный компонент жизненной судьбы людей, детерминированный специфическим (позитивным или негативным) социальным оцениванием почести. Такая почесть может обозначать любое качество, оцениваемое большинством людей. Конечно же, оно тесно связано с классовой ситуацией: классовые различия разнообразными способами связаны со статусными различиями. Собственность как таковая не всегда признается статусной характеристикой, но с течением времени она проявляла себя таковой, причем с удивительной регулярностью [20].

По содержанию *статусная почесть* — это специфический стиль жизни, которого ожидают от тех, кто высказывает желание принадлежать к определенному кругу людей. Развитие статуса, считает М. Вебер, — важный вопрос *стратификации*, основанной на узурпации. *Узурпация* — естественный источник почти всех статусных почестей. Однако путь от этой чисто конвенциональной ситуации к легальным привилегиям легко прокладывается, как только определенная стратификация социального порядка становится реальным фактом, как только достигнута стабильность благодаря упорядоченному распределению экономической власти [20].

Статусные привилегии. С точки зрения практических целей, отмечает М. Вебер, стратификация по статусам подобна монополизации идеальных и материальных товаров или возможностей. По мере того как усиливается закрытость статусной группы, условные предпочтительные возможности для *специальной занятости* перерастают в легальную монополию на специальные должности. Конкретные товары также становятся объектом монополизации, проводимой статусными группами. Такая монополизация происходит позитивно, если конкретная статусная группа имеет исключительное право на собственность и распоряжение ею, и негативно, если для поддержания своего специфического образа жизни она не наделяется правами собственности и распорядителя [20].

Решающая роль стиля жизни в статусных почестях означает, по мнению М. Вебера, что статусные группы являются специфическими носителями различных “условностей”. В какой бы форме это ни происходило, все “стилизации” жизни либо исходят из статусных групп, либо поддерживаются ими. Даже если главные статусные условия существенно различаются, они все равно остаются определенными типичными чертами, особенно среди наиболее привилегированных страт. Наиболее общим признаком привилегированных статусных групп является статусная дисквалификация, направленная против выполнения физического труда [20].

Типы классов и статус

Термин “*классовый статус*” М. Вебер применяет для обозначения типичной вероятности, с какой обеспечение товарами, внешние условия жизни, субъективная удовлетворенность или фрустрация характерны для индивида или группы [20].

Класс — это любая группа людей, имеющих один и тот же классовый статус. М. Вебер различает следующие типы классов [20]:

- *собственников*, когда классовый статус индивидов детерминирован прежде всего дифференциацией размеров владений;
- *стяжательный*, когда классовая ситуация индивидов детерминирована прежде всего их возможностями эксплуатировать услуги на рынке;
- *социальный*, состоящий из множества классовых статусов, между которыми взаимное изменение индивидов, происходящее на персональной основе или в рамках нескольких поколений, вполне возможно или наблюдается как типичный факт.

Классовый статус. Классовые статусы во всем многообразии и различиях конституируются благодаря контролю над всевозможными сочетаниями потребителей товаров, средств производства, инвестиций, основных капиталов и рыночных способностей. Только те, кто не имеет квалификации и собственности, в строгом смысле обладают одним и тем же классовым статусом [20].

К членам *стяжательных классов*, по М. Веберу, относятся прежде всего предприниматели, а также купцы, банкиры, финансисты. При определенных условиях к представителям таких классов можно отнести лиц “свободных” профессий, обладающих привилегированной позицией благодаря своим способностям и образованию, и рабочих, занимающих монополистическую позицию благодаря специальным навыкам (квалификации).

Примерами *социальных классов* являются рабочий класс как целое (занятый в механизированном процессе); мелкие собственники; интеллигенция без собственности и лица, чье социальное положение зависит прежде всего от технических знаний, как и положение инженеров, коммерческих и других служащих, а также чиновников; классы, занимающие привилегированную позицию благодаря доходам и образованию [20].

Социальный статус. Термином “*социальный статус*” М. Вебер обозначает реальные притязания на позитивные или негативные привилегии относительно *социального престижа*, если он основывается на одном критерии или на большем количестве следующих критериев [20]: образ жизни; формальное образование, заключающееся в практическом или теоретическом обучении и усвоении соответствующего образа жизни; престиж профессии или рождения.

Взаимосвязь классового и социального статусов. *Стратификационный статус* может быть связан с *классовым* прямо или косвенно множеством сложных путей. Собственность и менеджерские позиции сами по себе еще недостаточны, чтобы предоставить их держателям определенный социальный статус, хотя способны повлиять на него. Напротив, социальный статус частично или полностью может определять классовый статус, хотя и не идентичен ему. Классовые статусы, например, военного офицера, государственного служащего или студента, поскольку они зависят от получаемых доходов, могут существенно различаться, хотя во всех отношениях их образ жизни определяется общим для них образованием [20].

Источники развития социальных страт. *Социальная страта* — это множество людей внутри большой группы, обладающих определенным видом и уровнем престижа, полученного благодаря своей социальной позиции, а также возможности достичь особой монополии. По М. Веберу, существуют следующие источники развития тех или иных страт:

- наиболее важный — развитие специфического стиля жизни, включающего в себя род занятия, профессии;
- наследуемая харизма, источником которой служит успех в достижении престижного положения благодаря рождению;
- присвоение политической или другой власти, такой как монополии, социально различающимися группами.

Класс, наиболее близко расположенный к страте, — *социальный*. Класс, наиболее отстающий от нее по времени образования, — *стяжательный*. Класс *собственников* чаще всего конституирует ядро страты [20].

Резюме

1. Распределение политической, экономической и другой власти в пределах конкретного общества определяется структурой соответствующего социального порядка. Сфера распределения власти внутри общества определяется такими социальными явлениями, как классы, статусные группы и политические партии.
2. Классы не являются сообществами, и их дифференциация определяется либо видом собственности (рантье и предприниматели), либо видом услуг. В противоположность классам статусные группы являются хотя и аморфными, но все же сообществами. В противоположность чисто экономической детерминированности классов статусные группы детерминированы социальными почестями и привилегиями. При этом, однако, классовые различия разнообразными способами связаны со статусными различиями. Развитие статуса — важнейший компонент социальной стратификации, в основе которой лежит разделение труда на престижный (преимущественно умственный) и непрестижный (преимущественно физический), поскольку по мере “закрытия” статусной группы усиливается легальная монополизация на специальные должности.
3. Класс — это любая категория людей, имеющая одинаковый классовый статус. В современном западном обществе М. Вебер различает три основных типа классов: собственников (внутри себя дифференцируется размерами владений); стяжательный (предприниматели, купцы, банкиры, финансисты, представители “свободных” профессий и др.) и социальный (рабочие, мелкие собственники, интеллигенция, чиновники и др.). Классы образуют социальные страты, характеризующиеся определенным видом и уровнем социального престижа. Основными источниками формирования и развития социальных страт являются тип профессиональных занятий; потомственность (родовитость) и власть.

5.3

КОНЦЕПЦИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СТРАТИФИКАЦИИ П. СОРОКИНА

По определению П. Сорокина¹, социальная стратификация — это дифференциация населения на классы и слои в иерархическом ранге². Ее основа и сущность состоят в неравномерном распределении прав и привилегий, ответственности и обязанностей, наличии определенных социальных ценностей, власти и влияния среди членов того или иного сообщества [92]. Конкретные формы социальной стратификации, считает П. Сорокин, разнообразны и многочисленны, однако их многообразие сводится к *трем основным формам*: экономическая, политическая и профессиональная стратификация. Как правило, они тесно переплетены: люди, принадлежащие к высшему слою в каком-то одном отношении, обычно принадлежат к тому же слою и по другим параметрам, и наоборот.

Социальная стратификация, согласно П. Сорокину, является постоянной характеристикой любой социально организованной группы. Изменяясь по форме, социальная стратификация существовала во всех обществах и продолжает существовать в науке и искусстве, политике и менеджменте, банде преступников и демократиях “социальных уравнивателей” — везде, где существует любая организованная социальная группа, утверждает ученый. Однако она отлича-

¹ Сорокин Питирим Александрович (1889–1968) — выдающийся американский социолог русского происхождения; один из родоначальников теорий социальной стратификации и социальной мобильности.

² Подробнее см.: Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. — М., 1992.

ется качественно и количественно. *Количественный аспект* социальной стратификации в ее основных формах предполагает высоту и профиль “социального здания” (расстояние от его основания до вершины, крутизна и пологость склонов социальной пирамиды и т. д.). Предметом *качественного анализа* являются внутренняя структура социального конуса, его цельность, внутренняя организация [92].

Экономическая стратификация

Экономическая стратификация, согласно П. Сорокину, содержит два основных типа флуктуаций [92]: первый относится к экономическому подъему или падению группы, второй — к росту или сокращению стратификации внутри группы. Вопрос о том, поднимается ли группа до более высокого экономического уровня или опускается, может быть решен в общих чертах на основе колебаний подушного национального дохода и богатства, измеренного в денежных единицах. Основываясь на этих данных, считает П. Сорокин, можно сравнивать экономический статус различных групп.

Любое общество, переходя от первобытного к более развитому состоянию, обнаруживает усиление *экономического неравенства*, что выражается в изменениях высоты и профиля экономической пирамиды общества. При этом в нормальных социальных условиях экономический конус развитого общества колеблется в определенных пределах. Его форма относительно постоянна. В чрезвычайных обстоятельствах (например, революция) эти пределы могут быть нарушены, и профиль экономической стратификации может стать, согласно П. Сорокину, или очень плоским, или очень выпуклым и высоким. В обоих случаях такое положение кратковременно. И если экономически “плоское общество” не погибает, то “плоскость” быстро вытесняется усилением экономической стратификации. Если экономическое неравенство становится слишком сильным и достигает точки перенапряжения, то верхушке общества суждено разрушиться или быть низвергнутой. Таким образом, постулирует П. Сорокин, в любом обществе в любые времена происходит борьба между силами стратификации и выравнивания. Первые работают постоянно и неуклонно, последние — стихийно, импульсивно, используя насильственные методы. Иными словами, существуют *циклы*, в которых усиление экономического неравенства сменяется его ослаблением [92].

Политическая стратификация

Политическая стратификация, считает П. Сорокин, также подвержена периодическим колебаниям под воздействием различных факторов. Среди огромного их количества ученый выделяет два основных, наиболее существенно, по его мнению, влияющих на политическую стратификацию [92]: размер политической организации; биологическая (раса, пол, возраст), психологическая (интеллектуальная, волевая, эмоциональная) и социальная (экономическая, культурная, политическая) однородность или разнородность ее членов. При этом П. Сорокин выявил следующие закономерности.

1. При общих равных условиях, когда увеличиваются *размеры* политической организации, т. е. увеличивается количество ее членов, политическая стратификация также усиливается, и наоборот. Например, более многочисленное население диктует необходимость создания более развитого и крупного аппарата управления, а увеличение управленческого персонала приводит к его иерархизации и стратификации.

2. Когда увеличивается *разнородность* членов организации, стратификация также усиливается, и наоборот, поскольку увеличение неоднородности населения приводит к усилению по-

литического неравенства. Например, размер и разнородность таких европейских политических организмов, как Швейцария, Норвегия, Дания, Швеция, Нидерланды, Болгария, Венгрия и некоторых других, малы, поэтому их политическая стратификация значительно меньше, чем стратификация более крупных политических организмов, таких как Британская империя, Германия, Франция, Россия.

3. Когда оба приведенных фактора работают в одном направлении, то и стратификация изменяется еще сильнее, и наоборот. Когда один или оба фактора возрастают внезапно (например, в случае военного завоевания или добровольного объединения нескольких прежде независимых политических организаций), то политическая стратификация существенно усиливается. При повышении роли одного фактора и уменьшении роли другого они сдерживают взаимное влияние на флуктуацию политической стратификации.

4. Силы политического выравнивания действуют одновременно с силами политической стратификации и циклично (как и в экономической стратификации). Иногда в одном месте одерживают верх силы выравнивания, в другом — стратифицирующие. При этом любое усиление выравнивающих факторов вызывает усиление противодействия со стороны противоположных сил. Так, общество в первый период социальной революции часто напоминает формой плоскую трапецию, без верхних эшелонов власти и их иерархии. Однако такое положение крайне неустойчиво, и спустя короткий промежуток времени устанавливается старая или новая иерархия групп. Таким образом, слишком плоский профиль является лишь переходным политическим состоянием общества. Если же стратификация становится слишком высокой и рельефной, ее верхние слои рано или поздно отсекаются революцией, войной, введением новых законов и т. д. Указанными способами политический организм возвращается к состоянию равновесия тогда, когда форма социального конуса либо очень плоская, либо очень высокая.

5. Не существует постоянной тенденции перехода от монархии к республике, от самодержавия к демократии, от правления меньшинства к правлению большинства, и наоборот. Скорее, существует периодичность политических флуктуаций, цикличность в изменениях политических режимов (разные авторы указывают на существование таких циклов протяженностью в 15–16, 30–33, 100, 125, 300, 500, 700 и 1200 лет). При этом профиль политической стратификации подвижнее и колеблется в более широких пределах, чаще и импульсивнее, чем профиль экономической стратификации [92].

Профессиональная стратификация

Профессиональная стратификация состоит, согласно П. Сорокину, из двух основных групп фактов [92]. *Во-первых*, определенные классы профессий, профессиональные группы составляют соответствующие социальные страты, когда одни профессиональные группы всегда относились к верхним социальным слоям, а другие почти всегда находились у основания социального конуса. *Во-вторых*, феномен профессиональной стратификации обнаруживается и внутри каждой профессиональной сферы, где занятые в них люди стратифицированы на многие ранги и уровни. Профессиональная стратификация, таким образом, проявляется в двух основных формах: иерархия основных профессиональных групп (*межпрофессиональная стратификация*) и стратификация внутри каждой профессиональной группы (*внутрипрофессиональная стратификация*) [92].

Фундамент межпрофессиональной стратификации, согласно П. Сорокину, содержит два основополагающих условия: важность занятия (профессии) для выживания и функционирования группы в целом; уровень интеллекта, необходимый для успешного выполнения профессиональных обязанностей. Социально значимыми профессиями являются те, которые связаны с функциями организации и контроля группы. Выполнение функций организации и контроля, по П. Сорокину, требует высокого уровня интеллекта, а он проявляется в профессиональном образовании и достижениях, связанных с организацией и контролем группы. Таким образом, в любом конкретном обществе, считает П. Сорокин, более профессиональная работа

заключается в осуществлении функций *организации* и *контроля* и в более высоком уровне интеллекта, необходимого для ее выполнения, в большей привилегированности группы и в более высоком ранге, который она занимает в межпрофессиональной иерархии, и наоборот [92].

Так, согласно классической теории *кастовой иерархии* кастово-профессиональные группы скорее “накладываются” друг на друга, чем располагаются рядом на одном уровне. В Индии, как известно, существует четыре основные касты — брахманы, кшатрии, вайшьи и шудры. Среди них каждая предшествующая превосходит по происхождению и статусу последующую. Легитимные занятия брахманов — воспитание, обучение, совершение богослужения. Основные занятия кшатриев — управленческие функции и военные обязанности. Вайшьи занимаются сельским хозяйством, ремесленничеством, разведением скота и торговлей. Служить всем трем кастам предписано шудре. Чем выше каста, которой он прислуживает, тем выше его социальное достоинство. Вне классово-профессиональной стратификации находятся “отверженные” — парии.

Современная классификация умственных и физических профессий, принятая западными исследователями, предусматривает: наверху профессиональной пирамиды расположена группа профессий, включающая высокопоставленных официальных лиц и крупных бизнесменов; за ней следует класс “полупрофессионалов” из мелких бизнесменов и служащих; ниже находится класс “квалифицированного труда”; далее идет класс “полуквалифицированного труда”; и наконец, класс “неквалифицированного труда”. Нетрудно заметить, что эта классификация основана на принципе уменьшения интеллекта и контролирующей силы профессии, одновременно совпадающем с уменьшением оплаты труда и снижением социального статуса профессии в иерархии. Это подтверждается также “шкалой профессионального статуса”, построенной с учетом уровня интеллекта, необходимого для удовлетворительного занятия профессией. В краткой форме она дает коэффициенты интеллекта, необходимого для удовлетворительного выполнения профессионально-служебных функций (количество интеллектуальных показателей варьируется от нуля до 100, табл. 9) [92].

Таблица 9

**Коэффициенты интеллекта, необходимого
для удовлетворительного занятия профессией (по П. Сорокину)**

Индекс интеллекта	Профессия
0–4,29	Случайная работа, “странствующие рабочие”, сборище отбросов, подневные занятия, простой крестьянский труд, работа в прачечной, ремонтники и т. п.
5,41–6,93	Водитель, разносчик, сапожник, парикмахер и т. п.
7,05–10,83	Ремонтник широкого профиля, повар, фермер, полицейский, строитель, почтальон, каменщик, водопроводчик, гончар, портной, телеграфист, линотипист и т. п.
10,86–16,28	Детектив, клерк, стенографистка, прораб, библиотекарь, медсестра, редактор, учитель средней школы, фармацевт, преподаватель вуза, проповедник, врач, инженер, артист, архитектор и т. п.
16,58–17,50	Оптовый торговец, инженер-консультант, администратор системы образования, журналист, издатель и т. п.
17,81–20,71	Профессор университета, крупный делец, знаменитый музыкант, общенациональные официальные лица, выдающийся писатель, видный исследователь, талантливый инноватор и т. п.

Второй вид профессиональной стратификации представляет, согласно П. Сорокину, *внутрипрофессиональная иерархия*. Члены почти каждой профессиональной группы подразделяются на *три основных слоя*. Первый охватывает предпринимателей, или хозяев, которые экономически независимы в своей деятельности и чья деятельность заключается в основном в организации и контроле своего “дела” и своих служащих. Второй слой представляют служащие высшей категории — директора, менеджеры, главные инженеры, члены совета директоров корпорации и т. д.; они не владельцы “дела”, но играют важную роль в его организации, за что получают высокую заработную плату. Третий слой — наемные рабочие, которые, как и

служащие высокого ранга, продают свой труд, но значительно дешевле. Каждый из этих слоев-классов подразделяется на множество подклассов [92].

Несмотря на различные названия этих внутрипрофессиональных слоев, они существовали и существуют, по мнению П. Сорокина, во всех развитых обществах. Например, в римских профессиональных ассоциациях различали подмастерьев, мастеров и магистров различных рангов, в средневековых гильдиях — метров, учеников и подмастерьев. В настоящее время эти слои представлены предпринимателями, служащими и наемными рабочими. Иными словами, сегодня в виде внутрипрофессиональной стратификации имеем новую форму профессионального феодализма, который реально существует и проявляется в разнице заработной платы и социального положения [92].

Измерение профессиональной стратификации

Для того чтобы “замерить” увеличение или сокращение профессиональной стратификации, необходимо, согласно П. Сорокину, изучить, *во-первых*, высоту профессиональной стратификации (через разницу в подчинении низших подгрупп высшей в рамках определенной профессиональной группы; степень зависимости низших слоев от верхних; степень оплаты высших и нижних слоев); *во-вторых*, этажность (внутреннюю градацию) профессиональной стратификации, которая измеряется количеством рангов в иерархии “боссов”; *в-третьих*, профиль профессиональной стратификации, которая, в свою очередь, соответствует определенному отношению количества людей в каждой профессиональной подгруппе ко всем членам этой профессиональной группы или к количеству людей других профессиональных групп. Для упрощения П. Сорокин предлагает рассматривать *три основные профессиональные страты* [92]: руководители, служащие и наемные рабочие.

Высота стратификации. Высота профессиональной стратификации изменяется, согласно П. Сорокину, в зависимости от типа организации: частное предприятие, правительственное учреждение, общественная организация. При этом любой шаг к ограничению прав и воли руководителей профессиональной организации должен рассматриваться как уменьшение высоты профессиональной стратификации. Но пока существуют профессиональные учреждения с их современным сложным механизмом производства, любая организация труда, по убеждению П. Сорокина, обречена на стратификацию. При этом существуют объективные условия, не допускающие неограниченного увеличения высоты стратификации [92]: ограниченные способности руководителя как индивида; склонность людей сглаживать любую чрезмерную форму неравенства.

Этажность стратификации. Этажность (градация) профессиональной стратификации зависит от *двух основных факторов*: природы профессии и размеров профессиональной организации. При прочих равных условиях профессиональные организации в основном с исполнительными функциями, работа которых заключается больше в действиях (армия, правительство, промышленность), имеют тенденцию к более четкой внутренней градации. По наблюдениям П. Сорокина, они становятся более централизованными, чем организации, основная функция которых заключается в исследовании и творчестве (профессиональные группы ученых, учителей, врачей, художников, музыкантов, актеров, писателей и т. д.). Второй фактор градации — размеры профессионального учреждения: чем больше служащих, тем больше требуется руководителей разных рангов, тем больше этажность профессиональной стратификации [92].

Профиль стратификации. Профиль профессиональной стратификации колеблется от учреждения к учреждению, от группы к группе, от города к стране [92]. При этом *средние слои* в зависимости от специальных условий могут, согласно П. Сорокину, иногда увеличиваться, иногда уменьшаться. Но одно определено — они не могут полностью поглощаться другими классами. В современных обществах одинаково невероятно исчезновение и слоя наемных рабочих, и слоя руководителей-менеджеров. Отсюда, считает П. Сорокин, все колебания в профиле профессиональной стратификации.

Внутри каждой профессии существует несколько ограничений изменения профиля стратификации, которые располагаются между “слишком сильным” и “слишком слабым” руководством. Когда в учреждении большой слой управляющих (“слишком сильное” руководство), такая плохо “оформленная” группа, по мнению П. Сорокина, либо самоуничтожается, либо поглощается другой, либо распадается под бременем верхних слоев. То же можно сказать и о “слишком слабом” руководстве или о слишком большой доле нижних слоев и малом удельном весе руководящих уровней [92].

Резюме

1. Социальная стратификация, представляющая собой дифференциацию населения в иерархическом порядке, сводится к трем основным формам: экономической, политической и профессиональной стратификации. Социальная стратификация является постоянной характеристикой любой социальной группы.
2. Любое общество, переходя от ранних к более поздним этапам своего развития, обнаруживает усиление социального неравенства, что выражается в изменениях высоты и профиля социальной пирамиды. При этом в любом обществе и в любые исторические времена происходит борьба между силами стратификации и выравнивания (борьба организующего и дезорганизующего начал), т. е. существуют циклы, в которых усиление неравенства сменяется его ослаблением.
3. На интенсивность стратификации влияют такие факторы: размер социальной организации; биологическая, психологическая и социальная однородность или разнородность населения. При этом существует определенная периодичность в изменениях политических режимов и формах правления по циклическому типу.
4. Наиболее социально значимыми являются профессии, связанные с организационно-управленческими функциями, что требует от их исполнителей соответствующего уровня развития общих и специальных способностей, а также образования.

5.4

ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ

Социальная мобильность — это явление перемещения индивида внутри социального пространства, под которым П. Сорокин понимает некую вселенную, состоящую из народонаселения Земли¹. Определить положение человека или какого-либо социального явления в социальном пространстве означает определить его (их) отношение к другим людям и другим социальным явлениям, взятым за определенные “точки отсчета” [92]. Набор же “точек отсчета”, согласно П. Сорокину, таков: указание отношений человека к определенным группам; отношение этих групп друг к другу внутри популяции; отношение данной популяции к другим популяциям, входящим в человечество. Таким образом, чтобы определить социальное положение человека, необходимо знать его семейное положение, гражданство, национальность, отношение к религии, профессию, принадлежность к политическим партиям, экономический статус, его происхождение и т. д. Кроме того, необходимо также знать положение человека в пределах каждой из основных групп населения конкретного государства. Когда же наконец определено положение населения государства среди всего человечества, тогда, по П. Сорокину, можно считать в достаточной степени определенным и социальное положение индивида [92].

¹ Подробнее см.: Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. — М., 1992.

Итак, П. Сорокин резюмирует:

- *социальное пространство* — это народонаселение Земли;
- *социальное положение* — это совокупность его связей со всеми группами населения, внутри каждой из этих групп, т. е. с ее членами;
- положение человека в социальной вселенной определяется путем установления этих связей;
- совокупность таких групп, а также совокупность положений внутри каждой из них составляют *систему социальных координат*, позволяющую определить социальное положение каждого индивида.

Социальная вселенная имеет два основных класса координат — *горизонтальный* (например, социальные группы католиков, демократов, промышленников) и *вертикальный* (например, епископ — прихожанин, партийный лидер — рядовой член партии, управляющий — рабочий) параметры социального пространства. В дальнейшем речь пойдет больше о *социальных явлениях* в их вертикальном измерении: высоте и профиле социальных структур, их дифференциации по социальным слоям, перемещении населения по вертикали. Иными словами, речь пойдет о социальной стратификации и вертикальной социальной мобильности [92].

Основные типы мобильности

Под социальной мобильностью П. Сорокин понимает любой переход индивида или социального объекта из одной социальной позиции в другую [92]. Существует два основных типа социальной мобильности: горизонтальная и вертикальная. Под *горизонтальной социальной мобильностью* подразумевается переход индивида (социального объекта) из одной социальной группы в другую, расположенную на одном и том же уровне (например, из одного гражданства в другое, из одной семьи в другую, из одной организации в другую и т. д.). Под *вертикальной социальной мобильностью* подразумеваются отношения, возникающие при перемещении индивида (социального объекта) из одного социального слоя в другой. В зависимости от направления перемещения существует, согласно П. Сорокину, два типа вертикальной мобильности: восходящая и нисходящая, т. е. социальный подъем и социальный спуск. Восходящие и нисходящие течения существуют в двух формах: проникновение индивида из нижнего слоя в более высокий или создание индивидами новой группы и проникновение всей группы в более высокий социальный пласт (например, большевики в России), и наоборот. Ситуацию в целом П. Сорокин обобщает так, как показано на рис. 22.

Вертикальная мобильность

С количественной точки зрения, считает П. Сорокин, следует разграничивать интенсивность и всеобщность вертикальной мобильности [92]. Под *интенсивностью* понимают вертикальную социальную дистанцию или количество слоев — экономических, профессиональных или политических, которые индивид проходит в своем восходящем или нисходящем движении за определенный период времени. Под *всеобщностью* вертикальной мобильности П. Сорокин подразумевает индивидов, которые изменили свое социальное положение в вертикальном направлении за определенный промежуток времени. Абсолютное количество таких индивидов дает, согласно П. Сорокину, абсолютную всеобщность вертикальной мобильности в структуре населения страны, а пропорция таких индивидов ко всему населению — относительную всеобщность вертикальной мобильности. Соединив интенсивность и относительную всеобщность вертикальной мобильности в определенной



Рис. 22. Социальная мобильность и ее формы (по П. Сорокину)

социальной сфере (например, в экономике), можно получить, по мнению П. Сорокина, совокупный показатель вертикальной экономической мобильности того или иного общества. То же можно сказать и о совокупности показателей политической и профессиональной вертикальной мобильности [92].

Общие принципы вертикальной мобильности. Общие принципы вертикальной мобильности П. Сорокин сводит к следующим [92].

1. Никогда не существовало общества, социальные слои которого были бы абсолютно закрыты или в которых отсутствовала бы вертикальная мобильность в трех ее основных аспектах — экономическом, политическом и профессиональном.
2. Никогда не существовало общества, в котором вертикальная социальная мобильность была бы абсолютно свободной, а переход из одного социального слоя в другой осуществлялся бы безо всякого сопротивления. Это означает, что внутри организованного и стратифицированного общества функционирует своеобразное “сито”, “просеивающее” индивидов и позволяющее некоторым подниматься наверх, оставляя других на нижних слоях, и наоборот.
3. Интенсивность и всеобщность вертикальной социальной мобильности изменяются от общества к обществу и от одного периода времени к другому, т. е. имеют *колебательный характер*. В истории социальных организмов усматриваются *ритмы* сравнительно подвижных и неподвижных периодов.
4. Интенсивность и всеобщность вертикальной мобильности — экономической, политической и профессиональной — колеблются в рамках одного и того же общества в разные периоды его истории.
5. В трех основных формах вертикальной мобильности нет постоянного направления ни в сторону усиления, ни в сторону ослабления ее интенсивности и всеобщности. Это положение справедливо для истории любой страны, для истории больших социальных организмов и для всей истории человечества. Речь в данном случае может идти лишь о “ненаправленных” колебаниях.

6. По степени перемещений справедливо различать подвижные и неподвижные типы обществ. Хотя демократические общества зачастую подвижнее автократичных, тем не менее, это правило имеет исключения.

Механизмы мобильности

Поскольку вертикальная мобильность наблюдается в любом обществе, а между слоями должны существовать некие пути, по которым индивиды перемещаются вверх или вниз из одного слоя в другой, необходимо, согласно П. Сорокину, рассмотреть эти действующие каналы социальной циркуляции [92]. Важнейшими из них П. Сорокин считает следующие: армию, церковь, школу, политические, экономические и профессиональные организации.

Армия как канал социальной циркуляции играет особо важную роль в военное время, благодаря чему многие индивиды поднимались высоко по социальной лестнице, начав службу в армии с низших социальных слоев (Наполеон, Кромвель, Вашингтон и др.). В мирное время армия продолжает играть роль канала для вертикальной циркуляции, но в эти периоды, постулирует П. Сорокин, роль ее значительно слабее, чем в военное время.

Церковь как канал вертикальной социальной циркуляции успешно выполняет эту функцию только тогда, считает П. Сорокин, когда возрастает ее социальная значимость. Например, христианская церковь переместила большое количество людей с низов до вершин общества (так, из 144 римских пап 28 были простого происхождения, 27 вышли из средних классов) [92]. Будучи каналом для восходящего движения, церковь (как и армия) была одновременно средством для нисходящего движения (например, еретики).

Институты образования и воспитания, какую бы конкретную форму они ни принимали, во все века и во всех обществах были, по мнению П. Сорокина, средствами вертикальной социальной циркуляции. Многие социальные сферы и ряд профессий практически закрыты для человека без соответствующего диплома, поэтому социальное продвижение многих именитых людей современности осуществлялось благодаря “школьному механизму”.

Политические организации начиная с правительства и заканчивая политическими партиями также играют роль социального “лифта” в вертикальной циркуляции. Исторически большое количество людей, рожденных в слоях прислуги, крестьянства или ремесленников, поднялись до заметных общественных позиций благодаря чиновничьей и правительственной службе или политической деятельности. Если бы не этот канал, то многие выдающиеся политики и государственные деятели, считает П. Сорокин, вряд ли смогли бы достичь высокого социального положения.

Профессиональные организации (научные, литературные и др.), по мнению П. Сорокина, также играют существенную роль в вертикальном перемещении индивидов, поскольку вход в эти организации относительно свободен для всех, кто обнаружил соответствующие способности вне зависимости от их социального происхождения. Многие ученые, юристы, литераторы, врачи, скульпторы простого происхождения социально поднялись именно благодаря этому каналу.

Накопление богатств — один из наиболее простых и действенных способов социального продвижения, считает П. Сорокин. Преуспевающий предприниматель — крупнейший аристократ современного демократического общества. Если человек богат, то он находится на вершине социальной пирамиды независимо от своего происхождения, а зачастую и источника дохода.

Семья и брак (особенно с представителем другого социального статуса), согласно П. Сорокину, также могут привести одного из партнеров или к социальному продвижению, или к социальной деградации [92].

Механизмы социального отбора

В любом обществе, считает П. Сорокин, существует особый механизм, контролирующий процесс вертикальной циркуляции [92]. Этот контроль заключается, во-первых, в социальном *тестировании* индивидов для установления адекватного выполнения ими социальных функций, во-вторых, в *селекции* (отборе) индивидов для определенных социальных позиций, в-третьих, в соответствующем *распределении* членов общества по социальным стратам. Иными словами, внутри стратифицированного общества, постулирует П. Сорокин, существуют не только каналы вертикальной циркуляции (“лифты”), но и “сито”, “просеивающее” индивидов и определяющее им соответствующее место в обществе. Основная цель этого *социального контроля* — распределить индивидов в соответствии с их способностями успешно выполнять социальные функции. Однако, замечает П. Сорокин, это не означает, что такой механизм всегда правильно распределяет индивидов соответственно их возможностям [92].

Механизм селекции и распределения индивидов в обществе, как отмечалось, включает в себя соответствующие социальные институты и организации (семья, армия, церковь, школы, политические и профессиональные организации). При этом, утверждает П. Сорокин, такие социальные институты, как семья, церковь, школы, представляют собой механизмы, которые проверяют главным образом *общие способности* индивидов, необходимые для успешного выполнения множества социальных функций (уровень интеллекта, эмоционально-волевая сфера, общие черты характера, физическое состояние). Другие институты, подобно политическим и профессиональным организациям, являются механизмами, которые тестируют *специальные способности* индивидов, необходимые для успешного выполнения специальных функций в определенной области человеческой деятельности. Рассмотрим указанные П. Сорокиным социальные механизмы подробнее [92].

Семья. Является одним из древнейших критериев социального распределения членов общества по соответствующим стратам [92]. Однако значение этой функции семьи в разных странах и в разные периоды общественной эволюции различно. П. Сорокин считает, что в обществе, где семья стабильна, браки между представителями разных социальных слоев редки, дети обучаются и воспитываются в основном в семье, а количество других тестирующих средств невелико, семья играет существенную роль в тестировании, отборе и распределении индивидов. И наоборот, в обществе, где семья нестабильна, браки между представителями разных слоев привычны, образование детей с раннего возраста осуществляется в других социальных институтах, а количество иных тестирующих средств в нем велико, семья как тестирующее и селекционирующее средство играет намного меньшую роль, чем в обществе первого типа [92].

Школа. Это второй, по теории П. Сорокина, вид механизма тестирования способностей индивидов и определения их социального статуса [92]. Фундаментальная социальная функция школы заключается, *во-первых*, в том, чтобы с помощью экзаменов и наблюдений определить общие и специальные способности индивидов; *во-вторых*, устранить тех, у кого нет ожидаемых интеллектуальных и моральных качеств; *в-третьих*, устраняя “неудобных”, закрыть для них пути для дальнейшего продвижения в определенные социальные сферы и обеспечить продвижение способных учащихся в направлении социальных позиций, наиболее соответствующих их общим и специальным способностям. В целом школьная система с ее поэтапным (поклассным) продвижением либо устранением представляет собой, по оценке П. Сорокина, очень сложное социальное “сито”. Естественно, что интенсивность этой функции школы неодинакова в различных обществах и в разные периоды истории. При прочих равных условиях функция образовательных систем как тестирующего, селекционирующего средства контроля социального распределения индивидов должна усиливаться по мере продвижения от дошкольного воспитания к начальным классам, от начальной школы к средней, от средней школы к колледжу, от колледжа к университету, от университета к докторантуре. Школа, даже самая демократическая, если она правильно выполняет социальную задачу, является, по

убеждению П. Сорокина, механизмом “аристократизации” и стратификации общества, а не выравнивания и “демократизации” [92].

Церковь. П. Сорокин считает, что церковь также является социальным механизмом тестирования и селекционирования индивидов. При этом различие между школой и церковью относительно их селекционирующей функции заключается в том, что школа в основном тестирует интеллектуальные качества индивидов, а церковь — моральные и социальные. В прошлом церковь играла огромную роль в социальной селекции и распределении индивидов среди различных социальных слоев, однако и сегодня мнение церковной общины, принадлежность человека к церкви по-прежнему имеют важное значение для карьеры многих людей [92].

Механизмы социального тестирования

Семья, школа и церковь представляют собой, согласно П. Сорокину, средства, тестирующие преимущественно биологические, интеллектуальные и моральные качества индивидов, соответствующие успешному выполнению многих социальных функций. Эти средства представляют собой социальные “ситя”, и от их природы зависят качество и эффективность оценки, отбора и распределения членов общества по социальным стратам [92]. Так, в древнеиндийской школе брахманов ученики должны были продемонстрировать не только интеллектуальные, но и экстраординарные моральные и социальные качества. Только люди с чрезвычайной силой воли и духа могли выдержать такую социальную селекцию. В результате высокопоставленные группы брахманов состояли из тщательно отобранных людей, далеко превосходящих средний интеллектуальный и моральный уровень.

В древнекитайской школе также уделялось много внимания моральным и социальным качествам, хотя и тестировались в основном знания классики, изысканность литературного стиля и другие подобные качества, имеющие малую практическую значимость и не дающие реального знания о природе причинных связей. Отсюда — чисто “литературный” характер китайского правящего класса, его неспособность справляться со многими практическими делами, “литературный и непрактический” характер правительства китайских мандаринов, которое представляло собой правительство интеллигенции [92].

В средневековой школе и церкви люди с сильными физиологическими потребностями, особенно с гиперсексуальным влечением, с независимым мнением и антидогматическим складом ума, как правило, не могли пройти через “аскетическое и догматическое сито”. Такие люди обычно оставались внизу общества или опускались по социальной лестнице.

Современная школа тестирует в основном интеллектуальные качества и физическую подготовку, не предъявляя особых требований к моральному уровню учащихся. В результате верхние слои общества, рекрутирующиеся из современной образовательной системы, проявляя хорошие интеллектуальные способности, демонстрируют заметную моральную слабость: жадность, коррупцию, демагогию, сексуальную распущенность, стремление к накопительству, цинизм, нечестность и т. д. Естественным результатом современной школы является неспособность улучшить моральный уровень населения в целом [92].

Приведенные П. Сорокиным примеры показывают, насколько сильно качества различных социальных классов (прежде всего высших) зависят от организации образовательных систем, являющихся первичным тестирующим, селекционирующим и распределяющим средством. Поэтому любому социальному реформатору, постулирует П. Сорокин, следует обратить особое внимание на эти средства не только как на институты образования, но в большей степени как на тестирующие и селекционирующие социальные механизмы, поскольку от характера этого “сита” в значительной степени зависит характер как верхних, так и нижних слоев социальной пирамиды [92].

Однако кроме качественного аспекта рассматриваемой проблемы, согласно П. Сорокину, есть еще и количественный: количество людей, проникших благодаря указанным средствам в высшие слои общества. Доля *элиты* в структуре всего населения — фактор немаловажный,

поскольку верхние этажи социального здания должны быть пропорциональны его нижним этажам, иначе здание может рухнуть. А это означает, считает П. Сорокин, что для любого развитого общества существует оптимальное соотношение верхних слоев относительно всего населения, значительное отклонение от которого губительно для общества. Таким образом, потенциально существует возможность перепроизводства и недопроизводства кандидатов в верхние социальные слои.

В зависимости от *типа общества*, утверждает П. Сорокин, перенасыщенность верхних слоев может быть результатом или непропорционального воспроизводства верхних слоев в неподвижном обществе, или слишком слабых тестирующих социальных механизмов в подвижном обществе. *Недопроизводство* может произойти вследствие слабо дифференцированного воспроизводства верхних слоев или слишком тщательного отбора кандидатов, поэтому только небольшое количество людей может пройти социальный отбор [92].

Рассмотрим вместе с П. Сорокиным результаты *перепроизводства*, вызванного слишком мягким отбором или высокой плодовитостью высших слоев. Все перепроизведенные члены будущей элиты не могут найти место в высших слоях, между ними неизбежно возникает острое соревнование за обладание высокими социальными позициями. В имобильных (неподвижных) обществах это приводит к безжалостной борьбе многих кандидатов на одну и ту же социальную позицию (например, монарха) вплоть до междоусобных войн. Несколько отличны по форме, но сходны по сути результаты перепроизводства элиты в мобильных обществах. Тут перепроизведенная элита также не может найти соответствующего высокого положения, в результате чего “неудачники” остаются неудовлетворенными и начинают организовывать собственные “возвышающие” организации, которые ищут выход в социальном переустройстве или революции. Таким образом, перепроизводство элиты вследствие слишком облегченного действия тестирующих и селекционирующих средств приводит к социальной нестабильности, беспорядкам и революционным переворотам [92].

Подобный результат достигается также путем *недопроизводства* элиты из-за низкой рождаемости среди высших слоев в имобильных обществах или из-за слишком строгой системы отбора в обществах мобильных. В этом случае представителей элиты может быть намного меньше, чем необходимо для заполнения всех высоких социальных позиций. Поэтому часть таких позиций приходится отдавать людям, не прошедшим селекцию. Такое распределение, по П. Сорокину, деформирует достоинства строгой селекции, которая может “воспротивиться” стремительному восхождению большого количества людей. В этом случае в нижних слоях аккумулируется неудовлетворенность и создается взрывоопасная ситуация, которой легко может воспользоваться революционно настроенный лидер. Иными словами, такая система снова приводит к социальной нестабильности и беспорядкам [92].

Те же последствия, считает П. Сорокин, наблюдаются также тогда, когда “социальные фильтры” дефективны, если наследственная аристократия вырождается или система тестирования совершенно случайная, а критерии селекции неадекватны (например, наследственный статус отца). Очевидно, что состав высших правительственных слоев, отобранных на этой основе, будет неспособен эффективно выполнять функции управления и окажется несостоятельным. При этом на нижних социальных этажах появится много “врожденных” правителей, которые обязательно попытаются достичь положения, соответствующего их талантам. Социальная стабильность будет нарушаться и сверху — вследствие несостоятельности правительства, и снизу — вследствие “подрывной” деятельности низко стоящих правителей “по призванию”. Общий итог все тот же: социальные беспорядки и нестабильность [92].

Сказанное иллюстрирует тезис П. Сорокина о значении правильной организации качественной и количественной сторон “социальных фильтров”. В заключение как дополнительную иллюстрацию ученый приводит следующий казус.

Факт ускорения выпуска дипломированных специалистов в современных развитых странах налицо. А это приводит к усилению конкуренции между ними и трудностям в нахождении соответствующего диплому общественного положения. Вывод: увеличивая скорость “производства” выпускников вузов, облегчая процесс окончания университетов, но обращая при этом мало внимания на нравственное воспитание и будучи неспособными обеспечить выпускников подходящими рабочими местами, современные вузы готовят из них неудовлетворенных социальных элементов (людей, недовольных существующим режимом, прямо или

косвенно способствующих его свержению). Чтобы приостановить возможные последствия от носительного перепроизводства элиты (вернее, псевдоэлиты), необходимо найти для нее соответствующее место или сделать требования, необходимые для учебы в вузах, более строгими, или усилить действие любого другого “социального фильтра” [92].

Профессиональные организации. *Профессиональное тестирование* и селекция проявляются прежде всего в том, что факт существования особых профессий требует, по мнению П. Сорокина, определенного отбора людей, которые могут войти и укрепиться в той или иной профессии [92]. Иными словами, существование профессионального разделения труда является мощным селекционирующим средством, в результате применения которого члены большей части профессиональных групп отбираются биологически, интеллектуально и морально в соответствии с требованиями, предъявляемыми определенной профессией. Это *первая* основная форма.

Вторая основная форма социального тестирования и селекции индивидов профессиональными организациями проявляется, по П. Сорокину, в восходящем продвижении, блокировании или нисходящем движении внутри профессиональных рангов и межпрофессиональных слоев. Таким образом, профессиональная организация проверяет или перепроверяет индивидов, подтверждает или видоизменяет “вердикты” семейного, церковного и школьного тестирования, распределяет своих членов в полном соответствии или вопреки решениям “фильтров” общего тестирования.

Третья форма профессионального тестирования, селекции и распределения индивидов выражается в перемещении человека из одной непригодной для него профессиональной сферы в другую, более соответствующую его способностям и призванию. Так, профессиональная группа постоянно контролирует вертикальную циркуляцию индивидов, “исправляет” ошибки профессионального выбора своих членов, передвигает их с неправильно выбранного пути на правильный, распределяет и перераспределяет людей по социальным стратам и подгруппам внутри одного и того же слоя [92].

Стратификация и классовая структура: основные выводы Э. Гидденса¹

1. *Социальная стратификация* означает разделение общества на слои и страты². Говоря о социальной стратификации, обращают внимание на неравенство позиций, занимаемых индивидами в обществе [25]. Стратификация по полу и возрасту существует во всех обществах. Сегодня в традиционных и индустриальных странах стратификация выступает в понятиях богатства, собственности и характеризуется доступом к материальным ценностям и продуктам культуры.

2. Может быть установлено четыре главных *типа стратификационных систем*: рабство, касты, сословия и классы. В то время как первые три зависят от санкционированного правом или религией неравенства, классовое разделение “официально” не признается, но происходит вследствие влияния экономических факторов на материальные обстоятельства жизни людей.

3. *Классы* возникают из-за неравенства во владении и контроле за материальными ресурсами. Что касается классовой позиции индивида, то она скорее достигается человеком, чем прос-то “дается” ему от рождения. Социальная мобильность как вверх, так и вниз в классовой структуре имеет весьма характерные черты.

4. Большинство людей в современных обществах более богаты сегодня, чем несколько поколений назад. Богатые используют различные средства для передачи своей собственности от одного поколения к следующему.

¹ **Гидденс Энтони** (1938) — один из наиболее крупных социологов в современном мире, автор более 15 работ по историко-социологической проблематике, исследованию теории социального действия, социальной организации и социальных структур.

² Подробнее см.: *Гидденс Э.* Стратификация и классовая структура // Социол. исслед. — 1992. — № 9. — С. 112–124; 1992. — № 11. — С. 107–120.

5. Наиболее известные и влиятельные *теории стратификации* развивали К. Маркс и М. Вебер. К. Маркс впервые определил место класса, рассматривая его как объективно данные характеристики экономической структуры общества. М. Вебер принимал подобную точку зрения, но устанавливал два других аспекта стратификации — статус и партию. Статус соотносится с уважением или “социальным престижем” индивидов и групп, партия — с активной мобилизацией групп для обеспечения определенной цели.

6. Класс имеет важнейшее значение в современных обществах. Большинство западных ученых принимают точку зрения, согласно которой население находится в рамках *высшего, среднего, рабочего класса* и классовое сознание сильно развито.

7. Влияние *пола* на стратификацию в современных обществах в определенной степени не зависит от класса.

8. В изучении *социальной мобильности* различается внутри- и межпоколенческая мобильность. Первая означает движение вверх и вниз по социальной шкале индивидуальной жизни человека, вторая — движение через поколения, когда, например, дочь или сын рабочего становятся специалистами. Социальная мобильность имеет ограничения. Большинство людей остаются по положению близкими семье, из которой вышли, хотя расширение профессий “белых воротничков”¹ в последнее время обеспечило широкие возможности мобильности вверх [25].

Итак, неравенство, по утверждению Э. Гидденса, существует на всех этапах человеческого общества. Описывая неравенство, социологи говорят о существовании социальной стратификации. Стратификацию можно определить как структурированные неравенства между группами людей. Общества можно рассматривать как состоящие из страт в определенной иерархии с наиболее привилегированными слоями на вершине и наименее привилегированными у основания [25].

Э. Гидденс различает четыре основные системы стратификации [25]:

- *рабство* — наиболее выраженную форму неравенства, когда некоторые индивиды буквально принадлежат другим как их собственность;
- *касту*, которую связывают чаще всего с культурой Индийского субконтинента. Однако термин “каста” не индийского, а португальского происхождения и означает “род” (или “чистый род”). У индийцев для описания кастовой системы используются другие слова, в частности “варна” и “джати”. Варны включают четыре категории, ранжирующиеся по социальному престижу. Принадлежат к этим группам и “неприкасаемые”, занимая самую низкую позицию. Джати определяют группы, внутри которых кастовые ранги имеют организованный характер;
- *сословия*, бывшие частью европейского феодализма, но существовавшие также во многих других традиционных цивилизациях. Феодальные сословия включали страты с различными обязанностями и правами: сословие, состоявшее из аристократии и дворянства; сословие, состоявшее из духовенства, которое, имея более низкий статус, имело привилегии; “третье сословие” — слуги, свободные крестьяне, торговцы и художники;
- *классы* — большие группы людей, различающиеся общими экономическими возможностями, которые влияют на их стиль жизни. Собственное богатство вместе с занятием составляет главное основание классовых различий. Главные классы, существующие в западных обществах: высший (владеющие или прямо контролирующие производственные ресурсы: богатые, крупные промышленники, верхушка руководства), средний (большинство “белых воротничков” и профессионалов), рабочие (“синие воротнички” или занятые ручным трудом); в некоторых индустриальных странах четвертый класс — крестьянство (люди, занятые в традиционных типах сельскохозяйственного производства).

Классы в свою очередь также стратифицированы. Например, отмечает Э. Гидденс, существует тенденция достаточно четкого разделения статуса внутри *высшего класса* развитых капиталистических стран между владельцами “старых” и “новых” денег. Семьи, чья собственность

¹ “Белые воротнички” — термин, закрепившийся за представителями профессий служащих, т. е. за профессиями преимущественно умственного труда; “синие воротнички” — термин, обозначающий совокупность представителей профессий преимущественно физического труда, т. е. в основном рабочих; “серые воротнички” — термин, обозначающий совокупность представителей обслуживающего труда, т. е. сферы услуг.

передается по наследству через несколько поколений, часто презирают тех, кто стал богат благодаря собственной деятельности.

Понятие “средний класс” охватывает представителей некоторых профессий и занятий. Высший средний класс состоит в основном из менеджеров и профессионалов, получивших высшее образование. Низший класс включает в себя конторский персонал, продавцов, учителей, медсестер и др. У большей части низшего среднего класса (“серых воротничков”) социальные и политические позиции близки тем, которые характерны для “синих воротничков”. Среднее положение между высшей и низшей “прослойками” этого класса занимают собственники малого бизнеса, владельцы частных магазинов и небольших фермерских хозяйств.

Важным источником разделения *рабочего класса* (“синих воротничков”) является уровень квалификации. Высший рабочий класс рассматривается как “рабочая аристократия”, члены которой имеют наиболее высокий доход, лучшие условия труда и гарантии работы. Низший рабочий класс занят полу- и неквалифицированным трудом, который требует небольшой тренировки, дает низкий доход и небольшую гарантию занятости [25].

Резюме П. Сорокина [92]:

1. За исключением периодов анархии и социальных потрясений, в любом обществе социальная циркуляция индивидов и их распределение осуществляются не по воле случая, а носят характер необходимости и строго контролируются различными институтами.

2. Эти институты в целом составляют огромный комплекс механизмов, которые контролируют процесс социального тестирования, селекции и распределения индивидов внутри общества.

3. Церковь, семья и школа, а также профессиональные организации являются не только средствами образования и перемещения людей, но также выполняют функции социальной селекции и распределения индивидов внутри социальной структуры.

4. Исторически конкретные формы институтов селекции и распределения могут различаться в различных обществах и в разные периоды времени, но в том или ином виде они существуют в любом обществе.

5. Механизм социальной селекции и распределения в целом ответствен за тип людей, населяющих верхние и нижние этажи социальной пирамиды, а также за то, какими качествами обладают “аристократия” и представители “нижних классов” общества.

6. Это детерминировано качеством и природой организации селекционирующих институтов и частично характером препятствий, которые они устанавливают для индивидов на всем пути их успешного прохождения через “фильтры”. Если эти препятствия злокачественны и неадекватны, то и социальное распределение будет неправильным. В результате все общество будет страдать. Если они адекватны и правомерны, то социальное распределение индивидов приведет к процветанию всего общества.

7. То же можно сказать и о количественной стороне деятельности этих институтов: недо- и перепроизводство элиты влияет на весь социальный строй общества. По возможности желательно избегать и того, и другого.

8. Любой человек, приступающий к переустройству общества, должен обращать особое внимание на проблему правильной реорганизации этих институтов, и прежде всего с точки зрения их тестирующих, селекционирующих и распределительных функций, а уж потом как образовательных механизмов. Если они дефективны под этим углом зрения, то никакое социальное улучшение не принесет длительного и глубокого изменения. В конечном итоге историю делают люди, заключает П. Сорокин.

ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СТРАТИФИКАЦИИ И МОБИЛЬНОСТИ

Анализ проблем социальной мобильности и стратификации играет важную роль для общества, находящегося в периоде структурных преобразований [5]. От того, каким будет характер вертикальной и горизонтальной мобильности в новых экономических, политических и профессиональных условиях, во многом зависит и характер развития социума. Так, американские социологи утверждают, что социальная мобильность имеет важное значение для стабилизации общества, поскольку открытый доступ к позициям элиты расширяет возможности способных и амбициозных людей для подъема с низких социальных уровней на более высокие [5].

В настоящее время необходимо определить основные критерии, а также способы и единицы их количественного измерения. Немало попыток ранжирования социальных статусов предпринимали западные социологи, основываясь на различных критериях — доходе, профессии, власти, этнической и религиозной принадлежности, уровне образования и др., однако ни одна из них не достигла желаемой системности и завершенности [3; 5]. Рассмотрим вариант подхода к измерению социального статуса индивида или страты, предложенный российским исследователем В. Ануриным¹.

Методика измерения социального статуса

Согласно основному положению концепции П. Сорокина, совокупность социальных статусов индивидов и социальных групп, составляющих то или иное общество, образует некое социальное пространство [5]. Пространство это трехмерное в соответствии с тремя осями координат — экономической (Эк), политической (Пол) и профессиональной (Пр). Положение (социальный статус) любого индивида (И) в социальном пространстве описывается с помощью трех координат (X, Y, Z) на этих осях. Статус же страты можно описать интервалами координат на соответствующих осях: $(X_2-X_1), (Y_2-Y_1), (Z_2-Z_1)$. При этом необходимо иметь в виду, что ни одна из координат, взятая отдельно, исчерпывающе не описывает социальный статус индивида или страты, поскольку при одном и том же экономическом положении люди могут иметь различные политические и профессиональные статусы. Такое явление в социологии стратификации называется *статусной несовместимостью*. То же можно сказать и о страте в целом (рис. 23).

Предлагаемые экономические, политические и профессиональные координаты представлены в наиболее обобщенном виде, что вряд ли делает возможным их непосредственное эмпирическое измерение. Поэтому в целях практического изучения стратификации необходимо помнить о многомерности социального пространства и использовать такое понятие, как *“подпространство”*, под которым В. Анурин подразумевает системы координат, в которых разворачивается каждое из трех измерений обобщенного социального пространства [5].

Экономическое подпространство. Переменными координатных осей экономического подпространства являются следующие [5].

Доход (Д). Доход индивида (или страты) всегда можно непосредственно измерить как сумму средств (в денежном выражении), получаемых объектом измерения в единицу времени (год, квартал, месяц).

¹ Подробнее см.: Анурин В. Ф. Проблема эмпирического измерения социальной стратификации и социальной мобильности // Социол. исслед. — 1993. — № 4. — С. 87–96.

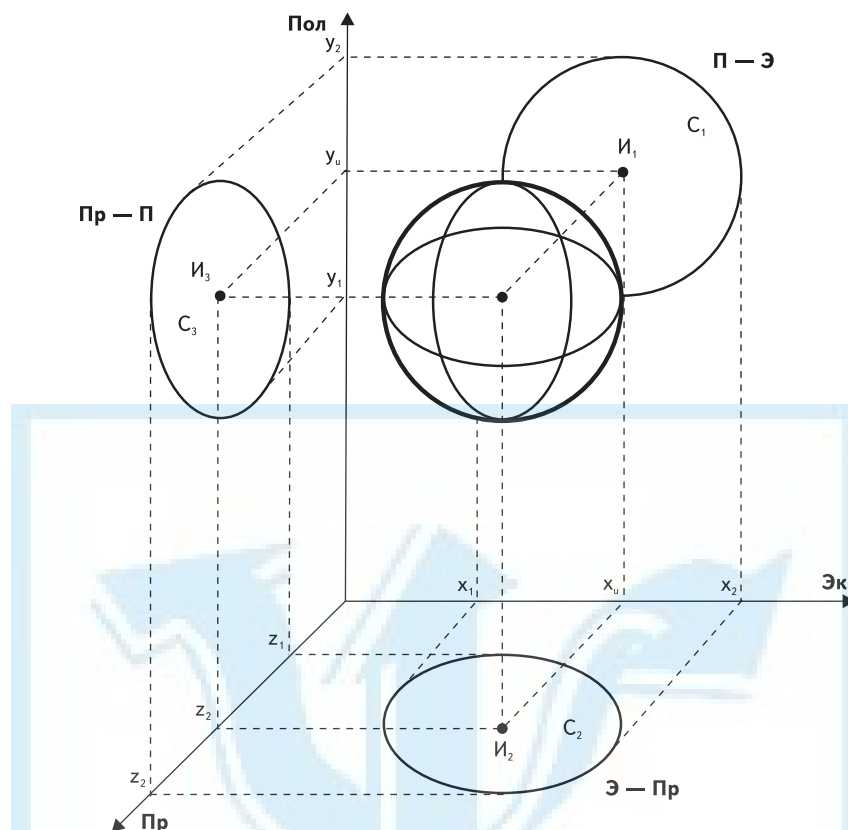


Рис. 23. Оси координат и координатные плоскости социального пространства [5]

Отношение к собственности (ОС). На этой оси может размещаться порядковая шкала, на нижнем конце которой зафиксировано положение наемного работника (НР), а на верхнем — позиция полного собственника (ПС). Между ними могут располагаться в порядке возрастания такие позиции: арендатор (Ар), владелец акций (Акц) и др.

Роль в организации труда (ОТ). Этот показатель экономической стратификации определяется разделением труда в процессе производства и распределения материальных благ. В первом приближении также представляет дихотомическую шкалу — управляющий (У) и исполнитель (И). Поскольку в иерархию управленческой деятельности входит множество различных уровней, то и шкала, расположенная по оси ОТ выше уровня сугубо исполнительской работы, может быть дифференцирована достаточно подробно [5].

Следует также определиться, что именно считать нулевой отметкой по каждой из осей координат. Очевидно, нуль на этих шкалах должен зафиксировать статус индивида (или социальной группы), не имеющего никакого отношения ни к собственности, ни к организации труда, ни к постоянным доходам. Таким может быть положение *люмпена*. Вероятно, не всегда однозначно удастся определить статус любого другого индивида в координатах экономического пространства, поскольку один и тот же человек, например, будучи наемным работником, может владеть каким-либо количеством акций. Видимо, в отдельных конкретных случаях это сделать нетрудно, как показано на рис. 24, а, где обозначены положения [5]: наемного менеджера (М), стоящего во главе независимого предприятия и при этом не имеющего акций; рядового рабочего (Р), не имеющего иных источников дохода, кроме заработной платы; независимого фермера (Ф), полновластно хозяйничающего на собственном участке земли.

Любая плоскость, параллельная координатной и проходящая через какую-то отметку на шкале оси перпендикулярно к ней, будет представлять собой одну из шести границ конкретной экономической страты. Перемещение в пределах этого ограниченного объема, в соответствии с концепцией П. Сорокина, не что иное, как *горизонтальная мобильность*, поскольку переход в другую экономическую страту при этом не происходит [5].

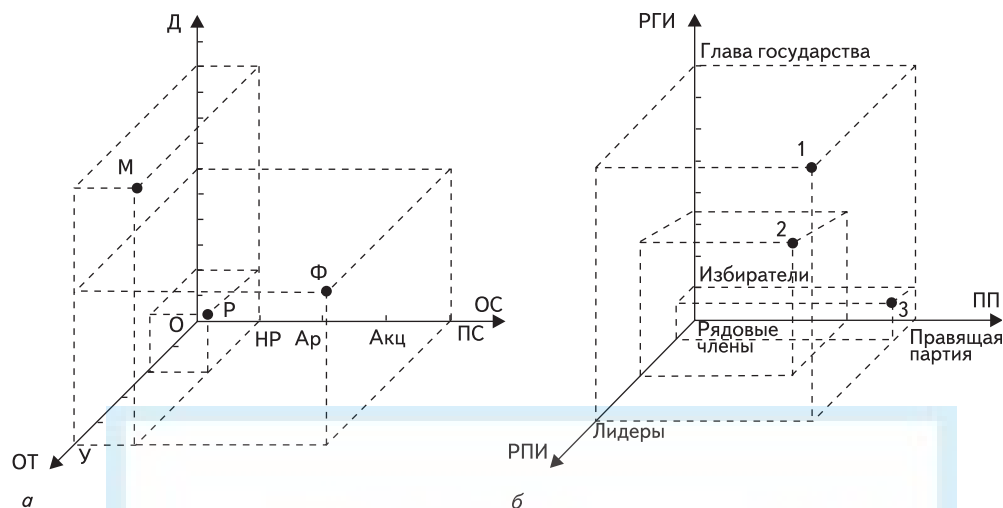


Рис. 24. Подпространства [5]: а — экономическое; б — политическое

Политическое подпространство. Как известно, ядром политической сферы деятельности является проблема усвоения, удержания и использования *государственной власти* [5]. Значит, среди переменных политического подпространства должны быть параметры, влияющие на отношение к власти. В. Анурин предлагает следующий набор политических переменных.

Ранг государственной иерархии (РГИ). На нижней отметке этой шкалы находится статус рядового избирателя (нулевая позиция фиксирует факт лишения избирательных прав), на верхней — статус главы государства. Остальные позиции на этой шкале определяются степенью постоянства и силой влияния на принятие решений политического характера.

Партийная принадлежность (ПП). Прежде всего на координатной оси партийной принадлежности должны быть размещены партии в соответствии со шкалой, проградуированной по степени влияния партий в обществе. На верхней границе этой шкалы окажется правящая партия, затем оппозиционные партии, коалиции, группировки и т. п. Естественно, что градуировка такой шкалы потребует специальных усилий по проведению различных рейтинговых исследований.

Ранг партийной иерархии (РПИ). Деление общности по партийному признаку вызывает необходимость измерить и зафиксировать уровень престижа индивида в рамках политической партии, к которой он принадлежит. Попытку зафиксировать несколько вариантов измерения социальных статусов индивидов в политическом подпространстве иллюстрирует рис. 24, б [5]: 1 — лидер правящей партии, являющийся одновременно главой государства; 2 — функционер (например, руководитель регионального отделения) одной из оппозиционных партий, занимающий также административную должность в органе местного самоуправления; 3 — рядовой член правящей партии, не занимающий административного поста.

Профессиональное подпространство. В. Анурин предлагает следующий набор переменных для измерения профессионального статуса [5].

Образование (О), которое измеряется количеством лет, затраченных индивидом на получение формального образования (шкала, проградуированная во временном измерении — годами), или по порядковой шкале, на которой фиксируются этапы от начального образования до докторантуры.

Квалификация (К). Эта переменная также измеряется по порядковой шкале, на которой могут быть зафиксированы отметки, характеризующие официально признанный уровень мастерства: квалификационный разряд, классность, категорийность, ученую степень и т. д.

Ранг профессии (РП). Эта переменная должна фиксировать престиж конкретной профессиональной деятельности в определенном обществе и в определенное время (такие задачи решают социологи, изучающие профессиональные ориентации молодежи). Во всех обществах существуют профессиональные позиции, которые объективно более важны, нежели другие, и требуют особых способностей и подготовки для эффективного исполнения. Поэтому для построения шкалы РП необходимы регулярные рейтинговые исследования [5].

Психологические основы социальной стратификации

На наш взгляд, помимо множества социальных факторов, формирующих социальную иерархию (семья и наследственное положение, образование и воспитание, профессия и квалификация, политические симпатии и экономические интересы), существуют и другие, более естественные причины, коренящиеся в глубине человеческой природы.

Уровни социальной иерархии. Рассмотренные концепции социальной стратификации и мобильности позволяют отметить, что *структура социальной иерархии*, ее “этажность” и конфигурация существенно не изменяются при переходе от одного типа общества к другому, от одной общественной сферы к другой, от социального института к социальной организации и т. д. Так, в религиозно-духовной сфере глава церкви (папа римский, патриарх) управляет епископами и архиепископами, которым подчинены рядовые священнослужители (пасторы, священники, монахи). В военной области генералитет (маршалы и генералы) управляет старшими офицерами (полковниками и майорами), которым подчинены младшие офицеры (капитаны и лейтенанты). В промышленных отраслях руководители высшего звена (министры, президенты корпораций) управляют “средним” звеном (директорами предприятий), которому подчинены низовые руководители (начальники участков, цехов, отделов). То же происходит в масштабах обществ различного типа, где звенья социального управления с неизменным постоянством выстраивают *трехуровневую* пирамиду: систему высших инстанций государственной власти (правительство и центральные учреждения); систему власти среднего уровня, образованную бюрократией различных рангов вплоть до муниципальных властей; микроуровень власти, охватывающий непосредственное руководство отдельными людьми и социальными группами.

Приведенная структура власти свойственна не только различным типам обществ, историческим периодам и общественным сферам, но и социальной стратификации в целом, где выделяются *три основных слоя* (страты, класса, пласта) — высший, средний и рабочий, по Э. Гидденсу; класс собственников, “стяжательный” класс и социальный класс, по М. Веберу; классы высокопоставленных профессионалов, “полупрофессионалов” и “трудовой”, по П. Сорокину; касты брахманов, кшатриев и вайшьев по древнеиндийской иерархии (шудры были потомками покоренного населения и поэтому представляли собой отдельную касту, отличную от трех других каст завоевателей, “дваждырожденных”) (подробнее см. часть I); духовенство, аристократия и “третье сословие” по средневековой иерархии и т. д. Такое постоянство в повторении социальной структуры должно иметь под собой также определенную естественную основу, формирующую закономерность стратификации различных социальных общностей.

Трехуровневая структура власти и социальной стратификации в целом представляет собой лишь наиболее общее строение социальной пирамиды, поскольку в каждом основном слое различают еще и другие уровни. Так, П. Сорокин в “трудовом” классе выделяет классы квалифицированного, полуквалифицированного и неквалифицированного труда, в классе “полупрофессионалов” — мелких собственников и служащих, в “верхнем” классе — высших официальных лиц и крупных бизнесменов. М. Вебер в своей классификации среди “стяжательного” класса различает предпринимателей, лиц “свободных” профессий и наиболее квалифицированных рабочих, а среди социального класса — мелких собственников, техническую интеллигенцию, рабочий класс. Э. Гидденс высший класс подразделяет на владельцев “старых” и “новых” денег, средний — на менеджеров, средних бизнесменов и конторский персонал, рабочий класс — на “рабочую аристократию” и недостаточно квалифицированных. Иными словами, в различных классификациях социальной иерархии кроме основной трехуровневой (высший, средний и низший классы) прослеживается дополнительная многоуровневая структура, общая “этажность” которой у различных авторов достигает, как правило, 6–7 ступеней. Естественным основанием повторяющейся “этажности” социальной пирамиды кроме общественных факторов воспитания, образования, профессионального, экономического и политического

положения могут выступать также факторы *психологического содержания*, к которым относятся прежде всего задатки и способности.

Структура способностей. *Задатки* — это врожденные анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга человека, составляющие природную основу развития его *способностей* [70]. Психология, как известно, различает общие и специальные способности. Общие способности отвечают требованиям не одного, а многих видов деятельности, специальные — более узкому кругу требований той или иной деятельности. К общим способностям относятся индивидуально-психологические качества, характеризующие принадлежность к одному из трех типов людей — художественному, мыслительному и среднему. Рассматриваемая типология связана с учением *И. Павлова*¹, в соответствии с которым высшая нервная деятельность человека характеризуется наличием в ней двух сигнальных систем: первой — образной, эмоциональной и второй, связанной с “сигнализацией” этих образов посредством слова. Относительное преобладание сигналов первой системы в психической деятельности человека характеризует художественный тип, относительное преобладание второй — мыслительный тип, равное их представительство — средний тип людей [70].

Трем *основным типам способностей*, поскольку они отражают прежде всего общеинтеллектуальные возможности человека, в определенной степени соответствуют *три вида мышления* — наглядно-действенное (связанное с практическими действиями), наглядно-образное (связанное с образами, восприятием и представлениями) и отвлеченное (в форме абстрактных понятий и рассуждений) [70]. Виды мышления соотносятся как с общими способностями, так и со специальными, в которых некоторые исследователи, например зарубежные социологи Э. Джекс и В. Браун, различают *семь уровней*, что соответствует “этажности” многих современных концепций социальной стратификации [13]:

- *первый* — конкретно-чувственный — определяется тем, что для выполнения работы человеку нужен физический предмет объекта задачи. Такой человек способен предвидеть результаты своей деятельности и планировать свою работу на срок до двух месяцев;
- *второй* — конкретно-образный. Такие люди могут работать на основе воображаемой картины физического предмета. Они могут планировать, размещать, направлять работу людей первой группы. Они также способны планировать собственную деятельность на срок до трех месяцев;
- *третий* — конкретно-умозрительный — определяется способностью многопланового восприятия предметов. Такие люди могут оперировать не только простыми, но и сложными понятиями, реагировать на нарушения функционирования определенной системы, принимать участие в ее настройке и регулировке. Эти люди способны планировать свою работу на год;
- *четвертый*, представители которого способны к абстрактному моделированию без связи и привязки к конкретному предмету;
- *пятый* составляют те, кто способен создавать теории и планировать свою деятельность на срок до 10 лет. Речь идет о способности разрабатывать различные инструкции, методики, применимые к широкому кругу конкретных явлений, о способности предвидеть, что произойдет в любом случае применения описанной теории;
- *шестой и седьмой* представляют те, кто способен планировать деятельность большого коллектива людей на срок более 10 лет.

Соотношение структуры управления и структуры способностей. В реальной социальной деятельности необходимо сочетание людей с различными *типами способностей*. Например, в сфере управления производством и в военной области люди со способностями 1-й группы пригодны для использования на должностях бригадиров (ефрейторов, капралов). Из индивидуумов 2-й группы могут формироваться кадры мастеров (сержантов, старшин, унтер-офицеров) и руководителей производственных участков (лейтенантов). Из работников 3-й группы могут формироваться кадры руководителей цехов и заводов с бесцеховой структурой управления (капитаны). Из работников 4-й группы формируется руководящий состав подразделений и предприятий, имеющих развитую цеховую структуру (майоры). Работники 5-й группы

¹ **Павлов Иван Петрович** (1849–1936) — русский физиолог, создатель учения о высшей нервной деятельности, основатель международной научной школы.

способны руководить предприятиями с корпусной и филиальной структурами, имеющими широкую самостоятельность, с количеством работников до 5–6 тыс. чел. (полковники). Люди 6-й и 7-й групп составляют кадры высшего звена управления – руководителей крупных концернов, министерств, центральных ведомств (генералы), а также политическое руководство государства (маршалы).

Люди с одинаковой группой способностей должны занимать должности и соответствующее социальное положение на одном иерархическом уровне [13]. Расстояние между руководителями и непосредственными подчиненными при этом не должно превышать одной группы. Выявленные различия в группах способностей могут быть использованы при формировании оптимальной *организационной структуры* социальных организаций и общностей. На этой же основе определяется оптимальное количество ступеней социального управления.

Однако следует отметить, что отнесение индивидуумов к той или иной группе специальных способностей не может быть пожизненным или даже длительным. Специальные способности в еще большей степени, чем общие, зависят не только от врожденных свойств, но и от уровня образования, стремления к саморазвитию, от инициативы, профессионального и социального опыта. Вместе с тем проблема количественного и качественного измерения специальных способностей и классификации должностей по уровню требований, предъявляемых к способностям человека, актуальна в любом типе общества и в любой исторический период.

Продвижение людей в социальной иерархии должно осуществляться с учетом их общих, и особенно специальных, способностей с тем, чтобы наиболее одаренные могли быть своевременно выявлены и эффективно использованы. При этом людям с *конкретно-чувственными способностями* предпочтительнее управлять машинами, вещами, т. е. техническими системами; работники с *конкретно-умозрительными способностями* более пригодны для непосредственного руководства людьми и социальными системами в целом; люди, способные к *абстрактному мышлению*, – для социального проектирования и прогнозирования, научной работы и просветительской деятельности [13]. Иными словами, каждая сфера общества – материальная, политическая, духовная – требует наличия и развития определенного типа как общих, так и специальных способностей. Соотношение различных групп способностей с уровнями социального управления и социальными слоями приведено в табл. 10.

Резюме

1. Полное измерение социальной стратификации какой-либо общности требует распределения составляющих ее индивидов по социальным группам в соответствии с девятью переменными [5]: доход (Д), отношение к собственности (ОС), роль в организации труда (ОТ), ранг государственной иерархии (РГИ), партийная принадлежность (ПП), ранг партийной иерархии (РПИ), образование (О), квалификация (К), ранг профессии (РП).
2. При определении социальной стратификации и изучении социальной мобильности необходимо учитывать не только собственно социальные, но и психологические свойства, что позволяет более качественно и эффективно оценивать, отбирать и распределять членов общества по социальным стратам; формировать оптимальную организационную структуру социальных систем и социальных организаций; своевременно выявлять и эффективно использовать наиболее одаренных людей, предоставлять им необходимые возможности для самореализации.

Таблица 10

Соотношение групп способностей с уровнями социального управления

Тип общих способностей	Вид мышления	Группа специальных способностей	Уровень специальных способностей	Характеристика групп способностей	Горизонт планирования	Возможное использование			Уровень социального управления						
						Производство, политика	Армия	Наука, образование							
Художественный	Наглядно-образное	Первая	Конкретно-чувственный	Необходимо физическое присутствие объекта задачи	До 2 мес.	Бригадиры	Капралы (старшие солдаты)	Лаборанты	Низший						
		Вторая	Конкретно-образный	Достаточно воображаемой картины объекта задачи	До 3 мес.	Мастера, начальники участков, небольших цехов	Унтер-офицеры (сержанты, старшины), лейтенанты	Методисты, преподаватели							
Средний	Наглядно-действенное	Третья	Конкретно-умозрительный	Многоплановое восприятие, оперирование простыми и сложными понятиями	До года	Начальники крупных цехов	Капитаны	Ст. преподаватели, зав. секторами	Средний						
										Директора небольших предприятий	Майоры	Доценты			
Мыслительный	Отвлеченное	Четвертая	Абстрактно-моделирующей	Абстрактное моделирование без привязки к конкретному предмету	До 5 лет	Главные специалисты, директора средних предприятий	Майоры, подполковники	Деканы, руководители научных подразделений	Средний						
										Пятая	Теоретический	Способность разрабатывать методики и создавать теории	До 10 лет	Директора крупных предприятий	Полковники
		Шестая	Прогностический	Способность прогнозировать деятельность больших групп людей	Более 10 лет	Президенты корпораций, министры	Генералы	Проректоры, ректоры вузов							
									Седьмая						

5.6

ТИПЫ ОБЩЕСТВА И СОЦИАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР

Социальный характер, по Д. Рисмену, представляет собой часть характера, разделяемую большими социальными группами, и является продуктом жизненного опыта этих групп, т. е. речь идет в основном о характере классов, стран и наций¹. Д. Рисмен изучает связь между социальным характером и типом общества и задается вопросом: «Каким образом каждое общество в большей или меньшей степени получает именно тот социальный характер, в котором “нуждается”?» [83].

Типы общества

В своей книге Д. Рисмен исследует специфику и условия формирования социального характера в процессе перехода от доиндустриальных обществ к капиталистическим и в период становления современного развитого индустриального общества [83; 84]. Он пытается установить связь между различными историческими эпохами и типами характера, выделяя при этом три главных исторических периода и соответствующих им типа общества:

- “высокого потенциала прироста населения” (например, средние века);
- “переходного роста населения” (например, Ренессанс и Реформация);
- “начинающегося спада населения” (например, современные индустриально развитые общества).

В основе этой классификации, согласно Д. Рисмену, лежат определенные изменения населения, которые отражает кривая роста населения S [84].

Стадии роста населения. Первая стадия этой кривой, изображаемая нижней горизонтальной линией S , соответствует стадии “высокого потенциала прироста населения”, когда смертность и рождаемость примерно равны и обе очень высоки, а рост населения при этом незначителен. Однако при определенных условиях (вследствие большего производства продуктов питания, улучшения санитарных условий и состояния медицины) может произойти “демографический взрыв”, результатом которого будет быстрый рост населения, изображаемый вертикальной линией S и соответствующий стадии “переходного роста населения”, когда вслед за снижением смертности падает рождаемость. Постепенно рост населения замедляется и наступает стадия “начинающегося спада роста населения”. Она изображается верхней горизонтальной линией S . Рождаемость и смертность при этом снова примерно равны, но теперь очень низкие, а рост населения снова весьма незначителен [83; 84].

Стадии экономического развития. В своем исследовании Д. Рисмен исходит как из совокупности технологических и институциональных факторов в качестве причины и следствия, связанных с ростом населения, так и из самих демографических факторов [84]. Для этого вполне достаточно классифицировать общества в соответствии со стадией достигнутого ими экономического развития. Так, разделение экономики на “первичный”, “вторичный” и “третичный” секторы (первый связан с сельским хозяйством, охотой, рыболовством и добычей полезных ископаемых, второй — с промышленным производством, третий — с торговлей, коммуникациями и сферой услуг) вполне соответствует классификации обществ на основе демографических характеристик. В обществах, находящихся на стадии “высокого потенциала прироста населения”, преобладает “первичный” сектор (например, в Индии); в обществах,

¹ Подробнее см.: Рисмен Д. Некоторые типы характера и общество // Социол. исслед. — 1993. — № 3. — С. 121–129; № 5. — С. 144–154.

находящихся на стадии “переходного роста населения”, преобладает “вторичный” сектор (например, в России); в обществах, находящихся на стадии “начинающегося спада населения”, преобладает “третичный” сектор (например, в США). При этом ни одна нация не является монолитной ни в характеристиках населения, ни в экономике. Разные группы и регионы представляют собой различные стадии развития, а социальный характер отражает эти различия [84].

Типология социального характера

Каждому из трех главных исторических периодов и соответствующих им *типов обществ* соответствуют, по Д. Рисмену, и *три типа социального характера*: “ориентированный-на-традицию”, “ориентированный-на-себя” и “ориентированный-на-другого” [83]. В основе этой классификации лежит корреляция между формированием социального характера и кривой роста населения *S*. Эта кривая, состоящая из трех приведенных фаз, представляет собой три различные стадии роста населения в том или ином обществе, на каждой из которых социальный характер, согласно Д. Рисмену, формируется по-разному [84].

Ориентация на традицию. В обществе “высокого потенциала прироста населения” социальный характер его представителей формируется на основе следования традиции. Д. Рисмен называет его “ориентированным-на-традицию” [83]. Индивид в таком обществе характеризуется высокой степенью конформности, приверженностью традиции и подчинением властным структурам. Его поведение тщательно контролируется и регулируется семьей, кланом, ритуалом, религией, кастой и т. д. В таком обществе он занимает четко определенное место, играет строго фиксированные социальные роли, в соответствии с которыми получает ту или иную оценку и в этом смысле “принадлежит обществу, а не является лишним”, как зачастую происходит в современном обществе. Однако социальная мобильность и индивидуальность здесь минимальны, так как общество не испытывает потребности в них. Ориентация на традицию характерна не только для средневековой Европы, но и для других стран, которые можно назвать “традиционными”, “статусными”, “общинными” [84].

Ориентация на себя. Если непосредственные связи с “ориентированным-на-традицию” обществом рвутся, изменяется стабильное соотношение смертности и рождаемости и происходит бурный рост населения, Д. Рисмен говорит об обществе “переходного роста населения” [84]. Для последнего характерны резко возрастающая социальная мобильность, быстрое накопление капитала, экспансия и колонизация. Обществу такого типа нужен и соответствующий тип характера: предприимчивый, инициативный, любящий риск и все новое. Для этого необходимы индивидуальность, самостоятельность и творческое начало, а не точное следование предписаниям, традициям и ритуалам. И тогда особое значение приобретает *ориентация на себя*, означающая внутренний, а не внешний источник мотивации, свободу выбора целей, разнообразие средств их достижения, меньший контроль семьи, клана и прочих авторитетов [83; 84].

Ориентация на другого. Она становится типичным характером в обществе “начинающегося спада населения” [84]. Это тип характера, впервые появившийся в верхних слоях среднего класса современной индустриальной Америки и широко распространяющийся в настоящее время в других индустриально развитых странах мира. В обществе “начинающегося спада населения” образование, досуг, сфера обслуживания сочетаются с возрастающим потреблением информации и образов, в избытке предоставляемых новыми средствами массовой коммуникации [83]. Изменяются способы и средства достижения целей, воспитания детей, отношения в семье и т. д. Главным источником ориентации и главной сферой восприимчивости людей в обществе этого типа является одобрение других [84].

Мотивация поведения социальных типов. Мотивация поведения людей трех названных типов характера различна [84]. У “ориентированного-на-традицию” человека это страх быть опозоренным в случае несоответствия принятым в обществе нормам, выполнения которых от него ждут. У “ориентированного-на-себя” человека мотивация внутренняя, представляющая собой

своеобразный механизм регуляции поведения, приобретенный индивидом в раннем детстве в процессе социализации; это своеобразный “внутренний голос”, определяющий его поведение. Поэтому зависимость от окружающих кажется незначительной. И наконец, “ориентированный на других” человек зависит в своем поведении исключительно от других людей.

Если взглянуть на мировую историю нескольких последних столетий, можно обнаружить смену господства двух последних типов характера. Повсеместно в связи с процессом модернизации происходит переход от традиционных обществ к современным, и соответственно изменяются преобладающие типы характера и связанные с этим социальные проблемы культуры, семьи, воспитания детей, социальной стратификации, политического поведения и т. д. [84].

Авторитарный тип личности

Совокупность теоретических представлений об определенном типе личности, который рассматривается как основа тоталитарных режимов в силу присущих ему специфических черт, названа *концепцией авторитарной личности*¹. Эта концепция возникла в русле неомарксизма как одна из попыток исследовать социальную почву, благоприятствовавшую возникновению нацизма [89]. Понятие “*авторитарная личность*”, введенное одним из основоположников неопрейдизма Э. Фроммом, развивалось теоретически и обосновывалось с помощью конкретных эмпирических исследований в работах М. Хоркхаймера, Т. Адорно² и их коллег. Сторонники этой концепции связали факт победы фашизма в Италии и нацизма в Германии с появлением определенных социально-психологических черт, вызванных распадом многих традиционных (прежде всего семейных) связей и омассовляющей урбанизацией [89].

Общая характеристика. Авторитарная личность, согласно Э. Фромму, страдает от невыносимого чувства свободы, одиночества, затерянности в сложных социальных образованиях. Эти негативные чувства обостряют в ней инстинкт самосохранения и жажду самоутверждения. Воля к самореализации, которая не может, по мнению Э. Фромма, найти выход в демократически ориентированной социальной деятельности, реализуется на путях авторитаризма с помощью самоидентификации личности с авторитетом группы, государства, с харизматическим лидером. Этот авторитет замещает у авторитарной личности авторитет отца, утрачиваемый в распадающихся семьях [89].

Т. Адорно и его соавторы повторили вывод Э. Фромма и М. Хоркхаймера относительно существования авторитарного типа личности применительно к периоду, наступившему после разгрома фашизма. Этот тип личности, охарактеризованный как “фашизоидный”, по-прежнему рассматривался как массовый, что позволяло расценивать либерально-демократические режимы послевоенного времени как “фашизоидные”, т. е. несущие в себе постоянную угрозу фашизма. Согласно Т. Адорно и его единомышленникам, политические установки авторитарной личности заключаются в не критическом отношении к существующим порядкам и шаблонности мышления, проникнутого стереотипами пропаганды, ханжеством, в ориентации на власть и силу [89].

Основа тоталитаризма. Наиболее социально приемлемой политической средой “обитания” авторитарной личности является тоталитаризм³. Основной социальной силой, на кото-

¹ Подробнее см.: *Современная западная социология: Словарь*. — М., 1990. — С. 5–7, 10–11, 351–352.

² **Хоркхаймер Макс** (1895–1973) — немецкий философ и социолог, один из основоположников так называемой франкфуртской школы неомарксизма. Основные работы: “Штудии об авторитете и семье” (1936, в соавторстве), “Диалектика просвещения” (1947, совместно с Т. Адорно), “Помрачение разума” (1947). **Адорно Теодор** (1903–1969) — немецкий социальный философ и социолог, один из ведущих представителей франкфуртской школы неомарксизма. Основные работы: “Философия новой музыки” (1949), “Призмы. Критика культуры и общество” (1955), “Диссонансы. Музыка в управляемом мире” (1956), “Заметки о литературе” (1958–1965), “Авторитарная личность” (1950, в соавторстве) [89].

³ **Тоталитаризм** (от лат. *totus* — весь, целый, совокупный) — система насильственного политического господства, характеризующаяся полным подчинением общества, его экономической, духовной, социальной и даже бытовой жизни власти господствующей партийной элиты, организованной в целостный военно-бюрократический аппарат и возглавляемой лидером (фюрером, вождем, дуче и т. д.) [89]. Подробнее см. разд. 7.

рую опирается тоталитаризм, является *люмпенство* (т. е. деклассированные слои) города и деревни (люмпен-пролетариат, люмпенизированная часть крестьянства и люмпен-интеллигенция), отличающиеся социальной аморфностью, дезориентированностью, ненавистью к остальным общественным слоям и группам ввиду наличия у них стабильного жизненного уклада, определенности этических принципов, собственности и т. д. [89]. Процесс становления и утверждения тоталитаризма наряду с люмпенизацией общества предполагает насильственную “организацию” общественной жизни на принципах “чрезвычайного положения”, сопровождающегося милитаризацией. Такая “организация” общественной жизни достигается применением прямого террора, инициируемого сверху, поддерживаемого и активно осуществляемого люмпенизированной частью общества. Форма вооруженного террора создает модель “социального порядка”, в соответствии с которой структурируется все общество. Ведущей и безусловно доминирующей формой социальных отношений в условиях тоталитаризма является политика, основанная на прямом насилии. Поэтому “политизация” тоталитарного общества неизбежно сопровождается его милитаризацией и бюрократизацией. Идеинные истоки тоталитаризма многие западные социологи усматривают в *утопических концепциях*, нацеленных на создание “заново” всей системы общественных отношений с помощью “директивного принципа”, ориентированного на некий умозрительно сконструированный “образец”. По их мнению, в основании идеологии современных форм тоталитаризма лежат, с одной стороны, идеологические концепции Муссолини, Гитлера и Розенберга (так называемый праворадикальный вариант тоталитаризма), с другой — идеи Ленина, Троцкого и Сталина (левоэкстремистский вариант). Однако в целом в исследованиях тоталитаризма акцент делается на общности различных его форм [89].

Резюме

1. Социальный характер — это характер определенных социальных групп, классов и народов. Каждому обществу в каждый исторический период свойствен определенный тип социального характера.
2. По наблюдаемым изменениям населения различаются три основных типа общества, которые в историческом измерении аналогичны Средневековью, переходным периодам (Ренессанс и Реформация) и Новому времени, а в хозяйственно-культурном — секторам экономики — первичному (сельское хозяйство), вторичному (промышленность) и третичному (сфера услуг). Три основных типа общества аналогичны также выделенным П. Сорокиным трем основным типам культур: идеациональной (духовной), идеалистической и чувственной (или сенсорной), которые с циклической постоянностью обнаруживаются в истории всех известных цивилизаций¹. При этом смена одного типа культуры другим сопровождается глобальной сменой основных ценностей человечества (подробнее см. в части I).
3. Каждому из трех главных исторических периодов, основных экономических секторов, циклически повторяющихся типов культуры и соответствующих им типов обществ отвечают три типа социального характера, отражающих эти глобальные социально-культурные изменения. Преобладание в социальном характере одной из трех основных психических сфер, наиболее соответствующих тому или иному историческому периоду развития общества, определяет своеобразие этого социального характера — либо его духовно-волевою направленность (на традицию), либо рационально-эмоциональную (на себя), либо иррационально-сенсорную (на других).
4. Закономерно повторяющаяся, циклическая смена основных ценностей (архетипов) человечества влечет за собой смену исторических периодов, типов культур и типов обществ, что естественно отражается на доминировании соответствующих психических сфер в социальном целом и, как следствие, на формировании соответствующих типов

¹ Подробнее см.: Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. — М., 1992.

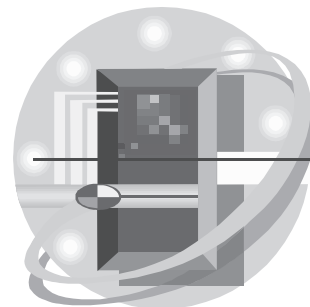
- социального характера, доминирующих сфер общества (духовной, политической, экономической) и типов хозяйствования.
5. Кроме трех основных, или “нормальных”, типов общества, культуры, характера и т. д. существует четвертый, “аномальный”, тип, характеризующий деградацию социальных систем, их критические “пороговые” состояния, после которых эти системы или гибнут, или медленно возвращаются к относительно “нормальным” состояниям общественной жизни. Соотношение доминирующих сфер общества, типов социального характера, ведущих социальных слоев и других характеристик исторических эпох приведено в табл. 11.

Таблица 11

Социальные характеристики исторических эпох

Социальная характеристика	Основные (“нормальные”) периоды общественного развития			Критический (“аномальный”) период
	I	II	III	
1. Тип культурно-исторической эпохи	Религиозно-духовная (например, Средневековье)	Рационально-эмоциональная (например, Ренессанс)	Иррационально-сенсорная (например, современная западная)	Сенсорно-инстинктивная (критические, переходные периоды в развитии общества)
2. Доминирующая сфера общества	Религия	Искусство	Наука	Политика
	<i>Духовная сфера</i>		<i>Экономика</i>	
	<i>Политическая сфера</i>			
3. Ведущий социальный слой	Духовенство (духовная аристократия)	Дворянство (светская аристократия)	Бюргерство (“третье сословие”)	Маргинальные и люмпенизированные слои
4. Путь к господству	Вера (Знание)	Слава (Заслуги)	Богатство (Деньги)	Сила (Агрессия)
5. Социальный характер (тип личности)	Религиозный (“ориентированный-на-традицию”)	Героический (“ориентированный-на-себя”)	Конформистский (“ориентированный-на-других”)	Авторитарный (“агрессивно-ориентированный”)

Раздел 6

ЭВОЛЮЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА

*Искусство научного управления — это эволюция,
а не изобретение.*

Ф. Тэйлор

Понятие “менеджмент” первоначально обозначало умение объезжать лошадей и править ими [57]. В основе этого слова лежит английский глагол *to manage* (управлять), который происходит от латинского *manus* (рука). Отсюда термин “менеджмент” буквально означает “руководство людьми”. В современной теории и практике социального управления под *менеджментом* понимают процесс руководства (управления) отдельным работником, социальной группой, социальной общностью и обществом в целом. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие “менеджмент” как процесс достижения цели социальной организации за счет руководства людьми [57].

6.1 КРАТКАЯ ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Рассматривая хронологическую последовательность событий в XX в., можно заметить одну характерную особенность: быстрое развитие теории и практики менеджмента в мире¹. Действительно, для него наиболее характерно стремительное восхождение от неяркой периферийной дисциплины, которой менеджмент был во времена *Ф. Тейлора*², до основного направления социальной мысли, ведущего общественного и научного института, который сегодня определяет образ жизни миллионов людей [47]. Прежде чем подняться до таких высот, менеджмент прошел многовековую эволюцию в рамках различных исторических этапов общественного развития.

¹ Подробнее см.: *Hodgetts R. M. Management: theory, process and practice*. — Philadelphia, 1975; *Кравченко А. И. Управленческие революции // Соц. труд.* — 1991. — № 1. — С. 49–54.

² **Тейлор Фредерик Уинслоу** (1856–1915) — основоположник школы научного менеджмента. Основные труды: “Цеховой менеджмент” (1903), “Принципы и методы научного менеджмента” (1911).

Религиозный менеджмент

Уже в древнейших обществах – Шумере, Египте и Аккаде – наблюдается трансформация высшей касты священников в религиозных функционеров, по своей сути менеджеров [47]. Это удалось сделать благодаря удачному переформулированию священнослужителями религиозных принципов: если раньше боги требовали человеческих жертв, то позднее, как заявляли жрецы, им стала нужна сугубо символическая жертва, т. е. достаточно, если верующие ограничивались подношением денег, скота, ремесленных изделий и т. п.

По существу, речь идет о *первой управленческой революции* в истории человеческого общества, в результате которой появился принципиально новый тип деловых людей – еще не предпринимателей, но уже и не религиозных деятелей. Предприимчивые жрецы вскоре стали богатым и влиятельным классом. При этом деньги для них не служили самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности, поскольку жрецы помимо соблюдения ритуальных процедур собирали налоги, управляли государственной казной, регулировали государственный бюджет, ведали имущественными делами. Они прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские расчеты, юридические записи, выполняли снабженческие, контрольные, плановые и другие функции, относящиеся к практике управления. Побочный результат управленческой деятельности жрецов – появление письменности, которой затем овладели и другие слои населения.

Таким образом, в результате первой управленческой революции менеджмент формировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности жрецов, превращаясь со временем в социальный институт и профессиональное занятие [47].

Административный менеджмент

Вторая управленческая революция произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.), который издал знаменитый свод законов, содержащий 285 законодательных актов управления государством [47]. Свод законов Хаммурапи является ценным памятником древневосточного права и представляет собой очередной этап в развитии социального управления. Уникальное значение этого кодекса, регулировавшего разнообразные общественные отношения между социальными группами населения, состоит в том, что он давал руководство для администраторов обширной империи.

Кроме того, Хаммурапи выработал оригинальный *лидерский стиль*, постоянно поддерживая образ самого себя как опекуна и защитника подданных. Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было ценным нововведением.

Итак, суть второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении первой формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, зарождении первых ростков лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения [47].

Через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II (605–562 гг. до н. э.) стал автором системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах, первым применил цветные ярлыки, с помощью которых определялась продукция, поступающая на фабрики и склады каждую неделю. Достижения Навуходоносора II характеризуют *третью управленческую революцию*. Если первая была религиозно-коммерческой, вторая – светско-административной, то третья – производственно-строительной.

Множество управленческих нововведений можно обнаружить в Древнем Риме, но наиболее знаменитые из них – система территориального управления Диоклетиана (243–316 гг. н. э.) и

административная организация Римской католической церкви, которая и сейчас считается наиболее совершенной формальной организацией западного мира. Ее вклад высоко оценивается в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций [47].

Индустриальный менеджмент

Четвертая управленческая революция практически совпадает с индустриальной революцией XVII–XVIII вв., которая стимулировала развитие европейского капитализма и гораздо существеннее повлияла на теорию и практику социального управления, чем предшествовавшие революции в менеджменте [47].

По мере того как индустрия перерастала границы ранней фабричной системы (мануфактуры) и созревала современная система акционерного капитала, владельцы капитала все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельности. В результате вместо единственного руководителя-собственника появилось несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов. Новая система собственности ускорила развитие промышленности и привела к отделению управления от производства и капитала, а затем к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную социально-экономическую силу.

Администрирование — это формулирование общих целей и политики компании, а *менеджмент* — организация и контроль за их реализацией. Таков первоначальный и узкоспециализированный смысл менеджмента. Но затем менеджмент распался на множество подфункций — планирование, делопроизводство, снабжение, сбыт, организация, анализ хозяйственной деятельности и др. Таким образом, каждый производственный процесс выделился в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Но как только количество таких функций увеличилось, обострилась проблема их координации и соединения на новой основе. Менеджмент и администрация приобрели специальные инструменты координирования деятельности людей, в частности систему принятия решений, цели политики компании, философию управления [47].

Итак, началом четвертой революции в управлении стала буржуазная революция, которая символизировала выход на историческую арену новой фигуры — капиталиста, а через некоторое время — наемного менеджера. Иными словами, начало этой эпохи — появление капиталиста, конец — появление менеджера. Как только появился класс *профессиональных менеджеров*, отделившийся от класса капиталистов, стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать *пятой управленческой революцией* [47].

Бюрократический менеджмент

Зарождение акционерного капитала, появление огромных корпораций, централизация банков и транспортных сетей делали лишней фигуру индивидуального собственника [47]. Его место постепенно занимал бюрократ — *государственный чиновник*. Административные работники фактически захватили господствующие высоты в общественной жизни и превратились в самостоятельную социальную страту. “Люди, господствующие в бюро” монополизировали технику управления и каналы коммуникации. Чиновники — это прежде всего те, кто прошел специальную подготовку и занимается управлением в качестве профессиональной деятельности.

Усложнение управления общественным производством приводит к монопольному захвату его ключевых функций закрытой “статусной группой”, имеющей собственную идеологию и систему ценностей. Происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата, *бюрократия* превращается в господствующий элемент социальной структуры [47]. Социологический анализ бюрократии как социального явления наиболее основательно представлен в работах М. Вебера [18–20].

Менеджерская революция

В 1941 г. Дж. Бэрнхейм¹ написал книгу “Менеджерская революция”, где в качестве основной провёл идею о том, что в современных условиях класс капиталистов практически вытеснен *классом управляющих* [47]. По существу эта мысль во многом совпадает с мыслями М. Вебера, но с той лишь разницей, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры — такой же социальный класс, как и бюрократия или буржуазия. Собственность, полагает Дж. Бэрнхейм, это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, нет и собственности, а контроль в настоящее время находится в руках менеджеров.

Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказал в своей книге “Концепция корпорации” (1946) ведущий теоретик менеджмента П. Друкер², который говорил в этой связи о настоящем “менеджмент-буме”, когда идея менеджерской революции охватила сферу не только научного, но и обыденного сознания. В 1963 г. П. Соркин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский, а Т. Парсонс — о переходе контроля над производством, принадлежащего семьям собственников корпораций, к управленческому и техническому персоналу. Апофеозом “менеджмент-бума” стал известный бестселлер Дж. Гэлбрейта³ “Новое индустриальное общество”, основной пафос которого состоял в утверждении, что в больших корпорациях вооруженный современной техникой профессиональный менеджмент становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство [47].

Резюме

Таким образом, история мирового менеджмента насчитывает несколько управленческих революций, знаменующих собой поворотные моменты в теории и практике управления.

Первая управленческая революция привела к власти жрецов и зарождению письменности как реакции на деловую переписку и калькуляцию.

Вторая революция в менеджменте, связанная с именем вавилонского царя Хаммурапи, дала образцы сугубо светского аристократического стиля управления.

Основным итогом третьей революции в управлении, относимой по времени к царствованию Навуходоноссора II, стало соединение государственных плановых методов регулирования с производственной деятельностью.

Четвертая революция совпала с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Индустриальная революция доказала, что управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические.

¹ См.: Burnham J. The managerial revolution. — N. Y., 1941.

² Друкер Питер (1909–2005) — американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления, ведущий теоретик так называемой эмпирической школы, представляющей собой синтез школы “научного менеджмента” с доктриной “человеческих отношений”.

³ Гэлбрейт Джон Кеннет (1908–2006) — американский экономист, социальный мыслитель, дипломат, литератор. Основные работы: “Новое индустриальное общество” (М., 1969); “Экономические теории и цели общества” (М., 1979).

Пятая управленческая революция знаменовала приход новой социальной силы – профессиональных менеджеров, класса управляющих, который стал господствующим в сфере управления государством, материальным и духовным производством [49].

Иными словами, перечисленные управленческие революции соответствуют основным историческим вехам смены культур и социальных сословий: власть жрецов постепенно вытесняется господством военной и гражданской аристократии, на смену которой пришли предприимчивые буржуа, а последних на исторической арене сменили наемные работники, или “пролетарии управления”, после чего социально-управленческий цикл начался снова, но на новом, качественно ином уровне.

6.2

ТЕОРИЯ ГОСУДАРСТВА ДРЕВНЕГО МИРА

Социальное управление – категория чрезвычайно сложная и емкая, привлекающая к себе лучшие умы человечества на протяжении всей его истории. Проблемам социального управления, оптимального общественного устройства посвящены труды выдающихся мыслителей Востока и Запада, значение и выводы которых не устарели до настоящего времени.

Системы Платона и Аристотеля

Наиболее выдающийся мыслитель античности древнегреческий философ **Платон** различал четыре основные добродетели, выступающие в качестве *главных ценностей*: мудрость (Истина, Вера), мужество (Красота, Сила), благоразумие (Добро, Разум) и справедливость [49]. Согласно Платону, государство – это человек, только в гораздо большем масштабе. Его высшая задача – самосохранение посредством формирования граждан в духе добродетели; его определенная этикой политическая цель – совершенный человек совершенного государства. В таком идеальном государстве вследствие естественного неравенства людей существует ряд *сословий*, соответствующих иерархии добродетелей (ценностей). В сословие низшей добродетели (благоразумие) входят крестьяне и ремесленники, которые своим трудом обеспечивают материальную основу общества (производственная сфера). Добродетель мужества соответствует сословию воинов и чиновников, которые должны беспрекословно выполнять свой долг, охраняя устои государства: извне – отражая нападения врагов, внутри – с помощью охраны законов (военно-политическая сфера). Наконец, сословие правителей-философов, добродетелью которых является мудрость, определяет законодательство, управляет государством, организует духовное развитие общества [49].

Аристотель, величайший философ Древней Греции, в своих политических взглядах исходил из понимания человека как “общественного животного”, в сферу жизни которого входят семья, общество, государство [49]. *Государство* Аристотель рассматривал весьма реалистически: государственный деятель не может ждать, пока наступят идеальные политические условия, а должен исходя из возможностей наилучшим образом в условиях лучшей конституции управлять людьми – такими, какими они есть, и прежде всего заботиться о физическом и моральном воспитании молодежи. Наилучшие *государственные формы*, согласно Аристотелю, суть монархия, аристократия, умеренная демократия, оборотной стороной которых, т. е. наихудшими государственными формами, являются тирания, олигархия, охлократия (господство черни) [49].

Теория круговорота государственных форм Полибия

“История” Полибия охватывает исторические события в Греции, Македонии, Малой Азии, Риме и в других странах с 220 по 146 г. до н. э.; в ней впервые выражена идея всемирной истории [49].

В своей “Всеобщей истории” Полибий подробно проанализировал смену трех *основных форм государственной власти*, названных им царством, аристократией и демократией [27]. Ученый различает их прежде всего по *количественному признаку*: если власть находится в руках одного — это царство (единовластие), если у нескольких — это аристократия (власть немногих), если у многих, *принципиально у всех* — это демократия (народовластие). Однако, по Полибию, не всякое единовластие может быть без оговорок названо *царством*, но только такое, при котором управляемые уступают власть по доброй воле. Не каждое правление меньшинства называется *аристократией*, но только такое, при котором управляющими становятся наиболее мудрые и справедливые (по выбору). Подобно этому нельзя назвать *демократией* государство, в котором вся народная масса имеет власть делать все по собственному произволу. Демократия — это власть народа как организованного целого, жизни и интересам которого подчинены жизнь и интересы каждого члена этого целого [27].

Таким образом, характеристику трех форм государственной власти Полибий строит не только на *количественном признаке*, но и на *качественном*. Царство, аристократию и демократию он считает категориями безусловно положительными — это то хорошее в области социального устройства, что люди сумели создать. Но есть у Полибия и другие определения: монархия, олигархия и охлократия. Это также обозначения формы власти. По количественному и качественному признакам: *монархия* — власть одного, но действующего не по доброй воле народа, а по собственному произволу, т. е. власть узурпатора; *олигархия* — власть немногих, но не лучших, избранных народом, а кучки захватчиков, преследующих корыстные цели; *охлократия* — власть народа, но не как организованного целого, а стихийно действующей массы, толпы. Следовательно, трем положительным формам власти Полибий противопоставляет три формально аналогичные, но отрицательные [27].

При этом отрицательные формы власти связаны с положительными по объективному закону природы: каждая положительная форма переходит со временем в отрицательную (извращенной формой царства является монархия, аристократии — олигархия, демократии — охлократия). Такое же отношение проявляется не только внутри каждой пары формально однородных видов власти, но и между формально разнородными видами. Когда царское правление переходит в соответствующую ему извращенную форму, т. е. монархию, тогда на развалинах этой последней, в свою очередь, вырастает аристократия. После вырождения аристократии в олигархию появляется демократия, которая также перерождается в охлократию. Демократия разрушается и переходит в беззаконие и господство силы, пока этот период массового одичания и инстинктов толпы не заканчивается установлением власти самодержца. Таким, по мнению Полибия, является *круговорот государственного устройства*, согласно которому формы правления меняются, переходят друг в друга и снова возвращаются [27].

Теория социального устройства Конфуция

В биографии великого китайского философа **Конфуция** (551–479 до н. э.) выделяются три больших периода [45]. В первый из них, продолжавшийся, видимо, достаточно долго (по некоторым источникам — до пятидесятилетнего возраста), Конфуций занимал низкое социальное положение: служил на мелких должностях либо вообще нигде не служил. Но затем произошло возвышение Конфуция, открывшее второй период его жизни. Какое-то время, скорее всего

лет пять-шесть, создатель всемирно известного учения находился в этом привилегированном положении, исполняя придворные обязанности, но затем из протеста против “беспутства” верхов добровольно ушел со своего поста и с группой ближайших учеников отправился в хождение по древнекитайским княжествам. Так начался третий период в его жизни, продолжавшийся почти четырнадцать лет. Конфуций возвратился домой в пожилом возрасте и последние несколько лет жизни провел в окружении учеников [45].

Искусство управления государством. Предметом конфуцианского учения является искусство управления государством, которое Конфуций отождествлял с искусством справедливости, нравственности [115]. Политика у него тождественна этике. Обращаясь к главному предмету своих размышлений – *обществу*, Конфуций находил его состояние неудовлетворительным, поэтому его социально-нравственный идеал скрывался в прошлом.

Ключ к искусству управления государством лежит в культе конфуцианского человеколюбия. Человеколюбие – свойство не всех людей, а лишь благородных. Этика Конфуция основывается на делении людей на благородных мужей и низких. Благородный муж – это аристократ, поступающий всегда и везде по велению долга, низкий же человек думает только о том, как получше устроиться [115]. “Благородный муж предъявляет требование к себе, низкий человек предъявляет требование к людям”¹.

Благородный муж принадлежит к правящей *элите*. Он управляет простолюдинами, принуждает их к труду, и его добродетель состоит в том, что он, принуждая к труду, не вызывает гнева. В основе конфуцианского идеала управления – не принуждение народа и не насилие над ним, а сила нравственного примера. Простолюдин же, “пока он не получил чина ..., боится, что не может добиться его, когда же он получит его, он боится его потерять. Боясь его потерять, он готов на все” [38].

Народ представлялся Конфуцию могущественной, но бездуховной массой: “народ можно заставить повиноваться, но нельзя заставить понимать почему” [38]. В соответствии со своей патриархальной *теорией государства* ключ к достижению повиновения низов верхам Конфуций видит в повиновении детей своим родителям. Кроме того, считал он, для управления народом верхи должны соблюдать ритуал, проявлять чувство долга, показывать пример правдивости, что возможно лишь тогда, когда в правящую элиту будут выдвигать справедливых людей и устранять несправедливых [115].

Таким образом, конфуцианское представление об обществе и государстве основано на идее личностных отношений. Хотя “все течет”, хотя “время бежит, не останавливаясь”, будущее подобно прошлому. К нему и следует вернуться. Поэтому свою реформу управления Конфуций предлагал начать с того, что он назвал “исправлением имен”, т. е. социальная функция членов общества должна стать не номинальной, а реальной: государь должен быть государем, сановник – сановником, отец – отцом и сын – сыном не по имени, а реально, на самом деле [38; 115]. При отклонении от нормы следует к ней возвращаться.

Конфуцианство своим упором на *нравственный фактор* управления стремилось умерить насилие правящего класса над народом. В управлении народом оно отдавало преимущество морали перед правом, убеждению и силе примера перед принуждением. Главное – это не страх, а доверие народа к своим правителям [115].

Основные принципы конфуцианства. Социальной проблематике подчинено и конфуцианское *учение о знании*. “Знать, значит знать людей”. Высшее знание, по Конфуцию, – врожденное, но оно редко. “Те, кто обладает врожденным знанием, стоят выше всех. За ними следуют те, кто приобретает знания благодаря учению” [38]. Учиться при этом нужно избирательно; изучение неправильных взглядов вредно. Обучение должно соотносываться с размышлением. Знание состоит как в совокупности знаний, так и в методе рассмотрения проблемы [115].

Согласно конфуцианству, *люди неравны* вследствие разделения труда: “Одни напрягают свой ум. Другие напрягают мускулы. Те, кто напрягает свой ум, управляют людьми. А те, кто напрягает свои мускулы, управляются другими людьми. Управляемые содержат тех, кто ими управляет. А те, кто управляет людьми, содержатся теми, кем они управляют. Таков всеобщий закон ...” [38].

¹ Цит. по: *Древнекитайская философия*: В 2 т. — М., 1972–1973. — Т. 1. — С. 86–243.

Конфуцианство признавало закон не как таковой, а лишь в сочетании с обсуждением: если получивший должность обладает широкими знаниями, люди не скрывают своих намерений, добрые дела не упускаются, во всех делах не допускаются ошибки. *Мерило правления* — справедливость и мир. Его правило — середина и согласие. Долг — это строгое соблюдение рангов, выполнение своих обязанностей, служение низших высшим. Социальное неравенство — следствие природного неравенства людей, оно искусственно, но необходимо, дабы люди не ссорились и жили в согласии, в котором, согласно Конфуцию, проявляется вся красота человеколюбия.

В целом раннее конфуцианство можно определить как идеологию *аристократии*, пытающейся обновить свое право на господство и свое мировоззрение в соответствии с духом исторического времени [115].

Принципы социального управления Сыма Цяня

Главным вопросом изучения власти для древнего китайского историка **Сыма Цяня** (145–86 до н. э.) был следующий: на чем была построена власть в сменявших друг друга царствах, почему власть в государстве установилась именно на таком, а не на ином принципе и что в нем привело эту власть к гибели [27]. Власть в представлении Сыма Цяня — это *управление людьми*, поэтому правитель прежде всего должен знать природу человека со всеми его свойствами. Зная это, можно выбрать ту сторону этой природы, опираясь на которую или призвав к действию которую, можно эффективно управлять людьми [27].

Сыма Цянь увидел, что наиболее важными с точки зрения социального управления являются такие свойства человеческой природы, как прямодушные — чистая и в этой чистоте благая непосредственность (*эмоциональная сфера*); инстинкт почитания (*волевая сфера*); действующее в человеке культурное начало — стремление к творчеству (*познавательная сфера*). История, как ее представил Сыма Цянь, показала, что можно, опираясь на эти свойства человеческой природы, управлять людьми и способствовать общественному развитию, но она же (история) показала также, что каждое из этих свойств несет в себе и “вред”. Поэтому в конечном счете указанные *принципы социального управления* приводят со временем к общественному кризису: к дикости, т. е. моральной первобытности — в первом случае, к слепому культу власти — во втором, к приверженности внешнему, показному, наукообразному — в третьем. Естественно, история и отменяла последовательно каждый из этих принципов, заменяя его другим [27]. Иными словами, доминирование в конкретном обществе той или иной сферы организации социальной жизни (производственной, политической, духовной) с течением исторического времени и по мере реализации всех положительных ресурсов определенной сферы сменялось господством следующей области общественного устройства.

Резюме

1. Теория государства Платона основывается на функционировании в обществе четырех основных ценностей (добродетелей), каждая из которых присуща определенному сословию и которые представляют собой основные сферы организации социальной жизни. Господство в конкретном обществе той или иной ценности-добродетели определяет господство того или иного сословия, а значит, и доминирование той или иной сферы социума. Идеальным государством, по мнению Платона, является такое, где правителями являются производители духовных благ (философы), которые через “политическое” сословие воинов и чиновников управляют производителями материальных благ (крестьянами и ремесленниками). Однако уже Платон указывал на существование объективного закона, согласно которому в обществе периодически сменяются основные ценнос-

- ти, что приводит к смене господствующих сословий и доминирующих социальных сфер, которые, по его мнению, соответствуют сферам психическим.
2. Аристотель различал три наилучшие формы государственного правления — монархию, аристократию и демократию, которые имеют свои наихудшие противоположности — тиранию, олигархию и охлократию. Полибий в основном придерживался указанной классификации форм власти и развил платоновские идеи объективного циклического перехода положительных форм в отрицательные, а также их периодической смены в различные исторические периоды, что отражено в теории круговорота форм правления.
 3. Предметом конфуцианского учения является искусство управления государством, которое Конфуций отождествлял с искусством справедливости и нравственности. Главное в социальном управлении — это не страх, а доверие народа к своим правителям. Мерило эффективного управления — это справедливость и мир, а его правило — середина и согласие. “Исправление имен” должно теоретически помогать практическому самопознанию для того, чтобы могло возникнуть общественное устройство, основанное на разуме и позволяющее индивиду не только заниматься самоусовершенствованием, но и выполнять свое назначение в действиях для всех. Конфуцианство в I в. до н. э. стало в Китае государственным учением, в IX в. н. э. окончательно одержало верх над буддизмом, в XI в. — над даосизмом [49].
 4. Сыма Цянь, так же как Платон, отождествлял структуру психического и социального, выделяя в первом соответствующие сферы (эмоциональную, волевою, познавательную), а во втором — отвечающие их природе принципы управления. При этом в обществе, по наблюдениям Сыма Цяня, чередуются доминирующие сферы организации общественной жизни и соответствующие им принципы социального управления, поскольку эти сферы и принципы имеют как положительные, так и отрицательные стороны.

6.3

ФИЛОСОФИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ Н. МАКИАВЕЛЛИ

Идеи Н. Макиавелли дали жизнь современной социологической теории элит (В. Парето, Г. Моска, Ч. Миллс¹) и повлияли на автора теории менеджерской революции Дж. Бэрнхейма². На него как авторитет и предтечу ссылаются теоретики бюрократии (М. Вебер, Р. Михельс³), постиндустриального общества и политического прогнозирования (Д. Белл, Г. Кан⁴ и др.).

Специалисты упоминают четыре принципа Н. Макиавелли, которые повлияли на развитие современного социального управления [46]: 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников; 2) подчиненные должны знать, что они могут ожидать от своего лидера, и понимать, что он ожидает от них; 3) лидер должен обладать волей к выживанию; 4) лидер — всегда образец мудрости и справедливости для сторонников.

¹ **Парето Вильфредо** (1848–1923) — итальянский социолог и экономист, изложивший свою теоретическую концепцию в “Трактате всеобщей социологии”. **Моска Гаэтано** (1858–1941) — итальянский исследователь, один из основоположников политологии. **Миллс Чарлз Райт** (1916–1962) — американский социолог и публицист леворадикальной политической ориентации

² Подробнее см.: *Кравченко А. И.* Макиавелли: технология эффективного лидерства // Социол. исслед. — 1993. — № 6. — С. 135–143.

³ **Михельс Роберт** (1876–1936) — один из основателей политической социологии.

⁴ **Кан Герман** (1922–1983) — американский социолог и футуролог.

Основные принципы социального управления

Если систематизировать разноречивые суждения Н. Макиавелли, то его социальная философия управления приобретает вполне современное звучание. Рассмотрим их.

Страсть к приобретению и страх потерять. Правитель, желающий добиваться успеха в своих начинаниях, должен соотносить свои действия с законами необходимости и образом поведения подчиненных. Сила на его стороне, если он учитывает психологию людей, знает их особенности, достоинства и недостатки. Очевидно, что действиями людей наряду с другими качествами правит честолюбие. Надо выяснить, кто честолюбивее и потому опаснее для власть предержащего: желающие сохранить то, что имеют, или стремящиеся приобрести то, чего у них нет. Оба мотива к власти, за которыми стоит страсть к разрушению, одинаково порочны. Богатые, имеющие в своем распоряжении рычаги власти, и бедные, стремящиеся завоевать эту власть, в принципе ведут себя одинаково. Аморальность зависит не от социального происхождения, а продиктована участием в борьбе за власть [46].

Победителей не судят. Там, где ошибаются многие, не наказывают никого. Карают, как правило, за мелкие проступки, а за крупные — награждают. Победа не вызывает позора, какой бы ценой она ни была одержана.

Воля к власти. Ориентация на власть, стремление ее достичь таит потенциальную опасность для социального порядка, гарантом которого может быть только тот, кто эту власть уже имеет. Свойство стремиться наверх не зависит от личных достоинств и недостатков, оно действует в людях наподобие объективного закона, не зависящего от их воли и сознания. Успех в продвижении наверх зависит не столько от ориентации на власть, сколько от наличных средств (денег, связей и т. д.). Имея многое, богатые фактически злоупотребляют тем, чем уже обладают, поэтому “богатое” честолюбие опаснее “бедного”, ибо возбуждает в людях, не обладающих властью, желание овладеть ею и всем, что сопряжено с властью, — богатством и почестями [46].

Свобода как мотив человеческих поступков. Наряду с властью несомненной ценностью для людей обладает свобода. Если власть чаще стремятся захватить, то свободу — не потерять. При этом человек может смириться с утратой власти или чести, смириться даже с потерей политической свободы, но он никогда не смирится с утратой имущества.

Толпа идет за видимостью успеха. Толпа — всегда большинство, но не всякое большинство — толпа. Народ, послушный воле необходимости или разума, не есть толпа. Толпой управляют страсти скорее дурные, чем хорошие. Люди обычно неблагодарны, непостоянны, лживы, боязливы и алчны. Чтобы не попасть в неудобное положение, правителю лучше не питать иллюзий и заранее предполагать всех людей злыми. Толпе свойственно принимать видимость за действительность, считать, что достигнутый успех оправдывает любые, даже самые нечестные средства, если они находятся в руках власть предержащих [46].

Страх и любовь. Тот, кого боятся, способен управлять так же легко, как и тот, кто любим, ибо поведением людей руководят два главных мотива — страх и любовь. Страх прочнее и тверже, а любовь очень тонка. Она держится на крайне зыбкой основе — человеческой благодарности. Но благодарность легко разрушается, и злой человек готов воспользоваться любым предлогом, чтобы ради личной корысти изменить ей.

Честный ошибается чаще. Чаще всего терпит крушение честный правитель, ибо он мерит людей на свой лад, т. е. представляет их лучше, чем они есть. В отличие от него умный правитель изучает то, что есть в действительности. Если правитель стремится добиться власти, признания или лидерства, ему надо пользоваться символами, проистекающими из мотива любви. Но удержать ее можно, лишь полагаясь на мотив страха. Ведь существует всего два способа достижения цели — закон и насилие. Правитель должен уметь пользоваться обоими способами [46].

Руководитель не должен быть щедрым. Правитель не должен быть щедрым настолько, чтобы эта щедрость наносила ему ущерб. Но он не должен бояться также осуждения за пороки, без которых невозможно сохранить за собой власть. Умный лидер — это всегда взвешивающий все обстоятельства и последствия своих поступков правитель. Круг анализируемых им

обстоятельств должен быть достаточно велик, чтобы понять простую модель: существуют добродетели, обладание которыми ведет к гибели, и есть пороки, усвоив которые, можно достичь безопасности и благополучия. Когда на чашу весов поставлено высшее социальное благо — порядок и стабильность, правитель не должен бояться прослыть жестоким. Для острастки лучше казнить столько, сколько надо, ибо казни касаются все-таки отдельных лиц, а беспорядки — бедствие для всех.

Полезнее держать в страхе. Что для лидера лучше — внушать страх или любовь? В принципе лучше, конечно, сочетать оба мотива, но поскольку в жизни такое недостижимо, для личной выгоды правителя полезнее держать подданных в страхе. Но поступать надо так, чтобы страх не перерос в ненависть. Достичь необходимой меры нетрудно, памятуя, что главное — не посягать на имущественные и личные права подданных [46].

Быть щедрым — значит быть зависимым. И еще одно правило: предусмотрительный правитель не должен выполнять все свои обещания. Он обязан сделать это лишь в том случае, если невыполнение наносит ему вред. Быть добрым — значит стать зависимым от подчиненных. А там, где есть зависимость, возникают нерешительность, малодушие и легкомысленность, т. е. качества, недопустимые для руководителя. Народ презирает в первую очередь малодушных, а не жестоких. Вывод: чтобы удержать власть, надо быть порочным.

Вознаграждай постепенно, наказывай залпом. Управляя людьми, их надо либо ласкать, либо угнетать. Люди мстят, как правило, только за легкие обиды и оскорбления. Поэтому угнетение должно быть настолько мощным, чтобы отнять всякую надежду на сопротивление. Добрые дела и благодеяния правильнее расточать по капле, чтобы подчиненные имели достаточно времени для благодарной оценки. Наградами и повышениями по службе дорожат, когда они редки. Напротив, наказание лучше осуществлять сразу и в больших дозах. Единовременная жестокость переносится с меньшим раздражением, нежели растянутая во времени. Там, где есть раздражение, управлять поведением людей нельзя. Итак, зло нужно творить сразу, а добро — постепенно; гораздо надежнее внушать страх, чем быть любимым. И еще: зло причиняет людям боль, а добро приедается, и оба чувства ведут к одному и тому же результату [46].

Качества льва и свойства лисицы. Правитель не обладает всеми добродетелями одновременно. Поэтому важно не то, какой он есть, а то, каким он кажется подданным. Толпа с удовольствием идет за видимостью успеха. Мудрый лидер соединяет в себе качества льва (силу и честность) и лисицы (мистификацию и искусное притворство), т. е. качества прирожденные и приобретенные. При этом лучше все же быть напористым, чем осмотрительным.

Природа создала людей такими, что они могут желать, чего угодно. Но не всегда могут этого добиться. Между двумя полюсами — желаемым и действительным — возникает опасное напряжение (неудовлетворенность), способное надломить человека, сделать его завистливым, коварным или жадным. При этом зависть порождает врагов, напористость — сторонников.

Неудовлетворенность — стимул к движению. Мы таковы, что отчасти хотим большего, чем имеем, отчасти боимся потерять уже приобретенное. Поэтому стимул к движению постепенно превращается в его тормоз: мы становимся врагами самим себе. Тогда-то и настает час оборотней: зло предстает в маске добра, а добро используется во зло. Во всем нужна мера.

Желание приобретать — свойство вполне естественное. Когда одни стремятся к этому в меру своих сил, другие будут не завидовать, а хвалить. Плохо, когда они не могут, но добиваются, не заслуживают, но получают [46].

Личность и безличность. Любимцев судьбы очень мало, честные и благородные составляют меньшинство. Их можно назвать личностями, большинство же — безличная толпа. Притворство и есть та маска, которую вынуждены носить неличности, чтобы скрыть обман и коварство. Поэтому о людях вообще можно сказать, что они притворщики. Чувство собственного достоинства выступает у них не абсолютным императивом, а лишь пассивной формой выражения честолюбия и страсти к приобретению.

Принцип относительности. Люди независимо от того, нравственны они или нет, стремятся к одной цели — славе и богатству. Хотя каждый выбирает к этой цели свой путь — одни поступают осмотрительно, другие берут смелостью, одни прибегают к хитрости, другие к насилью, — все они способны добиться успеха несмотря на то, что образ их действий противоположен. Такое возможно потому, что несмотря на противоположность и тот, и другой образ

действий соответствует конкретным обстоятельствам, данной минуте. То, что хорошо в одно время, может быть дурно в другое. Также и выбор цели зависит от обстоятельств: нельзя стремиться установить демократию в развращенном обществе, или, напротив, монархию — в свободолюбивом. Цель следует соотносить со средствами, а средства — с обстоятельствами и результатами [46].

Относительность и принцип разграничения. Принцип относительности управления состоит: выбор средств соотносится с ситуацией, оценка результата — со средствами; наконец, все вместе — цель, средства, ситуация — должны соотноситься между собой. Политик не может руководствоваться нравственными нормами, ибо политика — сфера относительного, нравственность — область абсолютного. Стало быть, с принципом относительности тесно связан принцип разграничения политики и морали: политику нельзя судить с нравственных позиций. С этим связана идея разделения власти на политическую и религиозную.

Кругооборот форм правления. В основе его лежит концепция циклического развития государственных форм (демократия — олигархия — аристократия — монархия). Монархия легко превращается в тиранию, аристократия — в олигархию и т. д. Циклическое развитие форм правления напоминает идею кругооборота, взаимообращение добра и зла. В движении и кругообороте пребывает практически все — материальные объекты, формы правления, человеческие дела. Природа не позволяет вещам находиться в покое. Достигнув предела совершенства, дальше которого двигаться уже невозможно, государство вступает на обратную дорогу. Маятниковое движение “вверх-вниз-вверх” совершают государства, добро и зло, человеческие поступки. Кругооборот возможен именно в силу относительности противоположных состояний — добра и зла, низа и верха, упадка и подъема. Они легко превращаются друг в друга.

Существуют три хорошие, или основные, формы правления (монархия, аристократия и народное правление) и три плохие, или извращенные (тирания, олигархия и анархия). Вторые так похожи на первые, что легко переходят одна в другую. Основатель любой из трех хороших форм правления способен установить ее лишь на короткое время, ибо никакое средство не удержит ее от превращения в свою противоположность из-за подобия [46].

Принцип принятия решений. Кругооборот событий создает единую цепь взаимосвязи явлений в природе и обществе. Рассматривая человеческие дела, мы все больше убеждаемся в непререкаемости закона: никогда нельзя устранить одно неудобство, чтобы из этого не возникло другое. Если хочешь сделать народ сильным и великим, то придется воспитать в нем качества, благодаря которым уже нельзя будет управлять им по своему желанию. Если оставить слабым и малочисленным, дабы иметь возможность удобно править им, он станет столь ничтожным, что не сумеет сохранить свое благосостояние и власть. Принимая управленческие решения, лидер должен тщательно взвешивать, на стороне какого из них меньше неудобств. Его и следует брать за основу, ибо безупречных решений не бывает. Весьма сомнительным представляется другой путь: взвешивая альтернативы, выбирать ту, которая сулит больше выгод и удобств [46].

Резюме

1. Идеи итальянского политического деятеля и историка Н. Макиавелли способствовали развитию многих социально-философских и социологических учений, и прежде всего теории социального управления. Основные принципы его философии управления существенно повлияли на формирование современного менеджмента. Технология социального управления Н. Макиавелли основана на глубоком знании социально-психологических закономерностей поведения людей, но в отличие от концепции социального управления Конфуция и других мыслителей прошлого она отделяет политику от морали (идея разделения духовной и светской власти).
2. Стремление к власти объективно свойственно людям, но участие в борьбе за власть аморально. Поэтому Н. Макиавелли, описывая как социальный мыслитель эффективную технологию власти, оставляет за каждым читающим право использовать ее в своей практической деятельности и в отношениях с другими людьми.

3. Концепция циклического развития государственных форм правления представляет собой кругообразную и маятниковую форму: смена сословных форм правления (монархия — аристократия — демократия) происходит по кругообразному типу, а смена внутрисословных форм (превращение монархии в тиранию, аристократии — в олигархию, демократии — в анархию) — по маятниковому типу.

6.4

СОЦИОЛОГИЯ ВЛАСТИ М. ВЕБЕРА

Учение М. Вебера о типах легитимного господства, т. е. власти, признанной управляющими индивидами, сводится к следующему¹. Господство означает шанс встретить повиновение определенному приказу, а значит, предполагает взаимное ожидание: того, кто приказывает, — что его приказу будут повиноваться; тех, кто повинуются, — что приказ будет иметь тот характер, который ими признается законным и справедливым [19].

Типы господства

В своих работах М. Вебер анализирует легитимные типы господства исходя из возможных (типичных) “мотивов повиновения”. Таких мотивов ученый находит три и в соответствии с ними различает три чистых типа господства [19].

Легальное господство. Первый тип господства — *легальный* — в качестве “мотива уступчивости” имеет соображения интереса; в его основе лежит целенаправленное действие индивидов [19]. К такому типу принадлежат современные европейские государства, в которых, по М. Веберу, подчиняются не личности, а законам. Аппарат управления состоит из специально обученных чиновников, к которым предъявляется требование действовать по строго формальным и рациональным правилам. Формально-правовое начало — принцип, лежащий в основе “морального господства”; именно этот принцип оказался, согласно М. Веберу, одной из необходимых предпосылок развития современного капитализма как системы формальной рациональности.

Бюрократия, утверждает М. Вебер, технически является наичистейшим типом легального господства. Однако никакое господство не может быть только бюрократическим: “На вершине лестницы стоят либо наследственные монархи, либо избранные народом президенты, либо либералы, избранные парламентской аристократией”, но повседневная, непрерывная работа ведется при этом специалистами-чиновниками, т. е. машиной управления. Помимо специального профессионального образования (преимущественно юридического) чиновник, соответствующий рациональному типу государства, должен иметь специальное управленческое образование, поскольку от него требуется профессиональная и управленческая компетентность [19].

Патриархальное господство. Другой тип легитимного господства, обусловленный нравами, привычкой к определенному поведению, М. Вебер называет *традиционным* [19]. Традиционное господство основано на вере не только в законность, но даже в священность издревле существующих порядков и властей; в его основе лежит традиционное воздействие. Чистейшим типом такого господства является, по М. Веберу, *патриархальное господство*. Союз господствующих представляет собой общность: тип начальника — “господин”, штаб управления — “слуги”, подчиненные — “подданные”, послушные господину в силу пиетета. Патриархальный

¹ Подробнее см.: Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; Предисл. П. П. Гайденко. — М., 1990.

тип господства структурно во многом подобен семье, что делает особо прочным и устойчивым этот тип легитимности. Здесь не столько служебная дисциплина или деловая компетентность, сколько личная преданность служит основанием для назначения на должность и продвижения по иерархической лестнице. Поскольку ничто не ставит предела произволу господина, иерархическое членение часто нарушается привилегиями [19].

Харизматическое господство. Третьим чистым типом является так называемое *харизматическое господство* (от греч. *charisma* — божий дар) [19]. Харизма, по М. Веберу, — некая экстраординарная способность, выделяющая индивида среди остальных, не столько приобретенная им, сколько дарованная ему природой, Богом, судьбой. К харизматическим качествам М. Вебер относит магические способности, пророческий дар, выдающуюся силу духа и слова. Согласно М. Веберу, харизмой обладают герои, великие полководцы, маги, пророки и провидцы, гениальные художники и писатели, выдающиеся политики, основатели государств и мировых религий (Будда, Христос, Магомет, Александр Македонский, Цезарь, Наполеон и др.). Харизматический тип легитимного господства представляет собой противоположность традиционного: если последний держится привычкой, привязанностью к обычаю, то харизматический, напротив, опирается на нечто необычайное, никогда ранее не признававшееся. Аффективный тип социального действия является основной базой харизматического господства. М. Вебер рассматривает харизму как “великую революционную силу”, способную изменить лишённую динамики структуру традиционных обществ [19].

Однако при всем различии и даже противоположности традиционного и харизматического типов господства у них есть и нечто общее, а именно: и тот, и другой опираются на личные отношения между господином и подчиненным. В этом отношении традиционный и харизматический типы господства противостоят формально-рациональному как безличному. Источником личной преданности харизматическому государю является не традиция и не признание его формального права, а эмоционально окрашенная преданность и вера в его харизму. Поэтому харизматический принцип легитимности в отличие от формально-рационального *авторитарен*.

М. Вебер неоднократно отмечал неустойчивость и слабость легитимности в современном правовом (формально-рациональном) государстве; легальный тип государства представлялся ему хотя и наиболее подходящим для современного индустриального общества, но нуждающимся в некотором “подкреплении”. Именно поэтому М. Вебер считал полезным сохранить наследственного монарха в качестве главы государства, как это существует в некоторых европейских государствах [19].

Политика и государственная власть

В понятие “политика” М. Вебер вкладывает чрезвычайно широкий смысл, охватывая все виды деятельности по самостоятельному руководству (валютная политика банков, политика профсоюзов, школьная политика, политика корпорации, семейная политика и т. д.) [19].

“Всякое государство основано на насилии”, — говорил Л. Троцкий¹. С этим утверждением соглашается М. Вебер. В частности, он пишет: “Только если бы существовали социальные образования, которым бы не было известно насилие как средство, тогда отпало бы понятие “государство”, тогда наступило бы то, что в особом смысле слова можно было бы назвать анархией. Конечно, насилие отнюдь не является нормальным или единственным средством государства, но оно, пожалуй, специфическое для него средство. Государство есть то человеческое сообщество, которое внутри определенной области претендует на монополию легитимного насилия: единственным источником “права” на насилие считается государство” [19].

¹ Троцкий Лев Давидович (1879–1940) — один из вождей октябрьского переворота 1917 г. в России, соратник В. Ульянова (Ленина) и политический противник И. Джугашвили (Сталина); основатель троцкизма — леворадикального идейно-политического течения в рабочем движении.

Политика, по М. Веберу, означает стремление к участию во власти или к оказанию влияния на распределение власти между государствами или внутри государства между группами людей, которые оно в себе заключает. *Государство* есть отношение господства людей над людьми, опирающееся на легитимное насилие как средство. Таким образом, считает М. Вебер, чтобы государство существовало, люди, находящиеся под господством, должны подчиняться авторитету, на который претендуют те, кто теперь господствует [19].

Организация господства как предприятие. М. Вебер считал, что любое господство как предприятие, требующее постоянного *управления*, нуждается, с одной стороны, в установке человеческого поведения на подчинение господам, притязающим быть носителями легитимного насилия, а с другой стороны, посредством этого подчинения — в распоряжении тем, что в случае необходимости привлекается для применения насилия: личный штаб управления и вещественные средства управления [19].

Штаб управления, представляющий собой, по М. Веберу, во внешнем проявлении предприятие политического господства, подчинен властелину с помощью двух средств, апеллирующих к личному интересу: материального вознаграждения и социального почета, а также страха потерять и то, и другое. Доходные должности наследственных чиновников, жалованье современных государственных служащих, профессиональная честь, сословные привилегии, социальный престиж чиновников образуют вознаграждение, а страх потерять их — решающую основу солидарности штаба управления со своим лидером.

Совершенно так же, как и на хозяйственном предприятии, для сохранения любого насильственного господства, считает М. Вебер, требуются определенные внешние *материальные средства* (финансы, здания, техника и т. д.). Все государственные устройства можно разделить в соответствии с принципом владения этими материальными средствами: либо этот штаб является самостоятельным собственником средств управления, либо штаб управления “отделен” от средств управления (как, например, рабочие и служащие внутри современного капиталистического предприятия “отделены” от вещественных средств производства).

Политический союз, в котором материальные средства управления полностью или частично подчинены зависимому штабу управления, М. Вебер называет “сословно” расчлененным союзом (пример — вассал в вассальном союзе сам покрывал расходы на управление в своем округе, что, естественно, имело последствия и для могущества сеньора). В “сословном” союзе сеньор господствует с помощью самостоятельной “аристократии”, т. е. разделяет с нею господство. Но существует, вплоть до наиболее ранних политических образований, и собственное правление господина через лично зависящих от него рабов, домашних служащих, слуг, фаворитов, когда господин пытается взять власть только в свои руки, оплатив все расходы на управление самостоятельно (например, правление Ивана Грозного). Все формы патриархального господства, различной деспотии и бюрократического государственного строя относятся, по мнению М. Вебера, именно к этому типу господства [19].

В современном государстве, по убеждению ученого, все средства политического предприятия фактически сосредоточиваются в единственной высшей инстанции, и ни один чиновник не является больше собственником финансовых и вещественных средств, которыми он распоряжается. Таким образом, постулирует М. Вебер, *современное государство* есть организованный по типу учреждения союз господства, который добился успеха в монополизации легитимного физического насилия как средства господства и с этой целью объединил вещественные средства предприятия в руках своих руководителей, а всех сословных функционеров, которые раньше распоряжались этим по собственному произволу, экспроприировал и сам занял вместо них наивысшие позиции.

Властелин (высшая государственная инстанция) создает собственный штаб вспомогательных сил, полностью и окончательно избравших как основную профессию службу у властелина (профессиональные политики и чиновники). При этом, разъясняет М. Вебер, от того, откуда он их брал, существенно зависела структура возникающего политического образования, и не только она, но и своеобразие соответствующей культуры [19].

Политика как профессия

По мнению М. Вебера, существует два способа сделать из политики профессию: либо жить “для” политики, либо жить “за счет” политики [19]. “За счет” политики как профессии живет тот, кто стремится сделать из нее постоянный источник дохода, “для” политики — тот, кто либо открыто наслаждается властью, либо черпает чувство собственного достоинства из сознания того, что служит “делу” и тем самым придает смысл своей жизни. Чтобы некто в экономическом смысле мог жить “для” политики, он должен, по убеждению М. Вебера, быть независимым от доходов, которые может принести ему политика. Такую независимость может дать, как правило, рента (т. е. незаработанный доход, например земельная рента, доход от ценных бумаг и т. д.). Ни рабочий, ни тем более предприниматель, считает ученый, этой независимостью не обладают, поскольку для получения доходов они постоянно используют свою рабочую силу и мышление, что чревато использованием в этих же целях и их политической деятельности. Таким образом, постулирует М. Вебер, если государством или партией руководят люди, которые в экономическом смысле живут исключительно “для” политики, а не “за счет” политики, то это необходимо означает “плутократическое” рекрутирование политических руководящих слоев. Для состоятельного человека забота о сохранении экономического порядка определенного общества является главным пунктом его жизненной ориентации, и напротив, совершенно безоглядный политический идеализм обнаруживается именно у тех слоев, которые находятся вне круга экономического благополучия; это особенно относится к внеобычным, т. е. революционным, эпохам [19].

Руководить политикой, считает М. Вебер, можно либо в порядке “почетной деятельности”, и тогда ею занимаются относительно независимые, т. е. состоятельные, прежде всего имеющие ренту люди. Или же к политическому руководству допускаются неимущие, и тогда они должны получать вознаграждение (либо в виде доходов от пошлин и сборов, чаевых и взяток, либо в виде твердого денежного или натурального вознаграждения, либо того и другого вместе). Все партийные битвы, по убеждению ученого, суть не только битвы ради предметных целей, но прежде всего и за *патронаж над должностями*. Вследствие общей бюрократизации с увеличением количества должностей и спроса на должности как формы специфически гарантированного обеспечения эта тенденция усиливается для всех партий, и они во все большей мере становятся таким средством обеспечения для своих сторонников.

Указанной тенденции в современный период могут противостоять, по мнению М. Вебера, развитие и превращение современного чиновничества в совокупность *высококвалифицированных специалистов управленческого труда*, профессионально вышколенных многолетней подготовкой, с высокоразвитой сословной честью, гарантирующей моральную безупречность, без чего может возникнуть роковая опасность чудовищной коррупции. Эту тенденцию, считает ученый, обуславливают чисто технические, неизбежные потребности управления [19].

В Европе *профессиональное чиновничество*, организованное на началах разделения труда, постепенно возникло в ходе полутысячелетнего развития (прежде всего в области управления финансами). Развитие военной техники обусловило появление профессионального офицера, совершенствование судопроизводства — квалифицированного юриста. В этих трех областях профессиональное чиновничество, по мнению М. Вебера, одержало окончательную победу в развитых государствах в XVI в. Тем самым одновременно с возвышением абсолютизма над условиями самовластия властелина постепенно передавалось профессиональному чиновничеству, благодаря которому и стала возможной победа над сословиями.

Одновременно с подъемом профессионального чиновничества путем незаметных переходов возникали *“руководящие политики”*. Безусловно, такие фактически главенствующие советники монархов (диктаторов) существовали, по убеждению М. Вебера, с давних времен во всем мире (типичная фигура — великий визирь султана). На Западе это явление получило особое развитие в эпоху Н. Макиавелли — период становления профессиональной дипломатии. Необходимость формально единого ведения всей политики одним руководящим государственным

ным деятелем окончательно сформировалась и стала неизбежной лишь благодаря конституционному развитию. Эта необходимость, считает М. Вебер, обуславливалась постоянной борьбой между монархом и его чиновниками, с одной стороны, и парламентом (сословными представителями) — с другой [19]. Он подчеркивает: “Чиновники заинтересованы, чтобы из их же рядов, то есть через чиновничье продвижение по службе, замещались и руководящие, то есть министерские, посты. Со своей стороны, монарх заинтересован в том, чтобы иметь возможность назначать министров по своему усмотрению тоже из рядов чиновников. А обе вместе стороны заинтересованы в том, чтобы политическое руководство противостояло парламенту в едином и замкнутом виде, то есть чтобы коллегиальная (кабинетная) система управления была заменена (представлена перед парламентом и общественностью) главой кабинета, ведущим министром чиновников” [19].

Преобразование политики в “предприятие”, которому требуются навыки в борьбе за власть и знание ее методов, созданных современной партийной системой, обусловило, по мнению М. Вебера, разделение общественных функционеров на две условные категории: чиновников-специалистов и “политических” чиновников. “Политические” чиновники, как правило, при смене кабинета покидают свои посты. Специфическим признаком *чиновника-специалиста* является наличие специального образования, управленческой подготовки и определенной подготовительной службы, что в отношении всех потребностей власти делает его наиболее могущественным [19].

Основные типы политиков. М. Вебер, рассматривая вопрос о типическом своеобразии профессионального политика — как “*вождя*”, так и его *свиты* [19], — выделяет такие их основные типы.

В борьбе против аристократических сословий монарх опирался на политически пригодные слои несословного характера. К ним прежде всего относились *клирики* (монашествующие), ибо они были сведущи в письме и обладали разнообразными знаниями. Второй слой такого же рода представляли получившие гуманистическое образование *грамматиков* (например, китайские мандарины и гуманисты эпохи Возрождения). Третьим слоем была *придворная знать*, пришедшая вместо гуманистов-грамматиков на политическую и дипломатическую службу к монарху, после того как ему удалось лишить родовую аристократию ее сословной политической силы. Четвертый слой охватывал *мелкое дворянство* и городских *рантье* (*буржуа*), которых монарх первоначально вовлек в борьбу против аристократии и ввел во владение должностями, а затем сам попадал во все большую зависимость от них. Пятый слой — *разночинцы*, получившие университетское образование, — был характерен для Запада и имел решающее значение для всей его политической структуры. Ни в чем так ярко не проявилось впоследствии влияние римского права, считает М. Вебер, как именно в том, что носителем революционизации политического предприятия как тенденции к рациональному государству повсюду был квалифицированный юрист. Без этого рационализма, убежден М. Вебер, столь же мало мыслимо возникновение абсолютистского государства, как и революция. Он указывает: “Политическое предприятие делается партиями, то есть представляет собой именно предприятие заинтересованных сторон, а эффективное ведение какого-либо дела для заинтересованных сторон и есть ремесло квалифицированного юриста” [19].

Подлинной профессией настоящего чиновника, считает М. Вебер, не должна быть политика. Он должен “управлять” прежде всего беспристрастно (это требование применимо даже к так называемым политическим управленческим чиновникам). Политический чиновник и чиновник-специалист не должны делать именно того, что всегда и необходимым образом должен делать политик — как *вождь*, так и его *свита* — бороться.

На Западе со времени возникновения конституционного государства, а в полной мере — со времени развития демократии типом политика-вождя, считает М. Вебер, является “демагог” (или “оратор”). Устное и письменное слово использует и современная демагогия, особенно слово печатное. Главнейшим представителем этого жанра является ныне политический публицист, прежде всего журналист. Журналистская карьера, по мнению ученого, сегодня является одним из важнейших путей профессиональной политической деятельности [19].

Партийная система и партийная организация

Далее М. Вебер рассматривает партийную систему и партийную организацию, чтобы понять фигуру *партийного чиновника* сообразно ее месту в историческом развитии [19].

Во всех политических союзах с периодическими выборами власть имущих политическое предприятие необходимо является, по мнению М. Вебера, предприятием претендентов. Это означает, что незначительное количество людей, заинтересованных в первую очередь в участии в политической власти, создают себе посредством свободной вербовки *свиту*, выставляют себя или тех, кого они опекают, кандидатами на выборах, собирают необходимые голоса избирателей. Вожди и их свита как политически активные элементы свободной вербовки и пассивная масса избирателей для избрания вождя суть необходимые жизненные составляющие любой *партии*, утверждает М. Вебер.

Фактически власть находится в руках тех, кто непрерывно ведет работу внутри партийного предприятия, или же тех, от кого его функционирование находится в финансовой или личной зависимости. Главное здесь, по мнению М. Вебера, то, кому подчинен весь этот человеческий аппарат. Указанное обстоятельство имеет особое значение для отбора вождей партии. *Вождем*, по наблюдениям М. Вебера, становится лишь тот, в том числе и через голову парламента, кому подчиняется *аппарат*. Создание таких аппаратов означает наступление плебисцитарной демократии.

Партийная свита, прежде всего партийный чиновник (чиновник с постоянным окладом) и предприниматель (организатор выборной кампании), ждут от победы своего вождя личного вознаграждения — постов или других преимуществ. Это, по мнению М. Вебера, “харизматический” элемент всякого вождизма, одна из его движущих сил. Но партийный аппарат может оказаться и во власти партийного чиновника, прибравшего к рукам текущую работу, поскольку наряду с экономическими возможностями у ловкого политика имеются возможности удовлетворить и свое тщеславие [19].

Партийные руководители. Как, прежде всего в соответствии с какой способностью, отбираются *политические вожди*? Конечно, считает М. Вебер, определяющей здесь (наряду с волей, имеющей, по его мнению, решающее значение) является власть демагогической речи [19]. Ее характер изменился. Ранее она обращалась к рассудку. В настоящее время, чтобы привести массы в движение, работа в большей мере ведется чисто эмоционально. Такое положение М. Вебер называет “диктатурой, покоящейся на использовании эмоциональности масс”. Друг другу противостоят совершенно беспринципные партии, сугубо карьеристские организации, которые для каждой предвыборной борьбы составляют каждая свою меняющуюся в зависимости от обстоятельств программу. *Партии*, по убеждению М. Вебера, полностью и исключительно сориентированы на важнейшую для патронажа над должностями борьбу, а внутри партий ведется ожесточенная борьба по вопросу о выдвижении кандидатов [19]. Итак, резюмирует М. Вебер, фигурой, всплывающей на поверхность вместе с этой системой плебисцитарной партийной машины, является “*босс*”. Это политический предприниматель, который на свой страх и риск обеспечивает голоса кандидату в президенты. “Босс” необходим для организации партии, и постепенно он прибирает ее к своим рукам. Он ищет только власти, как источника денег и ради нее самой.

Руководство партиями, осуществляемое плебисцитарными вождями, считает М. Вебер, обусловливает “обездушивание” свиты, ее духовную *пролетаризацию*. Чтобы подойти вождю в качестве аппарата управления, свита должна слепо повиноваться ему, т. е. быть “машиной”. Но выбирать можно только между вождистской демократией с “машиной” и демократией, лишенной вождя, т. е. господством “профессиональных политиков” без призвания, без харизматических качеств, которые делают человека вождем (“господство клики”).

В основном, по мнению М. Вебера, три качества являются для политика решающими: страсть (в смысле ориентации на существо дела, которому он служит), чувство ответственности и психологический глазомер (способность с внутренней собранностью и спокойствием воспринимать реальность, устанавливать дистанцию по отношению к вещам и людям). Основная

проблема при этом заключается в том, чтобы втиснуть в одну и ту же душу жаркую страсть и холодный глазомер. “Инстинкт власти”, считает ученый, также относится к нормальным качествам политика, если только стремление к власти не становится предметом сугубо личного самоопьянения [19].

Политика и этика. По мнению М. Вебера, политика использует весьма специфическое средство — *власть*, за которой стоит насилие. Абсолютная *этика* отвергает всякое насилие и сопряженное с ним зло [19]. В этой связи М. Вебер разъясняет, что всячески этически ориентированное действие может подчиняться двум фундаментально различным, непримиримо противоположным максимам: оно может быть ориентировано либо на “этику убеждения” (абсолютная этика Евангелия), либо на “этику ответственности” (этика кармы, предполагающая расплату за последствия своих действий).

Как отмечалось, М. Вебер считал возможным выделить три наиболее общих типа, три способа отношения к миру, заключающие в себе соответствующую *установку*, предопределяющую направленность жизнедеятельности людей, вектор их социального действия. Первый из них ученый связывает с конфуцианским и даосистским типами религиозно-философских воззрений, распространившимися в Китае, второй — с индуистским и буддистским, распространенными в Индии, третий — с иудаистским и христианским, возникшими на Ближнем Востоке и распространившимися в Европе, а впоследствии в Америке. Первый из них М. Вебер определил как приспособление к миру, второй — как бегство от мира, третий — как овладение миром. В каждом из этих способов отношения к миру уже заключен, как в зародыше, соответствующий “образ” и “стиль жизни” людей — этически определенная модификация формы их существования [19].

Резюме

1. Социологическое учение М. Вебера о власти различает три легитимных типа господства: легальное (формально-рациональное), патриархальное и харизматическое. Стремление к участию во власти представляет собой содержание политики. Политическое господство организуется наподобие предприятия, в котором различаются руководство, штаб управления и материальные средства.
2. Все политические, партийные организации ведут борьбу за патронаж над управленческими должностями. Противостоять этому можно за счет целенаправленной подготовки профессиональных управляющих, высококлассных специалистов государственного управления, свободных от партийной принадлежности.
3. Основные подсистемы любой партии включают вождей, их свиту и массы избирателей. Фактическая власть при этом находится в руках тех, кто ведет работу внутри партии. Главное здесь то, кому подчинен партийный аппарат (яркий пример — партийное, а затем государственное восхождение И. Сталина).

6.5

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ МИРОУСТРОЙСТВА К. ЯСПЕРСА

Власть и политическая свобода

О бойти власть, по глубокому убеждению К. Ясперса, нельзя¹. Однако если нет такого человеческого существования, где бы не присутствовала власть в качестве неизбежной реальности, если власть как таковая есть зло, то К. Ясперс задается вопросом: как отвести власти действительно необходимую сферу, как превратить ее в момент порядка, действующий до необходимого предела, как устранить присущее власти зло? [128].

Ответ на эти вопросы, по мнению К. Ясперса, дает происходящая в истории борьба между законностью и насилием. Государство, в котором действует свобода, основанная на законах, называется, как известно, правовым. *Правовым государством*, считает К. Ясперс, является такое государство, в котором законы принимаются и подвергаются изменению только законным путем. Поэтому необходимо обуздывать власть, всегда готовую нарушить закон — отсюда основанное на законе насилие, направленное против преступления. Право на такое насилие называется *легитимностью*, основу которой составляет или наследственное право монархов, или большинство голосов на всенародных выборах. Легитимность, считает К. Ясперс, сковывает власть [128].

Человек, по мнению К. Ясперса, имеет два притязания: 1) на защиту от насилия; 2) на значимость своих взглядов и своей воли. Защиту предоставляет ему *правовое государство*, значимость его взглядов и воли — *демократия*. В свободном демократическом обществе одни и те же люди не могут долгое время непрерывно занимать правительственные должности.

Политическая свобода есть демократия, но она выступает в исторически сложившихся формах и градациях. Они, считает К. Ясперс, исключают господство массы (охлократию), всегда выступающей в союзе с тиранией. Предпочтение отдается *аристократическому слою*, который постоянно пополняется из всех слоев населения в зависимости от личной деятельности, заслуг и успехов и в котором народ видит своих представителей. Формирование аристократии посредством воспитания, проверки ее достоинств и выбора, который лишь в некоторой степени может быть преднамеренным, является, по убеждению К. Ясперса, условием свободной демократии. Непременное требование демократии состоит в том, чтобы эта *элита* не фиксировалась и не превращалась тем самым в диктаторское меньшинство. Свободные выборы должны служить проверкой ее заслуг и подвергать ее постоянному контролю, вследствие чего стоящие у власти лица сменяют друг друга и возвращаются, вновь появляются на политической арене или окончательно покидают ее. Проведение выборов и формирование политической элиты, по схеме К. Ясперса, осуществляют *партии*, которых в свободном обществе обязательно существует несколько. При этом наличие влиятельной *оппозиции* является, по убеждению ученого, необходимым признаком свободного общества. Признаком политической свободы является отделение политики от мировоззрения. И нет такой окончательной стадии демократии и политической свободы, которая удовлетворила бы всех [128].

Основные пути к демократии. *Первый путь* — приобщение всех людей к знанию в процессе постоянного повышения образования населения, подъем его на более высокий образовательный уровень, постепенный переход от частичного знания к полному (ибо сказанное Ф. Бэконом, считает К. Ясперс, подтвердилось — частичное знание ведет к неверию, полное — к вере).

¹ См.: Ясперс К. Смысл и назначение истории: Пер. с нем. — М., 1991.

Второй путь — практическое самовоспитание народа посредством участия большинства в решении конкретных политических задач.

Третий путь — организация избирательной системы, обеспечивающей подлинные всенародные выборы [128].

Сущность социализма

Социализмом, по К. Ясперсу, называют в настоящее время все убеждения, тенденции и планы, рассматривающие вопросы организации совместной работы и совместной жизни под углом зрения справедливости и устранения привилегий. По убеждению К. Ясперса, социализм — это *универсальная тенденция* современного общества, наиболее характерная черта нашего времени. Однако требуя господства всех, справедливость незаметно приводит к господству масс, осуществляемому демагогами, которые становятся деспотами. Власть, подчинившая себе социализм, вместо того чтобы служить ему, возрастает благодаря основному принципу социализма — *планированию* в том случае, если она ведет к тотальному планированию. Планирование, по мнению К. Ясперса, может осуществить лишь власть, тотальное планирование — лишь абсолютная власть [128].

Сущность техники. Техника возникает тогда, когда для достижения цели вводятся промежуточные средства [128]. Для *техники*, по мнению К. Ясперса, характерны рассудок (техника является частью общей рационализации как таковой) и власть (техника — это умение, методы которого являются внешними относительно цели. В этом смысле и говорят: знание — это власть). Назначение техники — освободить человека от подчинения природе с ее бедствиями и катастрофами.

В современном мире, по убеждению К. Ясперса, *организация труда* превращается в социальную и политическую проблему. Совместная трудовая деятельность обязательно приводит к разделению труда, ибо труд необходимым образом складывается из различных операций. В зависимости от характера труда различаются трудящиеся слои общества. Они различаются еще по типу, нравам и убеждениям: крестьяне, ремесленники, купцы и т. д.

От характера труда и его разделения зависит *структура общества*. Труд приобретает смысл при наличии его организации [128]. Механизация орудий труда, их усложнение, увеличение и необходимость совместных действий на производстве требуют, по убеждению К. Ясперса, такой организации, которая не только по размерам превосходит все известное, но становится принципиально иной, поскольку для того чтобы достичь определенных целей, в эту организацию постепенно втягивается все человеческое существование, а не только какая-то его часть. Техническое мышление, считает К. Ясперс, распространяется на все сферы человеческой деятельности. Общество превращается в одну большую машину, организующую всю жизнь людей. Человек сам становится одним из видов сырья, подлежащего целенаправленной обработке, т. е. из цели превращается в средство [128].

Сущность планирования. *Планированием* называется любое направленное на достижение определенной цели устройство [128]. В этом смысле, считает К. Ясперс, планирование с незапамятных времен присуще нашему существованию, ибо есть порождением нужды. Нужда заставляла обратиться за помощью к государству. В результате этого были введены ограничения и протекционистские меры сначала в виде пошлины и упорядочения вывоза, затем в виде преднамеренной новой автаркии¹ тоталитарных режимов.

Планирование, по мнению К. Ясперса, становится проблемой лишь тогда, когда возникает вопрос: надо ли ограничивать планирование отдельными конкретными целями или необходимо упорядочить всякую деятельность как таковую? Тотальное планирование, постулирует

¹ **Автаркия** (от греч. *autarkia* — независимость, довольство собой) — политика экономического, социального и культурного обособления страны, изоляции ее от международных, культурных, политических и экономических связей, от мирового рынка, международной кооперации [90].

ученый, должно было бы опираться на тотальное знание. Однако тотального знания не существует. Это относится даже к сфере экономики.

Склонность прибегать к тотальному планированию происходит, по мнению К. Ясперса, из двух источников: желания следовать примеру техники и из соблазна мнимого тотального знания [128]. У. Липман и Ф. Хайек¹ достаточно полно раскрыли проблему *тотального планирования*. По У. Липману, следствия тотального планирования можно сформулировать в нескольких фразах: с расширением масштаба плана уменьшаются гибкость и приспособляемость экономики; возрастает тенденция ставить всему пределы, проводить различные частные решения посредством применения политической силы; в плановом хозяйстве заключены тенденции, которые, выходя за его рамки, ведут к изменению всего человеческого существования, даже его духовного мира, тенденции, скрытые от идеалистов, которые начали борьбу за планирование. Ф. Хайек дал этим тенденциям следующую характеристику [142].

1. Плановое хозяйство уничтожает демократию, поскольку парламент не может контролировать тотальное планирование. Вероятнее всего, в этих условиях демократический парламент самораспустится, приняв закон о предоставлении правительству чрезвычайных полномочий.

2. Плановое хозяйство разрушает правовое государство, поскольку тотальное планирование основано на неконтролируемом произволе бюрократии и тех, кто находится у власти.

3. Плановое хозяйство ведет к абсолютной тотальности, не ограничиваясь только сферой экономики.

4. Тотальное планирование так влияет на отбор правящей элиты, что у власти оказываются люди, лишённые каких-либо выдающихся дарований, поскольку тоталитарная дисциплина требует однообразия.

5. Тотальное планирование нуждается в пропаганде и достигает того, что истина исчезает из общественной жизни.

6. Тотальное планирование уничтожает свободу, а основанное на свободной конкуренции рыночное хозяйство — единственная экономическая и общественная система, направленная на то, чтобы посредством децентрализации свести к минимуму власть человека над человеком.

Бюрократия как средство и самоцель. В свободном рыночном хозяйстве, по убеждению К. Ясперса, не может быть избран путь, лишённый далеко идущего планирования, однако в этом случае оно ограниченное [128]. Средством планирования является бюрократия. Она необходима там, где есть предприятия и учреждения, на которых заняты массы людей и которые функционируют по установленному порядку. Современная техника, по мнению К. Ясперса, создает неведомые ранее возможности для организации бюрократии и ее деятельности. И в современных условиях, считает ученый, бюрократия действительно может стать тоталитарной.

Бюрократия — это господство на основе правил и предписаний посредством чиновников (писцов) бюрократических учреждений. Она, считает К. Ясперс, подобна механизму, но действует через чиновников (служащих) в соответствии с их характером и убеждениями. Бюрократия — это средство, склонное превратиться в самоцель. Это оказывается возможным потому, что бюрократический аппарат именно ввиду своей сложности уклоняется от общественного контроля: он существует благодаря общности интересов своих служащих [128].

Основные типы чиновников. Схематически типы чиновников в их “нравственной” иерархии К. Ясперс охарактеризовал следующим образом [128]:

- идеальный чиновник, подобно исследователю, постоянно думает о деле. Он повинуется предписаниям, но свободно их понимает. Служит цели ограничения сферы бюрократической деятельности самым необходимым, своими действиями способствует быстрой и четкой работе бюрократического аппарата, его гуманности и готовности помочь;
- чиновник, стоящий ступенью ниже, ревностно выполняет свои обязанности, получает удовлетворение от бюрократической деятельности как таковой, стремится в своем рвении расширить и усложнить организацию, с удовольствием выполняет свои функции, но при этом надежен и добропорядочен в следовании существующим предписаниям;

¹ См.: *Lipman W. An Inquiry into the Principles of the Good Society.* — Boston, 1937; *Hayek F. A. The Road to Serfdom.* — Chicago, 1944.

- характерными чертами чиновника, стоящего на третьей ступени, становятся продажность и минутное настроение. Он ощущает пустоту и бессмысленность своей деятельности. Его работа сводится к отсиживанию рабочего времени. Трудности он обходит, а не преодолевает. Чиновник этого типа наслаждается своей властью, которой он при других обстоятельствах лишен. Внутреннюю неудовлетворенность вымещает на просителях. Носитель этого “административного высокомерия” невежлив, груб, скрытен и покровительствен.

Ситуация в современном мире

Реальность планирования и техники, по мнению К. Ясперса, привела к тому, что в истории человечества произошел невероятный перелом: человек полностью отдан во власть некоего зловещего процесса, который неумолимо и грозно сложился из действий самих людей [128].

Решающим фактором в происходящих событиях становятся *массы*. Их, считает К. Ясперс, следует отличать от народа. Массы возникают там, где люди лишены подлинного мира, корней и почвы, стали управляемыми и взаимозаменяемыми. Однако масса, по убеждению К. Ясперса, не есть нечто окончательное. Она является формой существования в стадии распада человеческого бытия. Могут сложиться такие условия, когда безрассудные массы будут взаимодействовать с манипулирующими ими *тиранами*.

Образование, считает К. Ясперс, может привести массы на путь, ведущий к аристократии духа. Идущий фактически постоянно отбор может завершиться созданием подлинной *аристократии* без наследственных прав и привилегий. Мир достиг бы вершины своей истории, верит К. Ясперс, если бы в самих массах осуществилось то, что раньше ограничивалось кругом аристократии. Это воспитание, дисциплина жизненного уклада и мышления, способность учиться, приобщаться к духовной жизни, критичность друг к другу и вместе с тем солидарность людей.

Прежде религии были связаны со всей совокупностью социальных условий, условия же века техники, по мнению К. Ясперса, способствуют утверждению нигилизма внутри населения, превратившегося в массы. Нигилизм становится господствующим типом мышления. Однако полностью принять нигилистическое учение человек не может. В ситуации всеобщего неверия его уделом становится слепая вера, в основе которой лежит та или иная *идеология* [128].

Резюме

1. Человеческое существование без власти и управления невозможно. Однако в силу объективного демонизма каждая власть нуждается в ограничении (например, абсолютная монархия — конституционной). В современный исторический период таким ограничением может служить демократия, основными условиями которой должны быть рыночная экономика, всенародные выборы, постоянная сменяемость руководства, наличие оппозиции, многопартийность и др.
2. Демократия в определенных условиях может превращаться в охлократию — господство массы, действующей всегда в тандеме с манипулирующими ею тиранами. Противостоять этому можно формированием аристократии без наследственных прав и привилегий, элиты общества — путем систематического отбора и образования.
3. Социализм является универсальной тенденцией настоящего времени. Он приобретает могущество за счет распространения и совершенствования техники, развития методов и масштабов планирования, люмпенизации масс, внедрения нигилизма и атеизма, забвения основных религиозно-этических ценностей, подменяемых различными идеологиями.

6.6

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ИСКУССТВО СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Менеджмент (от англ. *management* — управление) — многозначный термин, обозначающий [89]: 1) социальный и экономический институт, влияющий на предпринимательскую деятельность, образ жизни и сферу политики современного общества; 2) совокупность лиц, занятых управленческим трудом в производственной и непроизводственной сферах; 3) научную дисциплину, изучающую технико-организационные и социально-экономические аспекты управления общественным производством (управленческие структуры, систему и механизм межличностных отношений, стимулирование и мотивацию трудовой деятельности, организационное поведение и др.).

Менеджмент ставит цель сформулировать и применить на практике *всеобщие принципы управления*, пригодные для любой человеческой организации и сферы деятельности¹. К ним относятся определение целей и задач управления; разработка конкретных мероприятий по их достижению; разделение задач на отдельные виды операций, распределение работ; координация взаимодействия различных подразделений внутри организации; совершенствование формальной иерархической структуры, оптимизация процессов принятия решений и коммуникаций; поиск адекватной мотивации деятельности, эффективных стилей руководства, социальной ответственности и др.

Хронологически история менеджмента начинается с движения, во главе которого стояла

группа передовых западных инженеров конца XIX — начала XX в. В нее входили Ф. Тейлор (тейлоризм), А. Файоль, Г. Эмерсон² и др. В центре их внимания стояли вопросы повышения производительности труда и улаживания социальных отношений на предприятии. Со временем менеджмент стал сферой большой политики.

Начиная с известных хотторнских экспериментов, заложивших методологические основы доктрины “человеческих отношений”, он переориентировался на социально-психологическую проблематику [89]. Теоретический фундамент современного менеджмента заложен трудами А. Маслоу, Э. Мэйо³, П. Друкера, послужившими исходной точкой для практических разработок в области “гуманизации труда” и новых форм организации управления, а также ставшими основой специальной управленческой функции, которая называется *управлением персоналом* или более широко — *управлением человеческими ресурсами*, что во многом тождественно понятию “социальный менеджмент”.



Рис. 25. Менеджмент как всеобщий принцип социального управления

¹ В этой связи в понятии “социальный менеджмент” различают менеджмент социально-политический, социально-экономический и социально-культурный (рис. 25).

² **Файоль Анри** (1841–1925) — французский исследователь проблем государственного управления, общественных учреждений и системы образования; создатель *теории администрации*. Автор книги “Общая и промышленная администрация” (1923). **Эмерсон Гаррингтон** (1853–1931) — американский исследователь менеджмента. Автор книг “Производительность как основание для управления и оплаты труда” (1900), “Двенадцать принципов производительности” (1912).

³ **Маслоу Абрахам** (1908–1970) — американский психолог, один из лидеров гуманистической психологии; создатель иерархической теории потребностей. **Мэйо Элтон** (1880–1949) — американский социолог и психолог, один из основоположников индустриальной социологии, создатель доктрины “человеческих отношений” и социальной философии менеджмента.

Управление обществом

Управление обществом (или социальный менеджмент) представляет собой воздействие на общество с целью его упорядочения, совершенствования и развития [50]. Содержание, цели, возможности социального менеджмента зависят прежде всего от характера общественного строя. *Научное управление обществом* — это сознательное использование субъектом управления отношений власти, материальных и человеческих ресурсов, научных знаний для получения результатов, в которых наиболее полно реализуются цели, выражающие потребности общества на том или ином этапе его развития [52]. Процесс научного управления имеет *циклический характер*. Основными являются такие *стадии* управленческого цикла:

- выработка управленческого решения — прогнозирование общественных потребностей, формирование целей развития, выявление проблем и задач, которые следует решить для достижения этих целей, анализ альтернативных путей их решения, принятие управленческого решения;
- организация осуществления принятого решения, регулирование и корректировка этого процесса;
- учет и контроль получаемых результатов, анализ степени достижения поставленных целей.

Иными словами, к основным стадиям социального менеджмента относятся социальное прогнозирование, социальное проектирование, социальное планирование, социальное регулирование, а также непосредственное руководство социальными процессами.

В процессе научного управления обществом применяются различные *методы* и средства: экономические, административные, социально-психологические. Конкретный их состав зависит прежде всего от той подсистемы общества, на которую направлено управленческое воздействие [52].

Основные характеристики социального менеджмента

Социальный менеджмент как управление социальными процессами представляет собой один из *основных классов управления*, функция которого заключается в обеспечении реализации потребностей развития общества и его подсистем [52]. *Содержание* социального менеджмента заключается в формировании критериев и показателей социального развития объекта, выделении возникающих в нем социальных проблем, разработке и применении методов их решения, достижении прогнозируемых состояний и параметров социальных отношений и процессов.

Социальный менеджмент в масштабе общества имеет многоуровневую *структуру* со специфическими функциями, критериями и методами на каждом уровне. *Основная функция* социального менеджмента заключается в разработке и осуществлении стратегической и текущей политики, направленной на ускорение социально-экономического развития страны, повышение благосостояния, улучшение условий труда и быта людей, развитие эффективных и справедливых форм правления. Эта функция социального менеджмента в обществе в целом конкретизируется на уровне отраслей общественного производства, регионов и отдельных коллективов.

На *уровне коллектива* усиливается взаимопроникновение его общественно-продуктивной, социально-интегративной и управленческо-политической функций. Задачи социального менеджмента в совокупности решаются путем согласования противоречивых интересов индивидов, коллективов, социальных групп с общегосударственными и общенародными интересами.

При неэффективном социальном менеджменте эти противоречия могут углубляться и приводить к социальным конфликтам.

Субъектом социального менеджмента в узком смысле являются специализированные государственные и общественные органы и службы по разработке и реализации общественной политики различного уровня; в широком смысле субъектом социального менеджмента является все население, социальная активность которого возрастает в условиях демократизации общества [52].

Научные школы управления

При всем многообразии современных взглядов можно выделить главные положения, лежащие в основе тех или иных научных школ социального управления¹. В целях систематизации различных учений рассмотрим ведущие зарубежные школы управления [98].

Классическая школа управления. Возникновение современной науки управления связано с именем Ф. Тейлора. Основные положения своей теории он изложил в работах “Управление фабрикой” (1903), “Принципы научного управления” (1911), “Показания перед специальной комиссией конгресса” (1912). Эти положения сводятся к следующему [98]: 1) создание научного фундамента, заменяющего старые, традиционные методы работы, научное исследование каждого ее элемента; 2) отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение; 3) сотрудничество администрации и рабочих в деле практического внедрения научно обоснованной системы организации труда; 4) равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

В основе системы Ф. Тейлора лежат *методы рационализации труда* отдельных рабочих, обусловившие перестройку процесса производства и соответственно организацию процесса управления. Именно эта сторона тейлоровского учения широко применяется в работе промышленных предприятий.

Наряду с вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и производственных подразделений, которые составляли основу системы Ф. Тейлора, разрабатываются более общие принципы организации труда и управления. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. В своем основном труде “Общая и промышленная администрация” (1923) он пытался разработать общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировать на этой основе некоторые строго обязательные *принципы администрирования*. Управлять, утверждал он, означает вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов [98].

По мнению А. Файоля, администрирование составляет часть управления, которое представляет собой более широкую деятельность и включает в себя производственную, коммерческую, финансовую, кредитную, учетно-бухгалтерскую и административную функции. Анализируя административную функцию, А. Файоль выделил пять ее *элементов*: предвидение, планирование, организацию, координирование и контроль.

А. Файоль разработал принципы административной деятельности, к которым относятся разделение труда, власть (авторитет и ответственность), дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общим, вознаграждение, централизация, скалярная цепь (линия власти), порядок, равенство, устойчивость должностей кадрового состава, инициатива, корпоративный дух. Он впервые указал на необходимость создания *штабов* (функциональных подразделений), которые не должны иметь права руководить, но должны осуществлять подготовку к будущему и выявлять возможные способы совершенствования организации труда [98].

¹ Подробнее см.: *Теория управления социалистическим производством: Учебник* / Под ред. О. В. Козловой. — 2-е изд. — М., 1983.

В дальнейшем классическая школа управления развивалась в *двух основных направлениях* — рационализация производства и исследование общих проблем управления. Здесь можно выделить работы Г. Эмерсона, Л. Урвика, М. Вебера и Г. Форда.

Г. Эмерсон в работе “Двенадцать принципов производительности” (1911) рассмотрел и сформулировал *принципы управления предприятиями*. По его мнению, такими принципами являются точно сформулированные цели управления, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления; подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей; компетентная консультация — необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением (подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным); дисциплина — подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку; справедливое отношение к персоналу; комплексный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями; диспетчирование, обеспечивающее оперативное управление деятельностью коллектива; нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери; нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, усилий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты; нормирование операций, предполагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции; письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ; вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника. Г. Эмерсон впервые указал на необходимость и целесообразность комплексного подхода к решению задач организации производства и управления [98].

Л. Урвик развил и углубил основные положения А. Файоля. Главное внимание он уделил разработке *принципов формальной организации* [98].

- *Соответствие людей структуре*. Подчеркивалось, что вначале следует детально разработать структуру организации, а затем подобрать специалистов, в наибольшей степени соответствующих требованиям структуры.
- *Создание специального и генерального штабов*. Основной функцией специального штаба должна быть разработка рекомендаций для руководителя организации. Основные задачи генерального штаба — подготовка и передача приказов руководителя, контроль текущей работы и помощь руководителю в координации деятельности “штабных” специалистов.
- *Сопоставимость прав и ответственности*. Недостаточно возлагать на линейных руководителей только ответственность за какую-либо деятельность, необходимо также делегировать им власть, соответствующую и равную ответственности.
- *Диапазон контроля* — количество лиц, непосредственно подчиненных руководителю (такой диапазон, по мнению Л. Урвика, зависит от индивидуальных качеств руководителя).
- *Специализация*. Возможны три типа специализации управленческих работников: по признаку цели, операции, типу потребителя либо географическому признаку.
- *Определенность*. Для каждой должности в организации следует письменно определить права, обязанности, ответственность, отношения и связи с другими лицами.

Совершенствованием организации производства промышленного предприятия занимался Г. Форд, сделавший шаг вперед в использовании системы Ф. Тейлора и применивший ее в *масштабном производстве*, что потребовало соответствующей организации системы управления. Для этого Г. Форд применял следующие принципы организации управления [98]:

- точный расчет и планирование всего процесса производства, его ступеней и связей;
- учет и планирование условий работы;
- подготовка сырья, материалов, механизмов, рабочей силы;
- осуществление производства по стандартной технологии;
- постоянный поиск путей совершенствования производства.

Школа “человеческих отношений”. Родоначальником нового направления в теории управления считается Э. Мэйо. В результате экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы “Уэстерн Электрик” в городе Хотторне, продолжавшихся 13 лет (1927–1939 гг.), Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих существенно зависит не только от

условий труда и действий администрации, но и от *социально-психологического климата* в их среде (в так называемых неформальных малых группах). Видными представителями школы “человеческих отношений” являются К. Арджерис, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор, Р. Блейк и др. [98].

Основные положения этого направления сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и утверждению того, что в практике управления необходимо выявлять и использовать социально-психологические особенности группы. Представители указанной школы важное место отводят поиску методов совершенствования труда работников системы управления. В частности, они рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной социальной структуры при перестройке формальной структуры организации, а также предлагали “координацию посредством комиссий”, которая обеспечит более эффективные коммуникации и понимание идей, лучшее восприятие общей политики организации и ее более эффективное осуществление. Большое внимание представители школы “человеческих отношений” уделяли *делегированию ответственности*, эффективность которой, по их мнению, полностью определяется умением использовать возможности своих подчиненных как коллектива [98].

“Эмпирическая” школа управления. Представители третьего направления в теории управления, объединившего крупных менеджеров и консультантов, заявили, что главная задача ученых в области управления — собрать и обобщить материалы практики, а также разработать на этой основе рекомендации управляющим [98]. “Эмпирическая” школа управления развивается в *двух основных направлениях*. Проводятся конкретные организационно-технические и экономические исследования тех или иных проблем управления предприятием и разрабатываются *новейшие концепции* современного менеджмента. Это прежде всего концепции “участия в прибылях”, “участия в управлении” и др. Наиболее видными представителями этой школы являются П. Друкер, Р. Дэвис, Л. Ньюмен и Д. Миллер.

Основным направлением исследований является также *изучение содержания труда* и функций руководителей. Это направление в значительной степени обусловлено тем, что рассматриваемая школа утверждает профессионализацию управления, т. е. его превращение в особую профессию. Труд управляющего, по мнению “эмпиристов”, имеет две особенности: первая заключается в том, что управляющий должен создать из имеющихся ресурсов подлинно цельное единство, а вторая — в том, что в каждом решении и действии он должен ориентироваться на будущее, т. е. на перспективы развития организации [98].

Независимо от занимаемой должности каждый управляющий выполняет следующие *основные функции*:

- определяет цели предприятия, возможные пути их достижения и на этой основе ставит перед работниками предприятия конкретные задачи;
- организует деятельность предприятия путем классификации работ, их распределения, создания соответствующей структуры, подбора и расстановки кадров и т. д.;
- обеспечивает стимулирование и координацию работников, используя меры принуждения и поощрения, а также контроль на основе постоянных связей между руководителями и подчиненными;
- нормирует, анализирует и оценивает деятельность организации и занятых в ней лиц;
- мотивирует желания работников в зависимости от результатов их деятельности.

Учитывая комплексность деятельности руководителя, представители “эмпирической” школы указывают на то, что современный управляющий не должен быть узким специалистом технического или экономического профиля, он должен владеть общими научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами социального управления [98].

Представители рассматриваемой школы управления много внимания уделяют вопросам централизации и децентрализации менеджмента, делегированию ответственности и др. Одна из их рекомендаций получила наиболее широкое распространение. Речь идет о *целевом управлении*, на необходимость введения которого указывал П. Друкер.

Целевое управление представляет собой постоянно действующую систему определения конкретных целей для каждого работника управляющей системы. Совместно со своим руководителем работник устанавливает цели своей деятельности на определенный период, способы их достижения, методы и формы отчета о достигнутых результатах. Такое целевое управ-

ление позволяет точно указать главные направления деятельности работника и четко контролировать его работу. При этом цели разрабатываются периодически, позволяя постоянно концентрировать усилия работников на наиболее важных задачах.

В целом “эмпирическая” школа способствовала постановке и решению ряда актуальных проблем управления, обусловленных объективными потребностями современного крупного промышленного производства, в том числе классификации и анализу функций управления, организации труда руководителя, подбору и оценке кадров, определению структур управления и др. [98].

Школа “социальных систем”. Эта школа социального управления использует выводы школы “человеческих отношений”, рассматривая человека в организации как социально ориентированное и направляемое существо, имеющее различные потребности, влияющие на среду в организации [98]. В то же время среда влияет на формирование потребностей. Наиболее видными представителями школы “социальных систем” являются Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони.

Отправным пунктом рассмотрения человека в организации является признание того, что потребности человека и организации не совпадают. Потребности каждого человека в организации рассматриваются школой “социальных систем” в виде *иерархии потребностей*: удовлетворив потребности одного уровня, индивид переходит к следующему. Однако в связи с тем, что природа организации ставит определенные преграды на пути человека, неизбежен конфликт между ним и организацией. *Основную задачу* школа “социальных систем” видит в снижении силы конфликтов.

Рассматриваемая школа управления акцентирует внимание на исследовании наиболее общих форм организации, анализируя части системы, их взаимодействия, процессы, связывающие части системы с целями организации. Главными частями системы, по мнению представителей этой школы, являются индивидуум, формальные и неформальные факторы, группы, групповые отношения, типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны определенными организационными формами, к которым относятся формальные и неформальные структуры, каналы коммуникации, процессы принятия решений. Предприятие при этом рассматривается как сложная *социотехническая система* [98].

“Новая” школа. Это направление в теории управления характеризуется стремлением внедрить в науку управления методы и *аппарат точных наук* [98]. Наиболее видными представителями “новой” школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, Р. Калман, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер. Формирование “новой” школы связано с возникновением *кибернетики* и *исследования операций*. Исследование операций оформилось в самостоятельную отрасль науки, развивающуюся в *двух основных направлениях* [98].

Первое направление связано с построением математических моделей явлений, наиболее часто встречающихся в производственном менеджменте и связанных с управлением запасами, распределением ресурсов, задачами массового обслуживания, заменой устаревшего оборудования, выбором стратегий поведения в условиях неопределенности, упорядочением работы во времени и др. *Второе* акцентирует внимание на изучении систем, что привело к созданию *системотехники*.

В дальнейшем в “новой” школе сформировалась самостоятельная научная дисциплина — *теория управленческих решений*. Исследования в этой области направлены на разработку [98]:

- методов математического моделирования процессов выработки решений в коллективах;
- алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т. д.;
- количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства в масштабе общества и отдельных фирм; моделей баланса затрат и выпуска продукции; моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития и др.

Менеджмент человеческих ресурсов. Термин “менеджмент человеческих ресурсов” возник в 60-е годы XX ст., когда в одной из статей американского социолога Р. Майлза модель “Человеческие отношения” противопоставлялась модели “Человеческие ресурсы” [105]. В модели “Человеческие отношения” основное внимание направлено на создание оптимальных условий труда для работника. В модели “Человеческие ресурсы” сотрудники рассматриваются как источник

неиспользованных резервов и как важнейшая возможность наладить более рациональное планирование и принятие решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение сотрудников уже не является важнейшей целью, а становится результатом личной заинтересованности работающего [105].

Различные исследователи этого направления обратили внимание на роль хороших кадров внутри организации. Быть “отличным предприятием”, по мнению этих исследователей, в конечном счете означает иметь и уметь удержать отличных сотрудников. На основании проведенных исследований был сделан вывод о том, что фактор труда является не только статьей расходов; *человеческий фактор* и его использование на предприятии становится стратегическим фактором и жизненно важным условием для того, чтобы предприятие могло выжить в сложных и нестабильных условиях рынка.

Наиболее часто употребляется такое толкование термина “менеджмент человеческих ресурсов”: это мобилизация сотрудников посредством активной работы менеджеров. На самом деле можно привести очень много толкований и, хотя они различаются по некоторым пунктам, выделить несколько общих черт:

- отношение к человеческому фактору как источнику доходов;
- создание простора для деятельности каждого сотрудника, чтобы он мог внести личный вклад в общее дело;
- интеграция кадровой политики в общую политику предприятия и общества.

Целью этого вида менеджмента является принятие на работу, умение удержать, совершенствовать и профессионально подготовить компетентных и заинтересованных сотрудников, которые эффективно и результативно помогут реализовать цели организации [105].

В философии менеджмента человеческих ресурсов *сотрудники* — это активы предприятия, человеческий капитал, что предполагает меньше контроля над сотрудниками, но большую мотивацию и стимулирование к труду.

Одно из существенных отличий модели “Менеджмент человеческих ресурсов” от модели “Менеджмент человеческих отношений” состоит в том, что в первом случае от сотрудника требуется активная позиция. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и создания определенных условий работы. И то и другое должно оставлять место для личной инициативы. Это означает, что одни сотрудники за свой труд получают больше и продвигаются по службе быстрее, чем другие.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов *кадровая политика* из “реагирующей” политики управления превращается в активную стратегическую политику, которая высшим эшелоном менеджеров интегрируется в общую политику всей социальной организации [105].

Основные научные школы управления приведены в табл. 12.

Резюме

Краткое изложение основных направлений развития теории социального управления указывает на постоянный поиск новых форм и методов рационализации менеджмента. При этом теория и практика менеджмента как любого социального явления имеют определенные закономерности. Часть из них проявляется в смене лидирующих позиций профессиональных групп при постановке и разработке основных проблем теории управления на определенном историческом этапе развития менеджмента.

Мировой менеджмент в своем развитии прошел ряд взаимосвязанных стадий. Сначала высшие управленческие посты и лидирующее положение в разработке проблем управления занимали *инженеры*, стремившиеся максимально рационализировать и механизировать производство; им на смену пришли *экономисты* и *финансисты*, видевшие главную задачу в получении максимально возможной прибыли за счет эффективного управления капиталом. Затем наступил период, когда высшее звено управления начало “рекрутировать” *юристов*, считая, что главное в бизнесе и менеджменте — соблюдение формальных предписаний, различных инструкций, нормативных актов и законности в целом. В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы

Таблица 12

Основные научные школы управления

Классическая школа управления	Школа "человеческих отношений"	"Эмпирическая" школа управления	Школа "социальных систем"	"Новая" школа	Менеджмент человеческих ресурсов
Школа научного менеджмента Теория администрирования Рационализация производства Исследование общих проблем управления		Конкретные организационно-технические и экономические исследования Разработка новейших концепций современного менеджмента		Построение математических моделей менеджмента Изучение систем (систематехника) Теория управленческих решений	
Основные направления					
Основные положения					
Создание научного фундамента управления, разработка теорий менеджмента, принципов и методов управления, принципов формальной организации, проблем лидерства и структуры власти	Выявление и учет роли отношений в малых группах, изучение неформальной социальной структуры, создание оптимального социально-психологического климата, делегирование ответственности	Сбор и обработка материалов практики, разработка рекомендаций, изучение содержания труда и функций руководителей, разработка концепции целевого управления	Исследование наиболее общих форм организации как социотехнической системы, разработка проблем конфликтологии, иерархии потребности и удовлетворенности трудом	Разработка методов математического моделирования в управлении, алгоритмов выработки оптимальных решений, технико-экономических моделей развития	Разработка и совершенствование методов мобилизации работников посредством активного работы менеджеров, учет и использование человеческого фактора, разработка принципов кадровой политики
Основные представители					
Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд	Э. Мэйо, К. Арджерис, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор, Р. Блейк	П. Друкер, Р. Дэвис, Л. Ньюмен, Д. Миллер	Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони	Р. Акофф, Л. Бертеланфи, С. Бир, Р. Калман, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер	Р. Майлз, современные персоналоведы

из структур кадрового менеджмента, т. е. *персоналоведы*, ставящие в центр современной концепции управления Человека. По оценкам ведущих западных социологов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром. Иными словами, каждый директор — это директор по кадрам, каждый управляющий — это управляющий персоналом.

6.7

УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫМИ СФЕРАМИ ОБЩЕСТВА

К основным сферам организации современного общества, как отмечалось, относятся три ведущие области общественной жизни — политическая, экономическая и культурная (или духовная). В соответствии с ними различаются *основные виды социального управления*:

- социально-политический менеджмент (административно-государственное управление);
- социально-экономический менеджмент (управление материальным производством);
- социально-культурный менеджмент (управление духовным производством).

Теория административно-государственного управления

Административно-государственное управление играет важную роль в процессе развития современного общества и теории социального менеджмента¹. Многие основные проблемы решаются сегодня на правительственном уровне, и от умения государственной администрации проводить в жизнь социально-экономическую политику зависит в конечном итоге динамика общественного развития [17].

Этапы становления. Теория административно-государственного управления — одно из важнейших и перспективных направлений современной политической мысли [17]. Значительное воздействие на ее развитие оказали идеи М. Вебера, В. Вильсона² и Ф. Гуднау.

В 1887 г. профессор В. Вильсон — будущий президент США — положил начало теоретической разработке вопросов административно-государственного управления в своей работе “Изучение администрирования”, где подчеркнул, что “наука администрирования будет искать способы улучшения деятельности правительства, сделает его работу менее трудоемкой, приведет в порядок организацию управления”³. В. Вильсон разработал модель “административной эффективности”. Он предложил использовать в административно-государственном управлении методы организации и управления в бизнесе, обосновал необходимость высокого профессионализма в системе администрирования, т. е. подбора государственных служащих по их профессиональной компетентности. Ученый считал, что “отношения между администрацией, исполняющей законы, и властью, создающей законы, составляют самую суть государственной системы” [17].

¹ См.: Василенко И. А. Административно-государственное управление как наука // Социол. исслед. — 1993. — № 8. — С. 88–95; 1994. — № 4. — С. 98–107.

² Вильсон Томас Вудро (1856–1924) — 28-й президент США (1913–1921 гг.) от Демократической партии.

³ Wilson W. The study of administration // Political science quarterly. — 1887. — V. 2 (June). — P. 197–222.

Идеи В. Вильсона во многом разделял американский политолог Ф. Гуднау, стремившийся разработать модель бюрократии, способной эффективно работать в условиях демократического общества. При этом он считал, что для обеспечения развития демократии политикам необходимо контролировать деятельность администраторов.

Под влиянием идей Ф. Гуднау и В. Вильсона ведущее место в теории административно-государственного управления заняли вопросы *научного менеджмента*.

Классическое исследование М. Вебера “Хозяйство и общество” (1921) [19] дает отправную точку для современного изучения административно-государственного управления и представляет собой систематизированный анализ *основных принципов* государственного администрирования, а именно:

- административные учреждения организованы иерархически;
- каждое учреждение имеет собственную область компетенции;
- государственные служащие назначаются (а не выбираются) на основе профессиональной квалификации, как указано в их дипломах, или по результатам экзаменов на должность;
- государственные служащие получают заработную плату в соответствии с рангом;
- для государственного служащего работа представляет собой профессию (основное занятие);
- служащий не владеет учреждением, в котором работает, подчиняется дисциплине и находится под контролем;
- смещение с должности зависит от решения вышестоящих руководителей.

Идеи М. Вебера, В. Вильсона и Ф. Гуднау существенно повлияли на развитие теории административно-государственного управления. С 1900 г. изучение этой науки становится частью учебных программ в ведущих университетах США и Западной Европы [17].

Объект и предмет административно-государственного управления как науки. *Объектом* теории административно-государственного управления является *административно-государственная деятельность* [17], представляющая собой процесс достижения национальных целей и задач через государственные организации, в систему которых входят административные службы исполнительных, законодательных и судебных органов.

Предметом теории административно-государственного управления является *научное обоснование процесса достижения оптимального государственного управления* путем эффективной организации.

Основными направлениями исследований в области теории административно-государственного управления являются [17]:

- проблема организации государственного управления на различных уровнях — национальном, региональном и местном (разработка общей теории государственных организаций, проблем централизации и децентрализации, функций аппарата государственного управления на разных уровнях, координации государственного управления как целостной системы);
- проблема подбора и подготовки управленческих кадров — исследование вопросов оптимальной структуры штатного состава чиновников государственного аппарата, управления персоналом государственных организаций, профессионально-квалификационных требований к государственным служащим, а также проблем лидерства и борьбы с бюрократизмом;
- проблема исследования техники государственного администрирования, в частности разработка теории принятия государственных решений, политического прогнозирования, методов эффективного административно-государственного управления, технологии взаимоотношений государственной администрации со средствами массовой информации и общественностью.

Основные функции государственного администрирования. Нынешние политологи и исследователи проблем управления различают шесть основных функций государственного администрирования: исполнение решений, обслуживание, регулирование, лицензирование, сбор информации и коммунальное хозяйство [17]. В более развернутом виде *современная модель* административно-хозяйственной деятельности охватывает очень сложные характеристики, главными из которых являются [17]:

- применение современных методов социально-политической и социально-экономической диагностики с использованием методов математического моделирования социальных процессов при разработке управленческих решений на локальном, региональном и национальном уровнях;
- прогнозирование и учет в практической деятельности тенденций развития общественных явлений, разработка конкретных мероприятий, определение потребности в необходимых изменениях и осуществление практических действий по их реализации;
- анализ, обобщение и интерпретация социальных, политических и экономических показателей, характеризующих состояние района, области, страны;
- организация и проведение исследований по изучению социально-политических, социально-экономических и социально-культурных процессов для поиска оптимальных управленческих решений, принятие таких решений;
- прогнозирование различных социальных процессов в объектах управления, проектирование и осуществление программ социальных нововведений;
- применение рациональных приемов поиска, обработки, хранения и использования необходимой социальной, политической и экономической информации.

В целом *основные функции государственного управления* условно делят на три категории [32].

1. *Функции верховной власти*: оборона; поддержание и развитие внешних связей; полицейская служба; судопроизводство; общественное положение; отношения с религиозными учреждениями; функционирование политических институций и другие, относящиеся к *социально-политической сфере*.

2. *Экономические функции*: государственные прерогативы в области денежного обращения; деятельность в области прикладных исследований в различных отраслях народного хозяйства; общая координация экономической политики и другие, относящиеся к *социально-экономической сфере*.

3. *Социальные функции*: деятельность в области здравоохранения, социального обеспечения, развития жилищно-коммунального хозяйства, бытового обслуживания, общественного питания, организации досуга и др.; улучшение окружающей среды; организация рынка труда; перераспределение доходов; общее и профессиональное образование, воспитание молодежи; развитие культуры и искусства, а также другие, относящиеся к *социально-культурной сфере*.

Общая структура органов государственного управления. Во всех странах мира существуют одновременно *центральные органы* (парламент, глава государства и присоединенные к нему службы, глава правительства, министерства, ведомства, автономные административные организации) и *местные инстанции* (внешние службы центральных администраций, общественные организации, учреждения регионального управления и др.). Основная характеристика административной структуры заключается в том, как распределяются между ее органами функции и власть [32].

Разделение административных обязанностей между центральными и местными органами власти и управления в конкретный период и в конкретной стране не является результатом свободного выбора или продуманного расчета, а отражает ход административной истории конкретного государства, его национальных, культурных и политических особенностей. Поэтому количество и наименование министерств, ведомств, центральных управлений в различных странах разное. Различна в этой связи и эффективность государственного управления, во многом зависящая от *оптимальной структуры управления*. Достичь же такой структуры можно лишь через знание и использование законов социального управления с учетом национальной истории того или иного государства и особенностей социального развития конкретного общества.

В наиболее общем виде структура государственного управления представляет собой *три основные ветви*: власть законодательную (парламент), исполнительную (правительство) и судебную. Главой государства, как правило, является президент (или монарх), главой правительства — премьер-министр. В правительство входят различные министерства и ведомства (государственные комитеты, управления, агентства, бюро), выполняющие конкретные административные функции (например, министерство труда, министерство промышленности, министерство образования, министерство сельского хозяйства, министерство внутренних дел, министерство иностранных дел и др.). В структуру министерств и ведомств входят различные

подразделения (главные управления, управления, отделы, подотделы, секторы, группы и др.), каждое из которых также специализируется на конкретной, но уже более узкой функции управления.

Центральные органы законодательной, исполнительной и судебной власти представлены в регионах местными органами власти (например, районными и городскими органами образования, занятости, здравоохранения, социального обеспечения и т. д.), которые осуществляют государственное управление и самоуправление на местном уровне, выполняя те или иные административные функции.

В целом структура органов государственного управления соответствует определенному периоду развития общества и стоящим перед ним задачам социального устройства, что выражается в большей централизации или децентрализации администрирования, количестве центральных и местных органов государственного управления, распределении между ними управленческих функций, степени ответственности за их выполнение и др. [32].

Таким образом, *административно-государственное управление* — это осуществление государственной политики через систему административных учреждений, когда ответственность за выполнение государственных решений спускается сверху вниз. *Государственное администрирование* — это деятельность профессиональных государственных служащих по осуществлению общественной политики [17].

Управление духовным производством

Духовное производство представляет собой особую форму духовной деятельности, выделенную в самостоятельную сферу, “отрасль” производства в процессе общественного разделения труда и расслоения общества [23]; это деятельность, определенным образом организованная, институционализированная и профессионально закреплённая за особой группой людей (идеологи, ученые, художники и т. д.). Духовное производство появляется в результате “расщепления” человеческой деятельности на материальный и духовный труд, получая статус и вид особой сферы общественного производства наряду с материальным производством.

В современных условиях духовное производство представляет собой сложную систему духовной деятельности, охватывающую сферу духовного творчества (научного, художественного, идеологического и т. д.) и сферу распределения и освоения продуктов этого творчества в масштабе всего общества. В последнюю сферу входят образование населения, его нравственное и эстетическое воспитание, различные формы его приобщения к духовной культуре [23].

Управление духовным производством касается преимущественно отношений, в которые вступают производители духовного продукта, поскольку технология его изготовления также имеет управленческую часть (например, дирижер управляет оркестром, режиссер руководит постановкой спектакля, руководитель хора управляет подготовкой и исполнением хоровых произведений и т. д.) [23]. В более сложном виде управление духовным производством может осуществляться с помощью определенного знания, в частности идеологического, в форме манипулирования общественным и личностным сознанием, в том числе через систему средств массовой информации, путем внедрения в общественное поведение различных программ благодаря системам образования и другим формам воздействия. Объект воздействия в таких системах становится духовным продуктом, который создается с помощью другого духовного продукта [23].

Объектом управления в духовном производстве являются отношения, в которые вступают работники этого производства, а *субъект управления* состоит из непосредственных административных учреждений в сфере духовного производства (например, министерство образования, министерство культуры, министерство печати и т. д.) и потребителя духовного продукта, который в конечном итоге является решающим фактором регулирования духовного производства в конкретном обществе.

Государственная система управления духовным производством состоит из административных учреждений, функционально организованных в соответствии с отраслью или видом духовного производства (соответствующие министерства и ведомства, их органы на местах), а также из общественных самоуправляющихся структур: писателей, композиторов, архитекторов, ученых, художников и др. [23].

Существуют различные *методы управления* духовным производством, используемые из общего арсенала методов управления отношениями, в которые вступают работники духовного производства, и методы управления технологией производства духовного продукта. Первая группа — это организационно-правовые, экономические и социально-психологические методы, регулирующие отношения работников духовного производства, обеспечивающие защиту их прав, стимулирующие их творческую деятельность и т. д. Вторая группа — это методы общей организации духовной деятельности, убеждения творчеством, его результатами, свободного самовыражения, коллегиальной оценки процесса и результатов деятельности, обеспеченной компетентности и необходимого профессионализма, невмешательства в творческий процесс незанятых в нем лиц и др. [23].

Управление материальным производством

Управление материальным производством — это системная, конкретная, практическая деятельность по сознательной организации всего народного хозяйства на всех его стадиях и уровнях [72]. Это механизм реализации требований всей системы объективных экономических законов через организаторскую и исполнительскую производственную деятельность, а также механизм, реализующий всю систему интересов всех участников производства — общественных, коллективных и личных [72].

Объект управления. Управление в материальном производстве организует общественную трудовую деятельность, т. е. соединение работников со средствами производства в масштабе всего народного хозяйства [72]. В этой связи различают управление материальными и человеческими ресурсами.

Материальное производство охватывает четыре стадии: производство, распределение, обмен и потребление. В соответствии с этим управление материальным производством предусматривает управление собственно производством, материально-техническим снабжением и сбытом, финансами, обращением.

В рамках управления общественным производством как объекты различают *отрасли* материального производства (промышленность, сельское хозяйство, строительство и т. д.), а в последних — составляющие их *подотрасли* [72].

В материальном производстве объективно складывается не только определенная отраслевая структура, но и *структура региональная*. Поэтому объектом управления являются и территориальные звенья материального производства: промышленные, агропромышленные, транспортные и другие комплексы, экономические районы и т. д. В управлении материальным производством объектом управления является также хозяйство различных административно-территориальных единиц: города, района, области.

Особое место среди объектов управления материальным производством занимают *основные производственные звенья* хозяйства: предприятие (фирма), производственное объединение (корпорация), а также составляющие части этих звеньев (цеха, производства, участки и т. д.).

Таким образом, *объект управления* материальным производством охватывает все звенья экономики, все стадии и компоненты производства, всех участников трудовой деятельности [72].

Субъект управления. Субъектами управления материальным производством являются государство, общественные (негосударственные) организации, непосредственно работники [72]. *Государство* как субъект управления имеет органы власти (представительные органы), деятельность которых заключается главным образом в разработке и установлении наиболее общих правил управления экономической сферой организации общества. Общественные организа-

ции и непосредственно работники также участвуют в управлении материальным производством, влияют на него, контролируют и развивают его. В ряде случаев они являются главными носителями управленческих функций [72].

Система управления. Система управления материальным производством состоит из следующих *основных компонентов*: механизма управления, структуры управления и процесса управления [72].

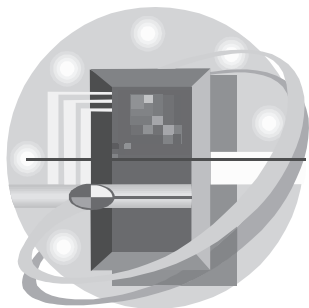
Механизм управления материальным производством включает в себя такие фундаментальные звенья, как общие принципы, функции, цели и методы. Общие принципы управления — это основополагающие начала, присущие всем компонентам системы управления на всех этапах ее развития в материальном производстве. Функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные участки, которые обособляются в управлении в процессе его специализации. Цели, которые ставит перед управлением его объект — экономика, — следующее звено системы управления материальным производством. Методы управления — это способы достижения целей управления [72].

Структуру управления составляют такие звенья: общая структура управления, конкретная система органов управления, кадры управления и технические средства управления. Структура управления формируется на основе комбинации базовых управленческих структур — линейной и функциональной. Система органов управления охватывает органы управления общей компетенции, межотраслевые (функциональные), отраслевые, территориальные органы управления первичными звеньями экономики. Органы управления формируются из кадров управления, которые представляют собой важнейший элемент управления. Следующий компонент структуры управления — технические средства управления, обеспечивающие повышение эффективности управленческого труда [72].

Процесс управления включает в себя содержательную и организационную характеристики, организацию принятия и реализации решений, технологию и процедуры управления, организацию деятельности работников управления. Характеристика процесса управления с точки зрения содержания определена объектом управления. Это решение проблем организации материального производства. С организационной точки зрения процесс управления образует цикл, состоящий из предварительного (прогнозирование и планирование) и оперативного (организации, мотивации, распределительства, координации) управления, а также контроля (учета, анализа, проверки). Решение является сердцевинной процесса управления, состоящего из совокупности решений, находящихся на различных стадиях принятия и реализации. Технология управления представляет собой процесс получения, хранения, преобразования и передачи управленческой информации, предусматривающий использование общих приемов, процедур и операций [72].

Резюме

Рассмотренные основные виды социального управления, соответствующие ведущим сферам организации общества, позволяют выделить как общее, так и особенное в теории социального управления (социального менеджмента). *Наука социального управления*, как отмечалось, различает два уровня знания — собственно *теорию социального управления*, объясняющую механизм регулирования общественной жизни на определенном историческом этапе, и *теорию организации и управления*, обеспечивающую научно-методическую базу для практического совершенствования социального менеджмента в различных сферах организации общества. В следующих разделах будут рассмотрены основы современной науки социального управления, являющиеся наиболее общими для всех видов социального менеджмента и объединяющие ее теоретический и прикладной аспекты.



Раздел 7

ОСНОВЫ ПОЛИТИЧЕСКОЙ НАУКИ

Первые христиане весьма точно знали, что миром управляют демоны и что тот, кто связывается с политикой, то есть с властью и насилием как средствами, заключает пакт с дьявольскими силами, и что по отношению к его действию не то истинно, что из доброго может следовать только доброе, а из злого лишь злое, но зачастую наоборот.

М. Вебер

7.1

ПОЛИТИКА КАК СОЦИАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ

Вопросы общества, политики и государства постоянно привлекали внимание мыслителей различных эпох и народов. В истории политической мысли заметно выделяются такие классические труды по социальной философии, как “Государство” и “Законы” Платона, “Политика” Аристотеля, “О государстве” и “О законах” Цицерона, “Государь” Н. Макиавелли, “Левиафан” Т. Гоббса, “Политический трактат” Б. Спинозы, “О духе законов” Ш. Монтескье, “Об общественном договоре” Ж. Ж. Руссо, “Метафизические начала учения о праве” И. Канта, “Основы естественного права” И. Фихте, “Философия права” Г. Гегеля, а также работы Дж. Локка¹, М. Вебера, К. Ясперса и других социальных мыслителей прошлого и настоящего.

¹ **Цицерон Марк Туллий** (106–43 до н. э.) — римский политический деятель, оратор и писатель. **Спиноза Бенедикт** (1632–1677) — голландский философ, существенно повлиявший на развитие атеизма и материализма. **Руссо Жан Жак** (1712–1778) — французский философ, деятель Просвещения, писатель. Его социологические взгляды выражены в трактатах “Способствовало ли возрождение наук и искусств улучшению нравов” (1750), “Рассуждение о происхождении и основаниях неравенства между людьми” (1755), “Об общественном договоре” (1762) и др. **Гегель Георг Вильгельм Фридрих** (1770–1831) — немецкий философ, создавший систематическую теорию диалектики. **Локк Джон** (1632–1704) — английский философ-просветитель, основоположник социально-политической доктрины либерализма. В основе его социальной философии лежат идеи “естественного права” и “общественного договора”. Политическая теория изложена в “Двух трактатах о государственном правлении”.

Политика и политическая наука

Политика является одним из наиболее сложных явлений, включенных в целостность социальной жизни [91]. Этим объясняется большое количество (более девяноста) определений политики. Комплексный характер политики предполагает ее изучение на основе совокупности экономических, социологических, психологических и других знаний. Непосредственное отношение к становлению политической науки как самостоятельной дисциплины имели такие европейские ученые, как М. Вебер, В. Парето, Г. Моска, М. Шелер, К. Мангейм, Г. Зиммель¹ и др.

Что изучает политическая наука. Политическая наука занимается институционально-организационными формами жизни людей [91]. На передний план выдвигаются вопросы, имеющие отношение к политическим институтам и процессам, анализу политических сфер деятельности, национальным и интернациональным формам кооперации и конфликтов, а также проблема обеспечения мира, объяснение политической власти, проекты социального устройства. Основная задача политической науки — поиск рациональных оснований принятия политических решений, разработка практических рекомендаций по социальному управлению, устранению социальных конфликтов. Общий предмет политической науки подразделяется на специальные дисциплины, к которым относятся теория общественного развития, теория власти и социального управления, теория социальной и кадровой политики, теория и практика международных отношений и др. [91].

Политическая наука является связующим звеном между политикой и социальной философией. Эта наука, с одной стороны, поставляет материал для формулирования философских идей, с другой — разрабатывает способы их конкретного воплощения в жизнь. В методологическом плане отличие политической науки от социальной философии коренится в различиях конкретно-научных и философских знаний. Если традиционный научный подход во многом дегуманизирует политику и человека, видя в нем объект исследования и манипулирования, то философия восстанавливает значимость человека как субъекта действия, объединяя “человека экономического”, “социологического” и “психологического”. Социальная философия претендует на синтез наших знаний о противоречиях между группами людей, борющихся за власть внутри политического сообщества, и о способах достижения такого порядка, который наиболее соответствовал бы требованиям человеческого достоинства и представлениям о справедливом мироустройстве. Основные темы социальной философии — власть, общее благо, справедливый социальный порядок, философские основания государственности, пути исторического развития человечества [91].

Политика же, по сути, является уникальным средоточием и синтезом различных типов и форм человеческой деятельности [2]. Она есть продолжение мировоззренческих, философских, идеологических установок и программ, теоретических и эмпирических взглядов на общество, выражающих притязания различных его групп, национальные и государственные интересы. Суть этого продолжения — в практическом, властном их осуществлении, претворении в жизнь [2].

Слагаемые политики. Примерный набор звеньев политики [2]:

- общетеоретические и общеметодологические основы, которые образуют философия и методология, мировоззрение, картины мира, идеологии, различные общественные науки;
- социальная философия и политическая наука, относящиеся к иному уровню ее основ;
- концепции общих стратегических целей и программ политики;
- выражающие их конкретные задачи, подлежащие непосредственной практической реализации;
- механизм практической реализации политики;
- систематический анализ полученных практических результатов;
- корректировка в соответствии с данными этого анализа всех предшествующих звеньев формирования и осуществления политики (обратная связь).

¹ Шелер Макс (1874–1928) — немецкий философ, основоположник философской антропологии. Мангейм Карл (1893–1947) — немецкий философ и социолог, один из создателей социологии знания. Зиммель Георг (1858–1918) — немецкий философ и социолог, основоположник так называемой формальной социологии.

Политика эффективна тогда, когда в практические задачи, выдвигаемые текущим моментом, закладывается видение будущего (уточняемое посредством обратных связей), и поиски решения этих задач ведутся с учетом вариантов будущего. Такой подход позволяет поставить на реальную почву наиболее сложное и тонкое в политике — прогнозы относительно перспектив хода истории, сообразовать с ними всю текущую политику [2].

Таким образом, изучение политической науки выполняет двуединую задачу: с одной стороны, политическая наука накопленное в других отраслях социальных исследований (например, политической экономии, психологии или социологии) рассматривает с философской точки зрения, а с другой — анализирует, критически оценивает и развивает то наиболее значимое, что дала для изучения социальных процессов и явлений конкретная политика в целом. Это и определяет ее место и значение среди других наук, изучающих человека и общество [1].

Политическая наука (политология) — термин, утвердившийся за общественной наукой, изучающей область политических отношений, политику [50]. Политическая наука развивалась в тесной связи с историей, философией, юриспруденцией, политической экономией, социологией, психологией, постепенно выделяясь в самостоятельную сферу исследований. К предмету политической науки относятся прежде всего принципы политической системы общества, роль и соотношение ее основных компонентов — государства, политических партий, общественных организаций; способы разработки и реализации государственной политики; регулирование общественно-политических отношений. При этом политические отношения рассматриваются в комплексе с совокупностью общественных отношений: экономических, идеологических, культурных и др. [50].

Государство и гражданское общество

*Государство*¹ — это форма политической организации общества, главное орудие политической власти. Государство возникло в результате закономерного общественного развития, разделения труда, появления имущественной собственности и образования социальных сословий, классов. Основными признаками государства являются [51]:

- организация власти по определенному территориальному делению;
- деление населения по признаку территории проживания взамен деления по кровнородственным признакам;
- наличие публичной власти, осуществляемой особым разрядом лиц, занятых исключительно управлением обществом и охраной установленных в нем порядков (государственные чиновники);
- несовпадение публичной власти с властью всей массы населения в отличие от непосредственной, самодействующей организации вооруженного народа в догосударственном состоянии общества;
- право и возможность осуществлять внутреннюю и внешнюю политику от имени всего общества, претензия на защиту всеобщего интереса;
- монопольное право на взимание налогов для формирования общенационального бюджета, содержания государственного аппарата;
- монопольное право на принудительное воздействие в отношении населения, наличие органов и орудий принуждения (армия, полиция, суд, тюрьмы);
- суверенное законотворчество — право издавать законы и правила, обязательные для всего населения.

Государство — центральный и основной элемент политической организации общества. Это орган управления отдельной общественной структурой, формами собственности и связанной с ней структурой производства. В условиях приоритета общечеловеческих интересов относительно классовых государство может перерасти из органа власти в орган исполнения зако-

¹ См.: *Краткий политологический словарь* / Под ред. С. Г. Рябова, З. И. Тимошенко. — К., 1992.

нодательной инициативы общества, обеспечивающий бесперебойное функционирование его основных механизмов.

Внутренними функциями государства являются обеспечение функционирования общества как целостного организма, сохранение существующих в нем связей, зависимостей, соподчинений; преимущественное удовлетворение интересов политически и экономически господствующих социальных сил, *внешними* — защита неприкосновенности границ, целостности территории, суверенитета, содействие развитию сотрудничества и взаимодействия с другими странами [51].

Гражданское общество. *Гражданское общество* — понятие, используемое для обозначения всех существующих в обществе неполитических отношений той стороны жизнедеятельности общества и отдельных индивидов, которая пребывает вне сферы влияния государства, за пределами директивного регулирования и регламентации [51]. В основе гражданского общества лежат жизнь индивидов как частных лиц, система свободно устанавливаемых ими связей и ассоциаций, разнообразие присущих им интересов, возможностей и способов их выразить, осуществить. При тоталитаризме гражданское общество сокращается до минимально возможных размеров. Развитие гражданского общества предполагает существование *правового государства*¹, призванного защищать и осуществлять интересы и права граждан. Принято считать, что необходимыми предпосылками такого общества являются рыночная экономика с присущим ей многообразием форм собственности; множественность независимых политических сил; недирективно формирующееся общественное мнение; свободная личность с развитым чувством собственного достоинства [51].

Взаимосвязь государства и общества. Западная цивилизация, шедшая по пути размывания общинной организации жизни, постепенно выработала новую форму интеграции и саморегуляции². При переходе на капиталистический путь развития создавались новые сплачивающие общество механизмы, основанные на личной политической и экономической свободе индивидов, которые в процессе жизнедеятельности вырабатывают общие интересы [35]. *Общество*, имеющее такие механизмы, называется *гражданским*.

Возникающее на основе гражданского общества *государство* является его официальным выражением. Здесь единство особенного и всеобщего реализуется в единстве и взаимосвязи индивида и государства через гражданское общество. Последнее имеет механизм саморегуляции, который позволяет человеку реализовать свою двойственную природу как индивидуального и общественного существа. Оно способствует сглаживанию противопоставления человека человеку по социальному происхождению, религиозным, национальным и иным различиям. Постепенно осознаются не только собственные эгоистические интересы, но и интересы различных групп. Такие интересы нельзя реализовать непосредственно, поэтому они опосредованно выражаются в формировании общественных организаций [35]: профсоюзов, политических партий, массовых движений и т. д.

Гражданское общество имеет потребность в государстве как официальном выразителе общих интересов. Поскольку такое государство выражает общие интересы и строит свою деятельность исходя из общих потребностей народа, оно является действительно демократическим не только по внешним признакам, но и по сути. Демократическая государственная власть основана на балансе интересов всего общества и его отдельных составляющих. Она выполняет общественно значимые функции, которые делегируются государству, поскольку не могут быть исполнены другими структурными элементами гражданского общества.

Интегрирование общества на основе определенной идеологии, национальной идеи или идеи лидерства (либо в чистом виде, либо в их комбинации) не создает действенных инструментов его саморегуляции и самофункционирования. Попытки интеграции общества на идеологизированной основе приводят к появлению тоталитарного государства. Появление идеологизированного тоталитаризма неминуемо ведет к подавлению ростков гражданского общества. Тоталитарное государство — это самодостаточная организация, не нуждающаяся для воспроизводства во внесоциальной структуре, каковой является гражданское общество. Последнее основано на личной свободе индивидов, тоталитаризм — на ее подавлении [35].

¹ Понятия гражданского общества и правового государства, принципы их развития и сосуществования впервые подробно рассмотрел Г. Гегель [24].

² Подробнее см.: Демидов А., Шарипов Р. Интеграция общества в посттоталитарный период // Обществен. науки и современность. — 1993. — № 3. — С. 156–163.

Взаимосвязь государства и общества при демократическом и тоталитарном режимах, а также в переходный период от тоталитаризма к демократии схематически показана на рис. 26¹.



Рис. 26. Взаимосвязь государства и общества: 1 — общество; 2 — государство

Политическая жизнь и политическая деятельность

Итак, *политика* (от греч. *politike* — государственная деятельность, общественные дела) — это сфера жизнедеятельности общества, система определенных общественных отношений, взаимодействия классов, наций, других социальных групп, государств². Это совокупность действий, мер, учреждений, посредством которых согласуются интересы отдельных социальных групп разделенного общества. Это движение определенного класса, социальной группы, стремящихся реализовать свои интересы. Это стремление сопряжено с завоеванием и использованием государственной власти, целенаправленным влиянием на нее. Политика — это искусство общественного сосуществования, фактор сохранения целостности дифференцированного общества [51].

Политика как сфера жизнедеятельности общества охватывает такие понятия, как политическая жизнь, политическая деятельность, политическая сфера, политическое руководство и др.

Политическая сфера. *Политическая сфера* — это область общественной жизни, охватывающая все политические отношения общества: взаимоотношения стран, классов, наций, социальных групп и слоев по поводу завоевания, удержания, использования и влияния на власть, деятельность по устройству государственной власти, участию в делах государства, определению целей, содержания и средств его политики. Организационной основой политической сферы служит *политическая система*, охватывающая социальные институты и организации, которые, взаимодействуя, выполняют политические функции на единой конституционной основе [51].

¹ Подробнее см.: Джангиров Д. Государство и общество // Бизнес. — 1995. — № 31. — 15 авг. — С. 2.

² См.: *Краткий политологический словарь* / Под ред. С. Г. Рябова, З. И. Тимошенко. — К., 1992.

Политическая жизнь. *Политическая жизнь* — это часть общественной жизни, связанная с политической властью и реализацией социальных интересов, основным содержанием которой является осознанная и целенаправленная политическая деятельность людей [51]. Внутреннее содержание политической жизни составляют *отношения власти* на различных уровнях организации общественного строя. Внутренняя структура политической жизни включает в себя так называемые объективно-институционные элементы, т. е. политическую систему с ее основными частями, важнейшие политические процессы, элементы политической культуры и политического участия в решении общественно значимых проблем [51].

Политическая деятельность. *Политическая деятельность* в широком понимании — это совокупность действий по осуществлению политических общественных отношений, взаимодействие классов, наций, организаций, органов, других социальных общностей и отдельных индивидуумов в реализации своих политических интересов по поводу завоевания, использования и удержания власти [51]. Методы и средства осуществления властных функций определенными политическими силами, социальными группами, а также способы противодействия им, находящиеся в рамках правовой регламентации, представляют собой политическую деятельность в узком понимании.

В структуре политической деятельности различают политическое *участие* и политическое *функционирование*. Политическая деятельность различается также по содержанию — мотивам, задачам, формам проявления, действиям. Кроме того, различают теоретическую и практическую политическую деятельность, которая охватывает сферу политической жизни и реализуется в специфических формах. Для *теоретической* политической деятельности основными формами являются познавательная, прогностическая и ценностно-ориентировочная; для *практической* — внешняя политика и международные отношения, выработка и реализация внутренней политики государства, участие в политической жизни партий и общественно-политических движений. Основой мотивации политической деятельности служит *интерес*. В интересах формируется *цель* деятельности человека, социальных групп, предусматривающая поиск средств и способов ее удовлетворения [51].

Политическое руководство. *Политическое руководство* — это руководство государством, деятельностью партий, общественных организаций, согласование деятельности социальных групп и институтов, всех членов общества [51]. Складывается из определения и постановки главных целей, выработки политической линии, стратегии и тактики, создания системы организационных структур и обеспечения ее эффективного функционирования, развития политической системы, организации контроля, воспитания масс, внешнеполитической деятельности. Политическое руководство со стороны правящей партии осуществляется прежде всего через государство [51].

Политические партии

Политическая партия (от лат. *partio* — дело, разделяю, часть, отдел) — это политическая организация, наиболее политически активная и организованная часть социальной общности, класса, призванная выражать и защищать интересы этой общности, осуществлять практическую работу по их удовлетворению [51]. В современной политологической литературе представлен широкий спектр подходов к определению понятия “*политическая партия*” — от ее рассмотрения как штаба по подготовке к очередным выборам до понимания как аппарата повседневного влияния на массы во всех сферах жизнедеятельности общества. Принято считать, что партия есть средство преобразования воли индивидов в коллективную волю, орудие участия граждан в формировании политики государства [51].

Содержание деятельности политических партий. Основное содержание деятельности любой политической партии — это завоевание политической власти в государстве и реализация своих программных концепций (экономических, идейно-теоретических, политических) с помощью законодательной, исполнительной и судебной власти [51]. Свои программные кон-

цепции политические партии проводят в жизнь через практическую деятельность, вырабатывая стратегию и тактику своего поведения на различных исторических этапах развития и в разных политических условиях.

Возникновение политических партий было связано с формированием в результате буржуазных революций парламентов как формы и принципа организации и осуществления государственной власти. Нынешние политические партии (в мире их насчитывается более 800) многообразны и различаются в зависимости от характера и принципов организации, идейных установок, социальной базы, позиции и места в политической системе общества [51].

Классификация партий. Классификация партий по различным основаниям во многом условна. Наиболее значительными являются такие группы [51]:

- по классовой принадлежности — буржуазные, крестьянские, рабочие (коммунистические, социал-демократические), к которым относятся и соответствующие слои интеллигенции;
- межклассовые — буржуазно-помещичьи, рабоче-крестьянские и др.;
- по отношению к общественному прогрессу — радикальные, консервативные, реформистские;
- по формам и методам правления — либеральные, демократические, диктаторские;
- по отношению к власти — правящие, оппозиционные, нейтральные (центристские);
- в зависимости от типа организационной структуры — кадровые, массовые;
- по месту, занимаемому в системе власти, — легальные, нелегальные;
- по вероисповеданию — христианские, мусульманские и др.

Политические системы и режимы

Политическая система — это совокупность государственных и политических взаимодействующих организаций и институтов, включающая в себя классовую структуру общества, политические отношения всех социальных групп [51]. Может выступать как в масштабе государства и именоваться политической организацией общества, так и на межгосударственном уровне и представлять некую глобальную или региональную (например, общеевропейскую) политическую систему, функционирование которой зависит как от норм и принципов взаимных политических контактов отдельных ее элементов, так и от внутригосударственных общественно-политических реальностей [51]. Таким образом, политическая система общества представляет собой систему институтов (государственных учреждений, политических партий, общественных организаций), в рамках которой проходит политическая жизнь общества и осуществляется *государственная власть* [50]. Характер политической системы общества обусловлен его социально-экономической основой и конкретными историческими условиями развития.

Политический режим. *Политический режим* — это совокупность способов и методов осуществления политического властвования, выражающая порядок, характер взаимоотношений граждан и государства [51]. Политический режим определяется способом и характером формирования представительских учреждений, органов власти, соотношением власти законодательной, исполнительной и судебной, центральных и местных органов, ролью и условиями деятельности общественных организаций, правовым статусом личности, устанавливаемой государственной властью системой запретов и допущений. На характер политического режима влияют уровень политической стабильности общества, экономические, социальные и культурные факторы, исторические традиции. Совокупность этих факторов лежит в основе *типологии политических режимов*: принято различать тоталитаризм, авторитаризм, либерализм и демократизм. Политическая история свидетельствует о том, что переход от тоталитарных режимов к демократическим занимает продолжительное время и предполагает прохождение в той или иной форме через авторитарное состояние общества [51].

1. Политическая наука — это совокупность знаний о политике, образованных развитой системой специализированных наук и научных дисциплин, изучающих политические явления и процессы [76]. Политика представляет собой организационную и регулятивно-контрольную сферу общества, определенную систему, направляющую жизнь, деятельность, отношения людей, социальных групп, классов, наций, народов и стран.
2. Государство — это основной институт политической системы общества, организующий, направляющий и контролирующей совместную деятельность и отношения людей, общественных групп и ассоциаций. Государство представляет собой центральный институт власти в обществе и концентрированное осуществление этой властью политики. Поэтому в теоретическом и обыденном сознании, в действительности все три явления — государство, власть и политика — вполне естественно отождествляются [76].
3. Гражданское общество — это общество с развитыми экономическими, политическими и духовными отношениями между его членами, независимое от государства, но взаимодействующее с ним в создании развитых правовых отношений. Реальность гражданского общества определяется соотношением идеала, идеального проекта и реально достигнутого состояния общества, которое действительно осуществляет такой проект [76].
4. Политическая жизнь — это совокупность духовных, эмоционально-волевых и практических предметных форм политического бытия человека и общества, которая характеризует их отношение к политике и участие в ней (аналогично понятиям экономической и духовной жизни). Политическое участие представляет собой неотъемлемое свойство политической и любой иной управляющей (или самоуправляемой) деятельности людей, являющееся средством выражения и достижения их интересов. Участие приобретает качество политического, когда личность, группа, слой, класс вовлекаются в политико-властные отношения, в процесс принятия решений и управления, носящих политический характер [76].
5. Политическая система общества — это целостная, упорядоченная совокупность политических институтов, политических ролей, отношений, процессов, принципов политической организации общества, подчиненных кодексу политических, идеологических, социальных, юридических, культурных норм, историческим традициям и установкам политического режима конкретного общества. Политическая система охватывает организацию политической власти, отношения между обществом и государством, характеризует протекание политических процессов, состояние политической деятельности, уровень и характер политического участия, неинституциональных политических отношений [76].
6. Политический процесс — это форма функционирования политической системы общества, эволюционирующая в пространстве и во времени; один из основных, наряду с экономическими и духовными, общественных процессов. Содержание политического процесса может быть различным: разработка какой-либо концепции, формирование общественного мнения, создание новых структур управления и т. д. Политический строй представляет собой обозначение политической структуры общества и политического режима. Политический режим — это совокупность характерных для определенного типа государства политических отношений, применяемых властями средств и методов, сложившихся отношений государственной власти и общества, господствующих форм идеологии, социальных взаимоотношений, состояния политической культуры [76].
7. Партийная система является составляющей политической системы современного общества. Она складывается из таких компонентов, как специфика положения политических партий в государственной и шире — в гражданской структуре общества; характер взаимодействия каждой из них с другими политическими партиями, существующими в обществе; их политика по отношению к различным общественным организациям (молодежным, женским, профессиональным, спортивным, культурным и т. д.), часто являющимся их массовой базой и источником пополнения как партийных рядов, так и номенклатуры — специализированных партийных функционеров [76].

7.2

ТЕОРИЯ ВЛАСТИ

Власть — одно из основных понятий политической науки и практики, означающее отношения зависимости между людьми, в которых одни могут осуществлять свою волю, навязывая ее окружающим [51]. Другим признаком власти является ее верховенство, монопольное право субъектов власти принимать авторитарные решения, т. е. решения, обязательные и значимые для всех. Кроме того, власть — это организация направленного поведения людей, основанная на правомочной угрозе применения силы.

Государственная власть — это государственная организация политического управления обществом [51]. Это высшая власть относительно других видов власти во всех общественных образованиях как по объему, так и по средствам влияния. Государственная власть распространяется на все сферы общественной жизни и осуществляется государством с помощью специального аппарата принуждения или убеждения, владеет монопольным правом издавать нормативные акты, обязательные для всего населения государства, включает в себя такие разновидности власти, как верховная, законодательная, судебная, военная и др. [51].

Теория власти объединяет концепции, предлагающие различные варианты объяснения способности отдельной личности, группы людей, организации, партии, государства навязать свою волю другим участникам социального взаимодействия и управлять их действиями насильственными или ненасильственными средствами и методами¹. Понятие “власть” относится к основополагающим понятиям политической теории и дает ключ к пониманию политических институтов, самой политики и государства [89].

Концепции власти

Отношениям власти пристальное внимание уделяли такие древние мыслители, как Платон, Аристотель и др. К ним большой интерес проявляли Н. Макиавелли, Т. Гоббс, Дж. Локк, И. Кант и многие другие философы и политические теоретики Средневековья и Нового времени. Проблемы власти находятся в центре внимания и современной политической науки, социологии и психологии. Существенный вклад в разработку теории власти внесли В. Парето, Г. Моска, Р. Михельс и другие ученые.

Новую главу в социологическом анализе власти открыл М. Вебер, который понимал под властью любую возможность проводить внутри тех или иных социальных отношений собственную волю даже вопреки сопротивлению независимо от того, на чем такая возможность основана [89].

Подчеркивая ключевое значение власти, Т. Парсонс утверждал, что она занимает в анализе политических систем место, во многом схожее с тем, которое занимают деньги в экономических системах.

Сторонники *ролевой концепции* власти рассматривают власть как способность или потенциальную возможность людей принимать решения, влияющие на действия других людей. Считая власть атрибутом ролей в социальной системе, представители рассматриваемой концепции отмечают, что в современном обществе она, выполняя функции контроля и руководства, немислима без организационной и институциональной основы. При этом основное внимание уделяют формам осуществления власти, а не ее источникам [89].

¹ Подробнее см.: *Современная западная социология: Словарь*. — М., 1990.

Английский политолог Дж. Томпсон утверждает, что анализ феномена власти предполагает скрупулезное исследование взаимоотношений действия, институтов и социальной структуры, поскольку те или иные аспекты власти проявляются на каждом из этих уровней. На уровне действия — это способность субъекта власти действовать в соответствии со своими интересами и целями, вмешиваться в ход событий и изменять его. На институциональном уровне власть означает способность предоставлять полномочия тем или иным группам людей или институтам принимать решения и осуществлять их на практике. В свою очередь, пределы этой власти ограничиваются социальной структурой. Рассматриваемые аспекты власти следует отличать от категории “*господство*”, которая представляет собой особый уровень отношений, характеризующихся неравенством между классами, полами, расами, нациями и государствами [89].

Уровни и структура власти

Власть существует и функционирует не только в различных сферах общества, но и на *трех уровнях* его социальной структуры: общественном, охватывающем наиболее сложные социально-политические отношения; публичном, или ассоциативном, объединяющем коллективы и отношения в них (общественные организации, союзы, производственные и иные коллективы), и личном (частном, приватном), в малых группах и т. п.¹. На всех этих уровнях власть институционализируется, оформляется в специализированных учреждениях (аппаратах власти) и должностях, в иерархиях правящих сил и лиц (политических лидеров, работников управления, органов власти) [76]. Рассматриваемые уровни (в зависимости от типа общества, политического строя и т. д.) разделяются на *две формы*: структуры легальные, официальные, формализованные и нелегализованные, неформальные, неофициальные (например, влиятельные группы и лица, приближенные к властвующей особе).

Совокупность указанных уровней и форм власти образует ее общую структуру, приобретающую пирамидальное строение: в основании — общество в целом, ближе к основанию — господствующие силы (классы, партии либо группы единомышленников), определяющие политику и формирующие власть, на вершине — реальная или формальная власть — правительство, президент, парламент (руководство меньших рангов).

Структура институциональной власти предусматривает три уровня [76]:

- первый — макрополитическая система высших инстанций власти (ее высшие органы — правительство, его центральные учреждения), распространяющаяся на основные внутренние процессы общества и внешнюю политику государства;
- второй — власть среднего или промежуточного уровня (мезовласть), образованная аппаратами власти среднего звена, бюрократией разных рангов вплоть до муниципальных (местных) властей. Этот уровень непосредственно связывает институциональную власть с неинституциональной, неформальной (общественными организациями, движениями, группировками) и с населением, политическую власть — с неполитической;
- третий — микроуровень власти, охватывающий непосредственное политическое общение людей, малых групп, самоуправление. На этом уровне формируется и проявляется политическая культура, формируются убеждения, мнения и т. д. Микроуровень не является низшим, структурно и функционально он отличается от других иерархических уровней тем, что составляет политическую основу общества в целом, включая все другие уровни власти.

Таким образом, власть организуется и функционирует в обществе на нескольких взаимосвязанных и взаимодействующих уровнях: *макроуровне* высших центральных политических институтов, высших государственных учреждений и организаций, руководящих органов по-

¹ Подробнее см.: *Политология: Энциклопедический словарь* / Общ. ред. и сост. Ю. И. Аверьянов. — М., 1993.

литических партий и ведущих общественных организаций; *мезоуровне*, который образуют аппараты и учреждения так называемого среднего звена и местные административные власти регионального, областного и районного масштабов (различные агентства, комиссии, советы, префектуры и другие учреждения); *микроуровне* отношений между людьми, малыми группами и внутри них. *Средний уровень* власти связывает два других системой органов управления; через него проходят конкретные решения высших инстанций власти и ответные реакции общества на них. Этот уровень концентрирует основную часть политических должностных лиц и основные кадры политического управления (бюрократии) [76].

Методы и средства власти

Средства власти — это совокупность возможностей осуществлять политику и власть и использовать их в интересах общества или каких-либо общественных сил, включая и саму власть [76]. В зависимости от применяемых средств (жестких, мягких, гуманных или репрессивных) различаются также типы политики и власти, типы общества и исторические эпохи. К средствам относятся и *методы осуществления политики*, также характеризующие политические режимы, способы управления, отношения власти и общества.

Прежде всего выделяют средства, которые составляют политическую практику, обобщенную в понятиях *организации, регулирования, контроля, управления*. Это средства, порожденные обществом, но внешние по отношению к политике (культурные и социальные нормы, традиции, вера, идеология, общественное настроение), и средства, возникающие в сфере политики, создаваемые и применяемые властью (т. е. все виды командования — приказ, распоряжение, устав, декрет и т. п.).

К средствам власти относится политическое знание различных типов, а именно: знание ситуации, профессиональная подготовка, знание людей, политической теории; язык политики, ораторская речь; политическая символика; средства массовой информации; средства искусства; пропаганда; общественные движения и их проявления (митинги, собрания, манифестации) и др. Сильным, принципиально присущим власти средством является проявление воли, умение влиять, убеждать, внушать, а также харизматическая способность увлекать, вести за собой людей.

Близко по функциям к средствам власти использование различных ресурсов, которыми обладают политика и различные конкретные власти (экономический, военный, культурный, природный потенциал, государственная территория, международный престиж, единство общества, численность населения и его качество и др.). Эффективность политики и власти в значительной степени зависит от наличия и рационального использования всех доступных им средств [76].

Методы политики и власти в зависимости от отношения к существующему политическому строю делятся на *революционные, реформистские* и *консервативные*, которые осуществляются насильственно и ненасильственно. В зависимости от особенностей внутри- и внешнеполитической обстановки различают такие *методы осуществления власти* [76]:

- а) *диктаторские* (диктатура может быть как тотально-террористической, так и прибегающей к террору лишь в исключительных случаях);
- б) *авторитарные*, когда властные функции осуществляются от лица или по поручению политического лидера, обладающего харизматическим статусом либо претендующего на него;
- в) *демократические*, отличающиеся по крайней мере формальным привлечением хотя бы части рядовых граждан к властной деятельности (выборы, референдумы, опросы и прямая ротация властных структур на принципах обновления за счет представителей гражданского общества).

Содержание и типология власти

Функции политической власти раскрываются в ее определении: это формирование политической системы общества, организация его политической жизни, политических отношений, которые включают в себя отношения между государством и обществом, общественными группами и слоями, политическими институтами, аппаратом и органами государственного управления, партиями, гражданами и т. д., управление делами общества и государства на разных уровнях; руководство органами власти и политическими, а также неполитическими процессами; контроль политических и иных отношений и в конечном итоге — создание определенного, характерного для того или иного общества типа правления, политического режима и государственного строя (монархического, республиканского), открытого или закрытого общества, присущей государству политической системы, соответствующих ей политических отношений и других политических характеристик общества [76].

Помимо классификации сфер и уровней функционирования может быть построена также содержательная типология власти по признакам: степени институционализации (правительственная, городская, школьная и т. д.); субъекту власти (классовая, партийная, народная, президентская, парламентская и пр.); количественному признаку (единоличная или монархическая, олигархическая или власть сплоченной группы, полиархическая или множественная власть ряда институтов или лиц); типу правления (монархическая, республиканская); режиму правления (демократическая, авторитарная, бюрократическая, тоталитарная и т. п.); социальному типу (социалистическая, буржуазная, капиталистическая и т. п.); применяемым средствам (господство, насилие, авторитет, убеждение и т. д.); функциям (наблюдение, контроль, организация, управление, дисциплинарная власть и др.).

Анализ видов, форм и методов власти позволяет построить научную классификацию (типологию власти), важную для оценки облика власти, ее роли в обществе, функционирования и перспектив. Одна из таких классификаций приведена в табл. 13.

Таблица 13

Классификация (типология) власти [76]

Вид власти по классификационному признаку								
институционализации	области функционирования	объему прерогатив	субъекту власти	структуре правящего субъекта	применяемым методам	социально-политической природе	режиму правления	социальному типу
Институциональная (формальная)	Политическая	Государственная, ассоциативная (партийная, групповая), международная (всемирных организаций)	Парламентская, правительственная, судебная, личная (монархическая, президентская), коллективная (партийная, клановая, классовая, народная)	Едиличная (самодержавная, диктаторская, директорская и пр.)	Патриархальная, харизматическая, легитимная	Монархическая	Демократическая, авторитарная, тоталитарная, либеральная	Феодальная, буржуазная и т. д.
Неинституциональная (неформальная)	Неполитическая (экономическая, духовная, в родственных и личных отношениях, в кланах, корпорациях и т. п.)			Полиархическая		Республиканская		

Идеалы социального устройства

Различные идеалы социального устройства, выработанные людьми в процессе социально-исторического развития, условно классифицируют на *идеологические типы* и движения: консерватизм, либерализм, социализм и анархизм.

Консерватизм. *Консерватизм* (от лат. *conservare* — сохранять, охранять, заботиться о сохранении) — это политическая идеология, ориентирующаяся на сохранение и поддержку исторически сформировавшихся форм государственной и общественной жизни, в первую очередь ее морально-правовых основ, воплощенных в нации, религии, браке, семье, собственности [89]. Впервые термин “консерватизм” употребил виконт Ф. Шатобриан¹. Консерватизм традиционно противопоставит социализму и либерализму: первому — из-за характерных для социализма революционных устремлений, второму — из-за свойственного либерализму рационалистического пафоса, естественно перерастающего в критику традиционных, объективно сложившихся порядков. Различают *консерватизм* структурный и ценностный. *Структурный* делает упор на сохранение существующих политических и социальных структур, *ценностный*, не отказываясь от структурных преобразований, желает в то же время сохранить господствующие социальные ценности [89].

Либерализм. *Либерализм* (от лат. *liberalis* — касающийся свободы, присущий свободному человеку) представляет собой совокупность идейно-политических учений, политических и экономических программ, ставящих цель ликвидировать или смягчить различные формы государственного и общественного принуждения по отношению к индивиду [89]. Возник либерализм в период буржуазных революций XVII–XVIII вв. В *мировоззренческом смысле* либерализму соответствуют свобода от групповых, классовых, националистических и других предрассудков, космополитизм, терпимость, индивидуализм, подчеркивание самоценности личности. В *политической области* либерализм основывается на признании прав человека, разделении законодательной и исполнительной власти, свободе конкуренции. Политический либерализм коренится в политико-социологических учениях эпохи Просвещения (*учение об общественном договоре, теории естественного права*), политической философии Дж. Локка и правовой философии И. Канта. Новейшее развитие привело к возникновению *неолиберализма* — доктрины, сохраняющей верность принципам демократии, свободной конкуренции, частного предпринимательства, но полагающей, что они не смогут достичь успеха автоматически, а требуют постоянного вмешательства государства, создающего благоприятные условия для их реализации. Неолиберализм — это попытка приспособить либеральные принципы к современной социальной действительности [89].

Социализм. Этот термин, первоначально употребляемый в политическом лексиконе XIX в. во Франции, обозначал идеал и действительность с таким социальным устройством, при котором благо определяется превращением частной собственности в общую (общественную) [49]. Под влиянием марксизма и родственных ему политико-мировоззренческих направлений понятие “социализм” приобрело содержание, враждебное содержанию понятия “*индивидуально-капиталистический, буржуазный общественный и экономический порядок*”. Социалистические утопии “плодили” Т. Мор, Т. Кампанелла, Г. Мабли, Н. Чернышевский² и многие другие; их пытались осуществить на практике мирным путем Р. Оуэн, Ш. Фурье, Э. Кабе³, а вооруженным —

¹ Шатобриан Франсуа Рене де, виконт (1768–1848) — французский писатель, политический деятель консервативного направления. Основные произведения: “Гений христианства” (1802), “Мученики” (1809), “Рене” (1802) и “Замогильные записки” (опубл. в 1848–1850) [88].

² Мор Томас (1478–1535) — английский государственный деятель и писатель, один из основоположников утопического социализма. Мабли Габриель Бонно де (1709–1785) — французский коммунист-утопист. Чернышевский Николай Гаврилович (1828–1889) — русский революционер, писатель, литературный критик.

³ Оуэн Роберт (1771–1858) — английский социалист-утопист. Фурье Шарль (1772–1837) — французский утопический социалист. Кабе Этьен (1788–1856) — французский публицист, идеолог утопического “мирного коммунизма”.

Г. Бабёф, якобинцы, Л. Бланки, П. Лавров, С. Нечаев, М. Бакунин, К. Маркс, Парижская коммуна, К. Либкнехт, Р. Люксембург, В. Ленин, Мао Цзэдун¹.

Еще Аристотель в своей “Политике” говорил о губительности пути развития общества, основанного на принципах единства, обобществления, ликвидации собственности, поскольку каждое общество состоит из индивидов, неравных по достоинствам и способностям. Опыт строительства социализма в России — организованное насилие одного класса над всеми другими, крайний централизм, террор, принудительный труд, тотальная власть государства, единственной партии, контроль за инакомыслием — показал полный набор средств, взятых коммунистами на вооружение для достижения своих целей [49].

Анархизм. Анархизм (от греч. *anarhia* — безвластие) — это социально-политическое движение, вытекающее из идеи безвластного государства и преследующее цель достичь ничем не ограниченной свободы человека [51]. Отрицает власть, порядок, дисциплину, авторитет. Считается, что это возможно только в результате немедленного перехода от эксплуататорского политического общества к обществу без классов, государства и политики. Средством такого перехода являются немедленный отказ от дисциплины, какой-либо организации, планомерного управления социальными процессами, дезорганизация общества, разрушение отношений, основанных на имущественной собственности. Главные теоретики анархизма — М. Бакунин, П. Кропоткин, П. Прудон² [51].

Типы политических режимов

Тоталитаризм. Тоталитаризм (от лат. *totalitas* — цельность, полнота и *totus* — весь, полный) — одна из форм государственности, тип режима, характерными чертами которого являются полный (тотальный) контроль над всеми формами жизни общества, монополизация власти в руках одной партии, которая, в свою очередь, полностью находится во власти одного лидера (вождя), однопартийность, запрещение демократических организаций, ликвидация конституционных прав и свобод, монополия на информацию, милитаризация общественной жизни и уничтожение гражданского общества [51]. К тоталитарным государствам относились нацистские режимы в Италии и Германии, сталинизм и маоизм.

Фашизм (от итал. *fascimo* и *fascio* — пучок, связка, объединение) — это открыто террористическая диктатура, использующая крайние формы насилия для захвата и удержания власти [51]. Отличительные черты фашизма: уничтожение демократических свобод; максимальный контроль над общественной и личной жизнью граждан; повышенная социальная демагогия; расизм, шовинизм и национализм; тоталитаризм; правовой нигилизм; вождизм; геополитика (захват чужих территорий). Фашизму свойственно создание централизованной бюрократи-

¹ **Бабёф Грах** (наст. имя Франсуа Ноэль) (1760–1797) — французский коммунист-утопист. **Бланки Луи Огюст** (1805–1881) — французский коммунист-утопист; успех социальной революции связывал с заговором тайной организации революционеров. **Лавров Петр Лаврович** (1823–1900) — русский философ, социолог и публицист, один из идеологов революционного народничества. **Нечаев Сергей Геннадьевич** (1847–1882) — русский революционер, организатор тайного общества “Народная расправа”; применял методы мистификации и провокации. **Бакунин Михаил Александрович** (1814–1876) — русский дворянин, идеолог анархизма, один из виднейших теоретиков и руководителей народнического движения. Основные теоретические воззрения изложены в работе “Государственность и анархия” (1873). **Либкнехт Карл** (1871–1919) — деятель германского и международного коммунистического движения, один из организаторов леворадикального “Союза Спартака”. **Люксембург Роза** (1871–1919) — деятель германского, польского и международного коммунистического движения, одна из организаторов “Союза Спартака”. **Ленин (Ульянов) Владимир Ильич** (пользовался также псевдонимами В. Ильин, К. Тулин, Карпов и др.) (1870–1924) — организатор КПСС и основатель советского государства, практический продолжатель учения К. Маркса. **Мао Цзэдун** (1893–1976) — китайский политический и государственный деятель леворадикального толка [88].

² **Кропоткин Петр Алексеевич** (1842–1921) — русский дворянин, теоретик анархизма, ученый-географ. В своих работах “Хлеб и воля” (1892), “Поля, фабрики и мастерские” (1903), “Современная наука и анархия” (1913) развивал теорию анархического (безгосударственного) коммунизма. Будущее общество представлял как федерацию образовавшихся в результате социальной революции свободных производственных общин (коммун). **Прудон Пьер Жозеф** (1809–1865) — французский политический деятель, философ, социолог, экономист, один из основоположников анархизма. Основные сочинения: “Что такое собственность?” (1840), “Философия нищеты” (1846).

ческой иерархии государства, слияние его с фашистской партией и фактическое подчинение ей [51].

Авторитаризм. *Авторитаризм* (от лат. *auctoritas* — полная власть, влияние, приказ) — это политический режим, характеризующийся неограниченной властью одного лица или группы лиц, ограничением, сужением политических прав и свобод граждан и общественно-политических организаций, полномочий демократических институтов, их строгой регламентацией, бесспорным подчинением власти всех социальных структур [51]. Опираясь на армию и карательные органы, авторитарный режим практически устраняет легальные демократические средства и формы управления социальной жизнью, не стремится к преодолению кризисных ситуаций, заменяя их репрессиями и самоуправством. В отличие от тоталитарного режима здесь не исключаются отдельные элементы демократизма: выборы, борьба политических партий в парламенте. Некоторые ученые считают, что авторитарные режимы закономерны в условиях слома старых социальных структур, в процессе перехода от традиционного состояния общества к индустриальному развитию, так как при этом силы неизбежно поляризуются. В условиях авторитаризма должны формироваться гражданское общество, уважительное отношение к власти и закону [43].

Какие бы конкретные формы ни принимал авторитаризм, он остается видом классового, сословного господства [94]. *Главная задача* идеологии авторитарного режима — соединить его реакционное ядро с риторическим фасадом поддержки подчиненных классов и слоев. Реакционные коалиции поддерживаются благодаря централизованному контролю политического и административного аппарата, средних и низших классов через ту часть бюрократии, которую можно бы было назвать “классом обслуживания”. Легкая рекрутируемость и лояльность этой бюрократии вызваны отсталостью экономики.

Но все-таки способность буржуазного авторитаризма изменить социальную структуру уступает соответствующей способности истинно тоталитарных (коммунистических и фашистских) государств. Различают четыре фактора, обуславливающие крах авторитаризма [94]:

- реализация того, что вело к установлению авторитаризма;
- потеря режимом законности;
- конфликт внутри правящего блока;
- внешнеполитическое давление.

Демократизм. *Демократия* (от греч. *demos* — народ и *kratos* — власть) — в буквальном понимании власть народа, народовластие [51]. Это форма политического, государственного устройства, основанная на признании народа как источника власти, его права принимать участие в решении общественных, государственных вопросов, на признании принципов свободы, равенства и других прав граждан, предусматривающая введение правовых и процедурных гарантий их реализации во всех сферах жизни общества. Демократия — это попытка конкретно-исторического воплощения идей свободы, равенства и справедливости в процедурах принятия решений в соответствии с волей и позицией большинства и признанием прав и потребностей меньшинства [51].

Резюме

1. Власть — это центральное, организационное и регулятивно-контрольное начало политики, а государственная власть — это организация политического управления обществом. Понятие “власть” относится к основополагающим понятиям политической науки и дает ключ к пониманию политики и государства.
2. Проявление власти естественно для определенного типа людей и заложено глубоко в биологических, психологических и социально обусловленных началах его интеллектуальной и эмоционально-волевой жизни. Командование и исполнение — два равно универсальных принципа власти, нераздельных и взаимодействующих, как и два типа личности — склонной властвовать и подчиняющейся, принимающей власть. Оба типа общественно необходимы. Они воспроизводятся в форме крупных социально-политических структур и отношений между ними — государства и общества, правительства и масс и т. п. [76].

3. Общая структура власти имеет иерархическое пирамидальное строение и различается макро-, мезо- и микроуровнями, а также двумя формами – формальной и неформальной. Структура власти соподчинена с функциями власти, которые осуществляются определенными средствами и методами. Анализ видов, форм и методов власти позволяет построить типологию власти, имеющую важное значение для оценки ее роли в обществе и перспектив развития.
4. Общественные идеалы социального устройства сконцентрированы в основном в русле следующих идейно-политических учений: консерватизма (ориентация на традиционные ценности и сохранение существующего социального порядка); либерализма (ориентация на индивидуализм, ограничение государственного и общественного принуждения); социализма (ориентация на коллективизм, обобществление собственности) и анархизма (ориентация на неограниченную свободу, бесклассовое и безвластное общество).
5. Основными типами политических режимов современности являются тоталитаризм, авторитаризм и демократизм. Авторитарные режимы в современных условиях социального развития закономерны при переходе от тоталитарных социальных структур к демократическим.

7.3

ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРАВЛЕНИЯ

Форма правления – это организация верховной государственной власти, порядок образования ее органов и их взаимоотношения с населением [51]. Существуют две основные формы государственного правления – монархическая и республиканская.

Республика (от лат. *res* – дело и *publicus* – общественный) – форма государственного правления, при которой высший орган власти или избирается на определенный срок всем населением, или формируется общереспубликанскими представительными учреждениями.

Монархия (от греч. *monarchia* – единовластие) – форма правления, при которой верховная государственная власть полностью или частично сосредоточена в руках единоличного главы государства – монарха. Различают монархии *абсолютные*, или неограниченные, *конституционные*, или ограниченные, *выборные* и *теократические* [51].

Единоличные формы правления

К единоличным формам правления относятся автократия и абсолютизм, тирания и деспотия, т. е. все формы государственного правления и политического строя, в которых правитель пользуется единоличной неограниченной властью.

Автократия (от греч. *auto* – один и *kratos* – власть) – форма правления, при которой неограниченная верховная власть принадлежит одному лицу – полновластному, самодержавному правителю – и не контролируется каким-либо представительным органом [51].

Абсолютизм (от лат. *absolutus* – безусловный, неограниченный) – это абсолютная, т. е. неограниченная, самодержавная власть, форма государственного правления, основывающаяся на самоуправстве властелина [51]. В условиях абсолютизма верховная политическая власть (законодательная, исполнительная и судебная) полностью принадлежит одному лицу – монарху

(императору, королю, царю). Абсолютизм возникает, как правило, в период распада феодализма и зарождения капиталистических общественных отношений. В Западной Европе, например, это происходило в конце XV — начале XVI в. Образование абсолютистских феодальных государств было обусловлено возникновением и умножением иерархических ступеней власти в государственных органах путем создания различных учреждений, усложнения структуры армии, расслоения корпуса чиновников на ранги и разряды, разделения населения на касты, сословия, социальные слои и т. п. Абсолютизм как форма государственного правления был преодолен в результате буржуазных революций [51].

Деспотия (от греч. *despoteia* — неограниченная власть) — форма государственного строя, при которой правитель пользуется неограниченной властью над всеми членами общества. Для нее характерны крайний централизм, полный произвол власти и бесправие подчиненных [51]. Деспотия является типичной характеристикой “азиатских” обществ. Она была характерна для государств Древнего Востока, Индии, Китая, а также ряда стран позднего феодализма (например, Османской Турции), некоторых африканских и других обществ Нового времени. Деспотизм, как правило, возникает тогда, когда при сохранении сильной общинной организации становится необходимым централизованное распоряжение важнейшими производительными силами общества, например землей и водой. В отличие от авторитарных режимов, при которых несмотря на ограниченность демократических механизмов руководитель государства имеет поддержку (авторитет) достаточно широких слоев, деспотическая форма правления существует исключительно в атмосфере страха, нагнетающегося карательными органами [51]. В определенной степени деспотизмом можно назвать правление царя *Ивана Грозного*¹ в России.

Тирания — в Древней Греции единоличное правление тирана; форма государственной власти в ряде средневековых городов-государств в Италии; жестокое, деспотическое правление; гнет, насилие, произвол [51].

Теократия (от греч. *theos* — бог и *kratos* — власть) — форма государственного правления, при которой политическая власть принадлежит духовенству, а глава церковной иерархии наделен высшей духовной и светской властью (например, Ватикан) [51]. Исторические примеры “чистой” теократии немногочисленны, но ее элементы были сильны в ряде государств Древнего мира и Средневековья (Иудейское государство, Папская область и др.).

Групповые (сословные) формы правления

К групповым формам относятся такие виды политического строя и государственного управления, при которых верховная власть принадлежит определенным социальным слоям (классам, группам, кастам) общества. В этом смысле теократия как форма государственного правления и политической власти духовенства занимает промежуточное положение между единоличными, абсолютистскими и групповыми, сословными формами правления. К последним относятся аристократия и меритократия (власть лучших, благородных, избранных), олигархия, тимократия и плутократия (власть богатых), партукратия (власть партийной элиты), бюрократия и технократия (власть государственных служащих и специалистов) и др.

Власть лучших. *Аристократия* (от греч. *aristos* — лучший и *kratos* — власть) — высший классовый слой, привилегированная родовая знать, формировавшаяся в процессе исторического развития определенного общества и его классового расслоения. Первоначально аристократия формировалась на основе учета конкретных заслуг члена общества, а затем приобретенные права, титулы и привилегии стали передаваться в порядке наследования [68].

Меритократия (от лат. *meritus* — достойный и греч. *kratos* — власть) — власть, основанная на заслугах. Термин ввел английский социолог М. Янг в противоположность понятиям “аристо-

¹ **Иван IV Васильевич Грозный** (1530–1584) — первый русский царь (с 1547 г.); для укрепления самодержавия ввел опричнину, характеризующуюся массовыми репрессиями, казнями, конфискациями и т. п.

кратия” и “демократия”. Концепция меритократии направлена против идеи социального равенства и призвана оправдать политические и экономические интересы и привилегии “новой интеллектуальной элиты”, вносящей наибольший вклад в благосостояние всего общества [89].

Власть богатых. *Олигархия* (от греч. *oligos* — немногий, немногочисленный и *arche* — власть) — власть немногих, одна из форм правления государства, при которой вся полнота государственной власти принадлежит наиболее богатой и немногочисленной части общества [50].

Тимократия (от греч. *timo* — цены, честь и *kratos* — власть) — особая форма олигархии, правление, при котором государственная власть принадлежит привилегированному большинству, располагающему высоким имущественным цензом [51]. Пример тимократии — государственный строй в Афинах, сложившийся в VI в. до н. э., при котором афинские граждане были разделены на разряды в соответствии с доходами от земли.

Плутократия (от греч. *plutos* — богатство и *kratos* — власть) — политический строй, при котором власть сосредоточена в руках немногих, т. е. олигархии богатых [51]. Классическим примером плутократии является государственный строй Карфагена в Древние времена и Венецианской республики в Средние века. В Новейшее время плутократией называют господство финансовой олигархии, управляющей экономической, политической и духовной жизнью страны [51].

Власть служащих. *Партократия* — бюрократившийся слой партийного аппарата, который в условиях монополии на власть сосредоточивает в своих руках все рычаги хозяйственного, административного и политического управления [51]. Высокая степень замкнутости, номенклатурный принцип подбора руководящих кадров, отсутствие действенных механизмов общественного контроля приводят к тому, что у многих представителей этого слоя партийных функционеров возникают специфические групповые интересы, выражающиеся в стремлении сохранить любыми средствами стабильность политического режима, обеспечивающего их привилегированное положение [51].

Бюрократия (от фр. *bureau* — бюро, канцелярия и греч. *kratos* — власть) — система управления общественными делами, опирающаяся на разветвленную иерархическую структуру чиновничьего аппарата [51]. Она характеризуется преувеличением значимости формальной процедуры принятия решений и тщательным следованием инструкции, что приводит к отрыву бюрократического управления от потребностей социальной жизни. Признаки бюрократизма (формализация, иерархичность, регламентация) имеет любая система социального управления. В тоталитарных обществах существование бюрократических структур способствует утверждению бесконтрольного и неограниченного господства высших чиновников, становится опорой для прямого насилия. Демократизация социальной жизни общества, введение принципа разделения властей и контроля общества за деятельностью управленческих структур может способствовать раскрытию свойственных бюрократическому управлению положительных черт, таких как рациональность, использование научно обоснованных методов управления, четкая подчиненность властных структур, разделение и профессионализм управленческого персонала [51].

Технократия (от греч. *techno* и *kratos* — букв. власть ремесла, мастерства) — термин, который в современном обществознании употребляется для обозначения теоретической концепции власти определенного типа; для характеристики реальных политических режимов, практически реализующих принципы этой концепции; для обозначения реально существующей прослойки технических специалистов из числа высших функционеров управления [89].

Концепция технократии охватывает теоретические представления о технике вообще, о ее роли в социальном развитии и в этом смысле представляет собой наиболее логически завершенный вариант технологического детерминизма в его оптимистическом толковании. Центральной в концепции технократии является идея о возможности власти, основанной на знании, компетентности, замене политического решения рациональным техническим решением. Технократы в собственном смысле слова, т. е. технические специалисты, которые в силу своего образования являются объективными носителями технической рациональности, способствуют ее саморазвитию, тем самым осуществляя власть от имени техники, на основе технических средств. Эта идея наиболее полно выражена в книге Т. Веблена¹ “Инженеры и система цен” (1919).

¹ **Веблен Торстейн Бунд** (1857–1929) — американский социолог, экономист, социальный критик, один из основоположников технократической теории.

В 60-х годах XX ст., в эпоху развитого индустриализма, идея технократии как активной периферийной силы общества стала предметом теоретического анализа Дж. Гэлбрейта, который утверждал примат в обществе технической рациональности, индустриально-экономического комплекса. Он, в частности, считал, что внутри экономики главенствует крупнокорпоративный сектор, успешное функционирование которого научно обеспечивается усилиями техноструктуры. По Дж. Гэлбрейту, техноструктура — “носитель коллективного разума” — является обширной иерархической организацией, объединяющей владеющих специальным знанием людей — от рядовых инженеров до профессиональных управляющих и директоров. Учитывая многоступенчатость процесса принятия решений и его строгую подчиненность научной экспертизе, Дж. Гэлбрейт сделал вывод о том, что техноструктура в современном мире — это властвующая элита.

Технократию можно определить более широко как власть на основе научной экспертизы, или экспертократию. В истории социологии XX ст. помимо *концепции технократии*, основанной на технологической экспертизе, известны *концепции революции менеджеров* (управленческая экспертиза: адекватно управлять могут только специалисты управления) и *постиндустриального общества* (экспертиза ученых, снимающая узость экспертизы первого и второго типа) [89].

Народные (массовые) формы правления

Демократия — форма государственного устройства, при котором осуществляется власть народа [89]. Социально-философская основа демократии — соотношение свободы и справедливости как социально-политических ценностей, которые реально воплощаются в соответствующих государственных институтах демократии — прямых или представительных. Последние наиболее полное развитие получают в *правовом государстве*, которое обладает верховной властью, однако она имеет границы и не распространяется на неотчуждаемые права личности, охраняющие не только жизнь человека, но и его свободу от возможных бюрократических злоупотреблений. Гарантией прав граждан является: разделение функций власти — законодательной, исполнительной и судебной; децентрализация в социально-экономической и культурной сферах, при которой защиту прав граждан берут на себя гражданские и политические демократические ассоциации; свобода печати; суд присяжных — школа правильного применения свободы, воплощение права, при котором граждане приобретают опыт политического участия в жизни общества [89].

Охлократия (от греч. *ochlos* — толпа и *kratos* — власть) — термин, которым Аристотель, Полибий и Платон определяли форму государственного устройства, появляющегося в результате вырождения демократии, когда власть переходит к восставшим массам, неспособным удержать ее из-за неорганизованности [51]. Рассматривая различные виды демократии, Аристотель описывал правление, основывающееся не на законах, а на мгновенных капризах толпы, попадающей под влияние демагогов, становящейся деспотом и действующей тиранически. Охлократия встречается в истории редко, как правило, в периоды кризисов, и не отличается устойчивостью и долговечностью. Однако понятие “*охлократия*” не потеряло значения и в настоящее время, означая пренебрежение законами, демонстративное игнорирование демократических правил, процедур, любой регламентации при осуществлении политических действий (выборов, митингов, демонстраций и т. п.). Крайние формы выражаются в бесчинствах, бессмысленных разрушениях, самоуправстве, самосуде. Охлократические проявления присущи обществу, переживающему кризисное состояние. К ним ведут разрушение правовой структуры, паралич власти, когда общественные процессы выходят из-под контроля, принимают спонтанный характер, все меньше поддаются правовому регулированию [51].

Теория бюрократии

Теория бюрократии объединяет различные концепции научного управления обществом, отражающие реальный процесс бюрократизации всех его сфер в период перехода от свободного предпринимательства к государственно-монополистическим формам развития экономики [89]. Теоретические истоки современной теории бюрократии восходят к А. Сен-Симону, который первым обратил внимание на роль организации в развитии общества, считая, что в организациях будущего власть не должна передаваться по наследству, а сосредоточиваться в руках людей, имеющих специальные знания.

Систематическое развитие проблематика бюрократии впервые получила у М. Вебера. Основной чертой бюрократии как специфической формы организации современного общества он выделяет рациональность, связывая с нею решающую роль, которую должны играть в бюрократической организации пользующиеся научными методами работы технические специалисты.

В послевеберовский период наблюдается постепенный отход от “рациональной” модели бюрократии и переход к построению более реалистической модели, представляющей бюрократию “естественной системой”, которая наряду с рациональными моментами имеет иррациональные, с формальными — неформальными, с эмоционально нейтральными — личностными и т. д. К современным представителям этого подхода относятся Т. Парсонс и Р. Мертон¹. Последний применил к анализу бюрократии понятие “дисфункция”. Наиболее распространенной дисфункцией бюрократической организации, по мнению Р. Мертона, является перенесение ее функционерами акцента с целей организации на средства, в результате чего они (иерархизация власти, строгая дисциплина, неукоснительное следование инструкциям и т. д.) превращаются в самоцель.

Одним из важнейших в теории бюрократии является узаконивание (легитимация) бюрократической власти. Решая вопрос об условиях порождения отличных друг от друга видов власти, А. Гоулднер² пришел к выводу о существовании двух типов бюрократии — *представительной*, для которой, в частности, характерна власть, опирающаяся на знание и умение, и *авторитарной*, применяющей различные санкции для упрочения своей власти. Второй тип бюрократии возникает в связи с дисфункциями в бюрократической организации, когда повиновение превращается в самоцель, а власть узаконивается самим фактом пребывания в должности.

В рамках теории бюрократии в современной социологии рассматривается и более общая проблематика соотношения бюрократии и демократии. Еще М. Вебер видел угрозу демократии со стороны бюрократии, связывая ее с процессом “деперсонализации” индивидов в бюрократических организациях. Современные представители теории бюрократии также отмечают эту угрозу, но тем не менее не видят перспективы развития без бюрократии [89].

Резюме

Организация верховной государственной власти осуществляется в двух основных формах — монархической или республиканской. Внутри названных форм существуют различные их модификации, которые условно можно объединить в три группы: единоличные, групповые (коллективные) и народные (массовые). В обозримом историческом периоде существовали практически все известные политической науке формы и типы власти, но наиболее представлены монархическая, аристократическая и демократическая (со всеми присущими каждой форме противоположностями). Иными словами, социальное управление при глобальном рас-

¹ Мертон Роберт Кинг (1910–2003) — американский социолог, представитель структурно-функционального анализа.

² Гоулднер Алвин (1920–1980) — американский социолог, виднейший представитель альтернативной социологии, внесший значительный вклад в исследование промышленной бюрократии.

смотрении эволюционировало от индивидуальных, единоличных форм правления через групповые к массовым, что в определенной степени соответствует трем типам социального характера и основным типам культур: от духовно-волевой сферы через интеллектуально-рациональную к чувственно-сенсорной. Эту мысль подробнее иллюстрирует табл. 14.

Таблица 14

Соотношение форм правления с другими социальными явлениями

Социальные явления	Переходные формы			Крайние (аномальные) формы
	I	II	III	
Формы правления:	Единоличные	Групповые	Массовые	Безвластные (анархические)
монархия	Абсолютная	Конституционная	Выборная	Тирания (деспотия)
аристократия	Наследственная (родовая знать)	Заслуженная, имущественная (придворная знать)	Назначенная, наученная (бюрократия, технократия)	Партократия, бандократия
демократия	Авторитарная	Парламентская	Плебисцитарная	Охлократия
Социальные идеалы	Консерватизм	Либерализм	Демократизм	Социализм (коммунизм)
Социальный характер	Ориентированный на традицию	Ориентированный на себя	Ориентированный на других	Агрессивно-ориентированный (авторитарная личность)
Типы культуры (по П. Сорокину)	Идеациональная (духовно-волевая)	Идеалистическая (рационально-эмоциональная)	Чувственная (эмоционально-сенсорная)	Люмпенская (сенсорно-инстинктивная)

7.4

ДЕМОКРАТИЯ И ТИРАНИЯ

Борьба двух начал

По мнению современных исследователей¹, одной из доминирующих тенденций в истории человечества на протяжении его развития была борьба двух противоположных начал — демократии и тирании [65]. Эти понятия, возникшие в древности, отражали столкновение и постоянное соперничество двух принципов в организации политического строя античных государств. Под *демократией* в узком смысле понималась форма государства, основанная на признании народа источником и одновременно носителем власти, осуществляющим ее путем реализации своих гражданских прав и свобод. Под *тиранией* понималась форма государственной власти, устанавливаемая насильственным путем и основанная на единоличном правлении. Важной особенностью генезиса тирании (отличающей ее от других форм авторитаризма) является то обстоятельство, что она возникает в переходный период борьбы народа с родовой знатью (аристократией) и опирается на народ для борьбы с аристократической оппозицией. Древние авторы — Платон, Аристотель, Полибий — всегда подчеркивали возможность перехода одной власти в другую: демократии в тиранию и наоборот. Поэтому они считали их несовер-

¹ Подробнее см.: Медушевский А. Н. Демократия и тирания в Новое и Новейшее время // Вопр. философии. — 1993. — № 10. — С. 3–24.

пенными, а идеал усматривали в *смешанной форме правления*, теоретически устраняющей или минимизирующей недостатки каждой из указанных форм [65].

Либерализм как социальное явление. Конец XIX — начало XX в. представляет собой важный качественно новый этап в истории человечества, одной из определяющих характеристик которого стало мощное социальное явление — *либерализм* [65]. Суммируя содержание большинства работ по истории классического либерализма, можно сказать, что он выступает в них как довольно цельное социальное движение, имеющее ряд характерных приоритетов. В экономике — это промышленный капитализм и экономическая свобода, в социальных отношениях — интересы среднего класса, в политике — парламентская демократия, в культурной жизни — свобода мысли и слова, в религии — антиклерикализм, в морали — индивидуализм, в национальном вопросе — национализм (в смысле приоритетов национальной государственности). При этом экономические и социальные принципы либерализма не могут быть реализованы вне правового государства [65].

Истоки тоталитаризма. Феномен *тоталитаризма* можно определить как имманентное свойство тех политических систем, где государственная власть достигает полного (или тотального) контроля над обществом, охватывая своим влиянием практически все социально значимые стороны жизни индивидов. Наиболее характерными признаками тоталитарных государств Новейшего времени повсюду являются наличие единой массовой партии, обычно возглавляемой харизматическим лидером; официальной идеологии; государственного контроля над экономикой, массовыми коммуникациями и средствами вооруженной борьбы; системы террористического полицейского контроля (классические примеры — гитлеровская Германия, сталинский СССР, маоистский Китай). Исторически преходящий характер тоталитарной государственности (громоздкость и неэффективность организации, деградация системы социальных отношений, отсутствие законности и др.) делает неизбежной трансформацию тоталитарных режимов в демократические государства парламентского типа [65].

Принципиальной особенностью отношений *общества и государства* на стадии современных социальных изменений является конфликт между ними. Нынешняя социальная модернизация охватывает практически все стороны жизни общества — экономику, социальные отношения, духовную жизнь и ведет к изменениям в политической сфере. Основными ее проявлениями повсюду становятся процессы трансформации прежних (традиционалистских) социальных структур, повышение социальной активности населения и его участия в политике, усиление социальной мобильности, распространение грамотности, образования и средств массовой информации. С этим связан кризис государственности традиционного типа и форм ее легитимности: монархическая форма власти постепенно сменяется демократией. Однако модернизация в то же время создает предпосылки для усиления контроля государства над обществом. Мобилизация ресурсов, планируемый характер преобразований и быстрый темп их проведения определяют исключительно большую роль в этом процессе политической системы, государства, бюрократии. Поэтому, считают современные политологи, отнюдь не случайным оказывается преобладание в модернизирующихся странах государственности авторитарного (или даже тоталитарного) типа, активно вмешивающейся в процесс социальных изменений. В результате создаются исключительно благоприятные возможности сочетания демократии как легитимизирующего символа с авторитарной властью, появления синтеза нового типа власти — *демократической тирании* [65].

Естественное право и общественный договор

Процесс целенаправленных политических изменений предполагает наличие определенной картины будущего, модели или плана преобразований. Роль подобной философской основы в Новое время сыграла *доктрина естественного права* и вытекающая из нее *теория общественного договора*. Основывающиеся на теории естественного права концепции социального

договора, однако, оказались диаметрально противоположными: интерпретирующие его в духе незыблемости существующих отношений общества и государства или, наоборот, в духе ниспровержения обществом существующего государственного строя, нарушившего договор и тем самым лишившегося легитимности. Первый из указанных подходов наиболее полно представлен в учении Т. Гоббса с его апологией абсолютизма, второй — в доктрине Ж. Ж. Руссо, давшего наиболее развернутое в истории Нового времени обоснование демократии [65].

Различая *естественное право* (как потенциальные возможности индивида) и *естественный закон* (как способ наиболее рационального позитивного использования потенциальных возможностей индивида), Т. Гоббс создает модель такого разумного социального устройства, где наиболее рационально совмещены интересы индивида и общества. Основной предпосылкой рассмотрения этой проблемы для Т. Гоббса служит учение о естественном состоянии человечества. Он понимает его как состояние всеобщей анархии и безгосударственности — “войны всех против всех”. При этом важнейшее естественное право человека на самосохранение подвергается постоянной угрозе. Разрешить этот конфликт, по Т. Гоббсу, можно лишь путем абсолютного подчинения подданных суверену. Это осуществляется через заключение общественного договора, согласно которому все соглашаются отказаться от своей естественной свободы в пользу государства в интересах поддержания социального мира. Единственным ограничением суверена является его право распоряжаться жизнью граждан, поскольку для ее защиты и был заключен договор [65].

Для разумного устройства общества, согласно Ж. Ж. Руссо, также необходимо раскрыть первозданные отношения между людьми, существовавшие в естественном состоянии. *Теория общественного договора* служит Ж. Ж. Руссо для обоснования особого типа отношений общества и государства, при которых правительство носит легитимный характер. В результате заключения общественного договора возникает единый общественный и моральный организм, имя которому — государство. Восстановление общественной гармонии, утраченной, согласно Ж. Ж. Руссо, со времени естественного состояния, возможно путем реализации нового политического принципа — народного суверенитета вместо государственного суверенитета [65].

Таким образом, при ближайшем рассмотрении обе концепции, казалось бы противоположные, имеют много общего: как и Т. Гоббс, Ж. Ж. Руссо, начав с индивидуалистической природы человека, пришел в конце концов к апологии общественного коллективного начала, что выразилось в тиранической власти большинства над меньшинством.

Важнейшим следствием демократической утопии Ж. Ж. Руссо стало слияние гражданского общества и политической власти в единое целое. Ж. Ж. Руссо, равно как и последующие теоретики анархизма и коммунизма, мог сделать отсюда вывод об отмирании государства. Однако, по существу, речь идет о создании нового типа государства — тоталитарного [65].

Теория элиты

Проблема отношений общества и политической власти стала в современной науке предметом анализа в рамках *теории властвующей элиты* (Г. Моска, В. Парето, Р. Михельс, М. Острогорский и др.) [65].

Еще в начале 80-х годов XIX в., когда Г. Моска завершил труд о парламентском правлении, политическая социология получила обоснование в особом *учении о власти*. Г. Моска впервые констатировал непреложный социальный закон: существование во всяком обществе (независимо от места и времени развития) фундаментального разделения на два политических класса. Первый из них представляет собой правящий класс, который всегда составляет меньшинство общества, выполняющее все политические функции, монополизирующее власть, а также блага и преимущества, которые она дает. Второй, более многочисленный класс, контролируется и направляется первым, использующим насильственные или правовые средства. Эта теория покоилась на том логическом основании, что массы, или большинство населения, могут управлять не иначе, как выделив из своей среды организованное меньшинство — привилеги-

рованный слой, или социальную элиту. В условиях демократии этот процесс отделения правящего меньшинства от управляемого большинства происходит во время выборов [65].

Еще более резко проблему кризиса демократии поставил Р. Михельс. Главной проблемой для него было отношение массовых движений и тех социал-демократических и революционных партий, которые ставят своей целью представительство их интересов. Ключевым при анализе этой тенденции становится понятие *организации* как единственно возможной формы эффективной деятельности любой социальной силы, преследующей определенную цель. Под влиянием внешних условий политической борьбы и вытекающей из них необходимости оптимизации структуры и функций партия перестраивает свою внутреннюю организацию для повышения ее действенности. Следствием этого и становится тенденция перехода от демократического ее устройства к иерархическому, выделения особого профессионального руководящего слоя — олигархии, которая сосредоточивает власть и управление в своих руках [65].

Закономерность выявленной тенденции подчеркивается основным выводом исследования Р. Михельса — тезисом о существовании “железного закона олигархии”. Этот вывод вполне соотносится с представлениями М. Острогорского о превращении всякой (в том числе демократической) политической партии единомышленников в машину, управляемую *коксом* (партийной элитой). Анализируя далее природу власти этого типа, названные ученые обращают внимание на центральный вопрос — взаимоотношение масс и вождей. Расслоение некогда однородной и единой массы участников движения на руководящее меньшинство и руководимое большинство является объективной неизбежностью развития всякой политической организации. Логика развития социальных структур ведет к возрастающему разрыву вождей и масс, превращению исходных, демократических в своей основе отношений в их противоположность. Таким образом, *теория элиты* стала одним из важнейших открытий (если не наиболее важным) в политической социологии XX в. [65].

Современное развитие теории элиты. *Теории элиты* (от фр. *elite* — лучшее, отборное, избранное) представляют собой социально-философские концепции, утверждающие, что необходимыми составляющими любой социальной структуры являются высший привилегированный слой или слои, осуществляющие функции управления, развития культуры — элита и основная масса людей [90]. Предшественниками создателей современных теорий элиты были Платон, Т. Карлейль¹, Ф. Ницше.

Определение элиты в современной социологии неоднозначно; так называются люди, получившие наивысший индекс в области их деятельности (В. Парето); наиболее активные в политическом отношении личности, ориентированные на власть, организованное меньшинство общества (Г. Моска); пользующиеся в обществе наибольшим престижем, статусом, богатством, обладающие интеллектуальным или моральным превосходством над массой, наивысшим чувством ответственности (Х. Ортега-и-Гассет), люди, занимающие позиции власти (А. Этциони²), пользующиеся формальной властью в организациях и социальных институтах; “боговдохновенные” личности, обладающие харизмой; творческое меньшинство общества в противоположность нетворческому большинству (А. Тойнби); сравнительно небольшие группы, состоящие из лиц, занимающих ведущее положение в политической, экономической, культурной жизни общества (соответственно политическая, экономическая, культурная элита, как считают сторонники теории элитного плюрализма); наиболее квалифицированные специалисты, менеджеры и высшие служащие в системе бюрократического управления (сторонники технологического детерминизма) [90].

Основными вариантами теории элит являются “ценностный” (Х. Ортега-и-Гассет), “макиавеллиевский”, структурно-функциональный. Общие черты различных вариантов — рассмотрение человеческой истории как совокупности *социальных циклов*, характеризующих господством определенных типов элит; критика идеи народного суверенитета как утопического мифа романтиков; утверждение, что неравенство — основа социальной жизни. Исходный постулат теории элит — примат политических отношений, прежде всего отношений господства и подчинения [90].

¹ **Карлейль Томас** (1795–1881) — английский публицист, философ и историк; выдвинул концепцию культа героев, которые являются единственными творцами истории.

² **Этциони Амитай Вернер** (1929) — американский социолог, сторонник системного подхода; основные работы относятся к области политической социологии, теории организаций, социальных изменений.

Бонапартизм и цезаризм

Бонапартизм представляет собой, по существу, первую в истории Нового времени попытку введения единоличного правления на основе народного волеизъявления (термин введен благодаря работе К. Маркса о перевороте *Наполеона III*¹) [65]. Для рассматриваемого феномена характерны три принципиальные черты: оригинальность этой формы диктатуры, отличной от прочих форм авторитарного правления в истории; закономерность вырастания бонапартистского режима из революции; появление аналогичных бонапартизму типов режимов после крупнейших революций Нового и Новейшего времени. Объяснить эти черты можно исходя из логики перерастания демократии в тиранию. В этой перспективе бонапартистская идеология может быть определена как стремление к неограниченной единоличной власти (монархического или, точнее, *цезаристского* типа), опирающееся на волю народа. Бонапартистская диктатура является не только органическим продолжением революции, но и логическим ее завершением. Фундаментально объединяющим признаком режимов Наполеона, Гитлера, Муссолини, с одной стороны, Ленина, Сталина, Мао и других революционных диктаторов, с другой, является (при всем их различии) стремление представить себя последовательным воплощением воли народа, сделавшего окончательный исторический выбор (демократический принцип легитимности). Подобно тому, как теория Ж. Ж. Руссо является первой моделью тоталитарного государства Нового времени, бонапартистский режим, по мнению современных исследователей, является первой попыткой реализации этой модели. При таком типе легитимации власти центральное место занимают отношения масс и вождя (роль партии как связующего звена между ними в тоталитарных режимах часто отступает на второй план) [65].

Итак, *бонапартизм* представляет собой политическую систему, формирующуюся на основе одобренной народом (например, в результате плебисцита) и закрепленной в государственном праве единоличной власти, диктатуры [51].

Цезаризм. Термин "*цезаризм*" происходит от имени римского государственного деятеля и полководца *Гая Юлия Цезаря* (100–44 до н. э.) и означает политико-государственную систему, возникшую в Риме при диктатуре Цезаря [51]. Эта система стала прообразом для некоторых политических деятелей Средневековья и Нового времени (*О. Кромвель, Наполеон I*² и др.).

Римский цезаризм возник из демократического движения в результате распада рабовладельческой демократии (падение политической роли сельского шлебса, развитие люмпен-пролетариата). Цезаризм — противоречивое явление: с одной стороны, сосредоточение власти в одних руках, с другой — стремление сохранить всеобщее равенство с целью угодить всем слоям населения.

Большинство исследователей считают, что цезаризм имеет общие черты с бонапартизмом: фактическая узурпация власти; опора на профессиональную армию; лавирование между различными социальными группировками; попытка примирения всех партий под эгидой надклассового правителя. Однако полностью отождествлять цезаризм и бонапартизм все же нельзя [51].

¹ **Наполеон III** (Луи Наполеон Бонапарт) (1808–1873) — французский император, племянник Наполеона I. Используя недовольство крестьян, добился избрания президентом; при поддержке армии совершил государственный переворот, после чего был провозглашен императором.

² **Кромвель Оливер** (1599–1658) — английский политический деятель; опираясь на армию, изгнал из парламента политических противников, содействовал казни короля и провозглашению республики (1649); в 1653 г. установил режим единоличной военной диктатуры. **Наполеон I** (Наполеон Бонапарт) (1769–1821) — французский император. В 1799 г. совершил государственный переворот, в результате которого стал первым консулом, фактически сосредоточившим в своих руках с течением времени всю полноту власти; в 1804 г. провозглашен императором [88].

Смешанная форма правления как разрешение социальных противоречий

Объединение всех сил, порой имеющих несовпадающие или даже противоположные интересы, становится возможным на основе признания демократических ценностей и свобод, достижение которых призвано обеспечить переход от авторитарного правления к конституционному или *правовому государству* [65]. Тем самым создаются предпосылки для появления системы социального регулирования, в рамках которой становится возможным разрешить социальные противоречия законодательным путем, сохранив преемственность и легитимность политического руководства. Ведущую роль в этом процессе повсеместно играют силы, непосредственно заинтересованные в преобразовании политической системы возможно более мирным путем, а потому составляющие более или менее устойчивый центр, выступающие как против правого, так и против левого экстремизма [65].

В качестве идеальной *формы правления* либерализм рассматривает *смешанную*, которая в Новое время предстает в виде конституционной монархии или (позднее) президентской республики. В рамках этой концепции либерализм предложил модель соотношения общественного контроля над властью (парламентское начало) и сильной исполнительной власти (монарх или президент). В условиях социальной модернизации эта формула представляет собой, вероятно, единственно возможный синтез демократических прав и свобод населения с существованием сильного государства, способность осуществлять преобразования правовым путем. По мнению современных исследователей, эта модель позволяет избежать такого развития конфликта общества и государства, при котором реализация лозунгов демократии неизбежно оборачивается утверждением абсолютной тирании [65].

В Новое время начало теоретической разработки проблемы разделения властей восходит к Дж. Локку и Ж. Монтескье [24]. Г. Гегель¹, в целом соглашаясь с идеей своих предшественников, считал надлежащее разделение властей в государстве гарантией публичной свободы. Вместе с тем он расходился с ними в понимании характера и назначения такого разделения властей, их состава. Г. Гегель считал точку зрения о самостоятельности властей и их взаимном ограничении ложной, поскольку при таком подходе предполагается враждебность каждой из властей к другим, их взаимные опасения и противодействия. Он выступал за такое *органическое единство различных властей*, при котором все исходит из мощи целого и являются его “текущими членами”. В господстве целого, в зависимости и подчиненности различных властей государственному единству, и состоит, согласно Г. Гегелю, существо внутреннего суверенитета государства [24].

Г. Гегель критиковал демократическую идею народного суверенитета и обосновывал суверенитет наследственного конституционного монарха. *Правительственная власть* (к ней Г. Гегель относил и судебную), определяется им как власть, которая подводит специфические сферы и отдельные случаи под всеобщее. Задача правительственной власти — выполнять решения монарха, поддерживать существующие законы и социальные институты. Членов правительства и государственную чиновничью бюрократию Г. Гегель характеризовал как главную составляющую среднего сословия. По характеристике Г. Гегеля, *законодательная власть* — это власть определять и устанавливать всеобщее. Две палаты (пэров и депутатов) составляют законодательное собрание, представляющее основные части гражданского общества. Г. Гегель отстаивал также принцип публичности прений в палатах сословного собрания, свободу печати и публичных сообщений. Гегелевская идея государства, таким образом, представляет собой правовую действительность, в иерархической структуре которой государство, будучи наиболее конкретным правом, предстает как правовое государство. Свобода (в ее гегелевской трактовке) означает достижение такой ситуации правового государства [24].

¹ Подробнее см.: Гегель Г. В. Ф. *Философия права*: Пер. с нем. — М., 1990. — С. 3–43.

Всемирная история как прогресс в сознании свободы представляет собой по существу историю суверенных государств (национально-нравственных субстанций, по Г. Гегелю), историю прогресса, движения в государственных формированиях. В соответствии с этим всемирная история распадается, по Г. Гегелю, на *четыре всемирно-исторических мира*: восточный, греческий, римский и германский. Им соответствуют следующие *формы государств*: восточная теократия, античная демократия и аристократия, конституционная монархия. Новое время, начавшееся Реформацией, Г. Гегель считает эпохой германской нации, под которой он подразумевает не только немцев, а скорее, всю группу германских народов. Славянские народы, в том числе и народы России, а также народы Соединенных Штатов Америки, по оценке Г. Гегеля, еще не успели к тому времени обнаружить себя во всемирной истории [24], что согласуется и с нашими взглядами на чередование в социальной истории авангардной роли различных метаэтносов. Современная эпоха характеризуется ослаблением ведущих позиций германского мира и возрастанием исторической роли наиболее молодого европейского метаэтноса — славянского¹. Что же касается народов США, то, по мнению Е. Блаватской², эти народы, составленные из различных этнических и расовых элементов, являются необходимой социально-биологической базой для нарождающейся новой, шестой расы человечества (наряду с австралоидной, негроидной, американоидной, монголоидной и европеоидной), которой будет принадлежать своя историческая роль в социальном будущем.

Смешанная форма правления, таким образом, представлялась многим мыслителям древних и новых времен высшей и наиболее совершенной формой социального устройства, которая теоретически устраняет недостатки каждой из крайних государственных форм — демократии и тирании.

Резюме

1. Источником развития государственных форм правления выступает гегелевское “единство и борьба противоположностей” — гражданского общества и государства. Это борьба разнонаправленных тенденций — между стремлением к неограниченной свободе и необходимостью организации социальной жизни. При “перевесе” в обществе первой тенденции в социальном управлении ширятся демократизация и коллективизм, при “перевесе” второй — авторитаризм и индивидуализм власти. При этом указанные тенденции свойственны всем без исключения формам и типам правления: монархическому (от абсолютизма до выборности), аристократическому (от родовой знати до олигархии) и демократическому (от авторитарной до плебисцитарной демократии). Естественно, наиболее приемлемой формой правления (в смысле смягчения постоянного конфликта между обществом и государством) является находящаяся посередине (конфуцианский принцип философии управления): для монархической формы — тип конституционной монархии, для аристократической — тип меритократии (аристократии по заслугам), для демократической — тип парламентской демократии.
2. Для каждого исторического периода, определяемого соответствующим типом культуры и циклической сменой основных ценностей, свойственна собственная, присущая только ему форма правления. Внутри этого периода в зависимости от внешней и внутренней политической обстановки могут существовать все известные разновидности каждого типа правления. Но основной задачей каждого политического лидера в каждый исторический период (если он стремится к сохранению и развитию своего этноса, а не только себя как лидера) является формирование “срединных” типов правления.
3. Каждый тип правления имеет крайние, критические положения, из которых возможно либо возвращение к своей противоположности (монархия — деспотия, аристократия —

¹ См.: Данилевский Н. Я. Россия и Европа. Взгляд на культурные и политические отношения Славянского мира к Германо-Романскому. — СПб., 1871.

² См.: Блаватская Е. П. Тайная Доктрина: синтез науки, религии и философии: В 2 т., 4 кн.: Пер. с англ. Е. И. Рерих; Подгот. текста В. Э. Жигота. — Минск, 1994. — Т. 2, кн. 1. Антропогенезис.

- партократия, демократия — охлократия), либо полный переход к иным формам и типам правления (например, от монархической к аристократической, а затем к демократической).
4. В современный “железный век”, характерной чертой которого является “массовизация” социального управления, демократическая форма колеблется от авторитарной демократии (авторитаризма) через парламентскую (либеральную) и плебисцитарную (охлократическую) к тиранической (тоталитаризму), что несет в себе постоянную опасность социальных потрясений. Поэтому основными задачами элиты гражданского общества является обуздание автократической экспансии государства, а задачами государственной элиты — обуздание охлократических тенденций. Цель усилий обеих элит в современном мире — сформировать и усовершенствовать парламентский (либеральный) тип демократии. Инструментом таких усилий могут стать отлаженные механизмы социальной мобильности и стратификации.
 5. Определенные исторические периоды в соответствии с доминирующим типом культуры и господствующими ценностями формируют циклически чередующиеся ведущие социальные слои (духовенство, дворянство, буржуазия, пролетариат), которые выдвигают определенные, социально и исторически обусловленные элиты (высокостатусное меньшинство) в экономической, политической и духовной сферах общества. Существование в каждой социальной системе фундаментального разделения на ведущее меньшинство и ведомое большинство — непреложный социальный закон (Г. Моска). При этом единственной возможностью эффективной деятельности любой социальной системы, преследующей определенную цель, является организация, всегда выступающая в той или иной форме иерархического управления (Р. Михельс). Поэтому логика развития социальных структур ведет к превращению исходных, демократических в своей основе отношений в их противоположность.
 6. Закономерным явлением исхода крупнейших революций современной эпохи есть установление политических режимов бонапартистского (или цезаристского) типа, что знаменует собой окончание одного “демократического цикла” правления и скорое начало следующего. “Демократическая тирания” авторитарного или тоталитарного толка (фашизм, сталинизм и т. п.) является переходным и исторически непродолжительным периодом либо между маятниковыми циклами типов социального управления (например, демократия — охлократия), либо между кругообразными циклами форм правления (например, демократия — монархия).
 7. Одним из оптимальных путей разрешения объективно существующего конфликта между обществом и государством в современных условиях является смешанная форма правления в виде конституционной монархии (для обществ, еще находящихся под влиянием идеалистической или рационально-эмоциональной культуры) либо президентской республики (для обществ, находящихся внутри чувственно-сенсорного типа культуры). При названных типах правления достигается искомое соотношение между стремлением общества к ограничению государственной власти (парламентское начало) и стремлением государства к единоличной власти над обществом (монарх, президент).

Политическая психология представляет собой область психологии, изучающую психологические компоненты (настроения, мнения, чувства, ценностные ориентации и т. п.) в политической жизни общества, которые формируются и проявляются на уровне политического сознания наций, классов, социальных групп, правительств, индивидов

и реализуются в их конкретных политических действиях¹. В психологической науке многие проблемы, составляющие предмет политической психологии (общественное сознание, политическое воспитание и образование, психология идеологического воздействия, политическая активность масс, ценностные ориентации, политическое лидерство и др.), решаются в рамках общей, социальной и педагогической психологии, а также социологии, экономической науки и философии [82].

Политическое сознание и ценностные ориентации

Социально-психологические феномены, связанные с отношением человека к общественным институтам — прежде всего к институтам власти, определяются понятием “*политическое сознание*”. К этим феноменам относятся как сознательные, так и не всегда осознаваемые индивидом предпочтения того или иного типа организации социальной жизни, распределения ответственности, установок относительно различных социальных систем и др. В каждом обществе имеются носители определенного типа политического сознания, которые не просто подчиняются системе власти, но и по убеждению предпочитают ее остальным. Среди *типов политического сознания* выделяются, в частности, такие, как тоталитарное, авторитарное, демократическое, анархическое и т. д. Особенности политического сознания выражаются в ожиданиях² людей по отношению к власти, в их приверженности определенным общественным идеалам, в ценностных ориентациях, касающихся различных социальных процессов и явлений [82].

Понятием “*ценность*”, которое чаще используют в философии и социологии, обозначают объекты, явления и их свойства, а также абстрактные идеи, воплощающие общественные идеалы и являющиеся благодаря этому эталоном должного. В целом можно говорить о трех формах существования ценностей. Во-первых, ценности выступают как общественный идеал, как выработанное общественным сознанием и коллективным бессознательным абстрактное представление об атрибутах должного в различных сферах общественной жизни. Такие ценности могут быть общечеловеческими, “вечными” (Истина, Красота, Добро, Справедливость) и конкретно-историческими (патриархат, производящее хозяйство, демократия). Во-вторых, ценность предстает в объективированной форме в виде произведений материальной и духовной культуры либо человеческих поступков, являющихся конкретным воплощением общественных ценностных идеалов (этических, эстетических, политических, правовых и др.). В-третьих, социальные ценности, преломляясь через призму индивидуальной жизнедеятельности, входят в психологическую структуру личности в форме личностных ценностей, являющихся одним из источников мотивации ее поведения. Каждому человеку присуща индивидуальная, специфическая иерархия личностных ценностей, служащих связующим звеном между духовной культурой общества и духовным миром личности, между общественной и индивидуальной жизнью [82].

В сознании индивида личностные ценности отражаются в форме *ценностных ориентаций* и служат важным фактором социальной регуляции взаимоотношений людей и поведения индивида. Ценностные ориентации формируются в процессе социализации и обнаруживаются в целях, идеалах, убеждениях, интересах и других проявлениях личности. Система ценностных ориентаций образует содержательную сторону направленности личности и выражает внутреннюю основу ее отношений к действительности. В процессе совместной деятельности, определяющей отношения людей в социальных группах, складываются групповые ценностные ориентации. Совпадение важнейших ценностных ориентаций членов социальной общ-

¹ См.: Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — 2-е изд., испр. и доп. — М., 1990.

² **Экспектации** (от англ. *expectation* — ожидание) — система ожиданий, требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей; разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в общности. В отличие от официальных предписаний экспектации носят неформализованный и не всегда осознаваемый характер [82].

ности обеспечивает ее сплоченность, ценностно-ориентационное единство. Последнее, являясь одним из основных показателей сплоченности социальной общности, фиксирует степень совпадения позиций и оценок ее членов относительно целей деятельности и ценностей, наиболее значимых для общности в целом [82].

Диагностика типов политического сознания. Определенный тип политического сознания в каждом конкретном обществе обусловлен существующей системой ценностных ориентаций большинства его членов, образующей содержательную сторону направленности личности. В каждой сфере общественной жизни в каждый исторический период может превалировать направленность на индивидуализм или на коллективизм в ведении хозяйства, на национализм или интернационализм в духовном восприятии мира, на монархизм или полиархизм в организации власти. Такая направленность, обусловленная прежде всего конкретными социально-историческими условиями, позволяет построить своеобразную классификацию ценностных предпочтений, которые в конечном итоге определяют соответствующий тип политического сознания и *типологию политико-идеологических учений* в целом¹.

В основу классификации положено отношение политических течений (групповых ценностных ориентаций) к трем основным сферам организации общества: производительности собственности (экономика); власти (государственное устройство); группового мировосприятия (культура).

Разделив каждую из трех основных сфер общественной жизни — экономическую, политическую и духовную — на два полюса по принципу “централизация — децентрализация” (преимущественная направленность либо вовне, либо внутрь), получим следующие термины-обозначения (табл. 15):

- централизованная собственность — *социализм*;
- децентрализованная собственность — *либерализм*;
- централизованная власть — *авторитаризм*;
- децентрализованная власть — *анархизм*;
- централизованное мировосприятие — *национализм*;
- децентрализованное мировосприятие — *интернационализм*.

Таблица 15

Классификация основных типов политического сознания

Полярный принцип	Основная сфера общества	Тип политического сознания
Централизм	Экономика — коллективная, общенародная, государственная собственность (экономический коллективизм)	Социализм (концентрация собственности, крайняя степень — экономическое бесправие)
	Политика — моноцентричная организация власти (монарх, президент, вождь, фюрер) — авторитаризм власти	Монархизм (концентрация власти, властный авторитаризм, крайняя степень — тирания)
	Культура — замкнутое, ограниченное (родовое, национальное, этноцентричное, расовое, религиозно-конфессиональное) мировосприятие, его моноцентризм	Национализм (родовое, узкогрупповое мировосприятие, крайняя степень — шовинизм)
Децентрализм	Экономика — личная, частная, семейная, узкогрупповая собственность (экономический индивидуализм)	Либерализм (разделение собственности, крайняя степень — экономический монополизм)
	Политика — разделенная, распределенная, полиархическая власть (властный полицентризм)	Анархизм (разделение власти, властная децентрализация, крайняя степень — полное безвластие)
	Культура — внеродовое, наднациональное, открытое мировосприятие, его полицентризм	Интернационализм (внеродовое, общегражданское мировосприятие, крайняя степень — имперский космополитизм)

¹ В этой связи представляет интерес системная классификация политико-идеологических течений, предложенная киевским профессором Е. Мачусским, идеи которого использованы при изложении данного материала. Подробнее см.: Мачусский Е. Политология и политоника // Контракт. — 1993. — № 44; 1994. — № 1–7, 11.

Очевидно, в рамках введенных обозначений невозможно быть одновременно социалистом и либералом, монархистом и анархистом, националистом и интернационалистом. Остальные сочетания признаков допустимы, что позволяет построить классификацию политических течений:

- социализм + авторитаризм + национализм = фашизм;
- социализм + авторитаризм + интернационализм = коммунизм;
- социализм + анархизм + национализм = христианский социализм (вместо определения “христианский” может стоять любое другое обозначение мировой религии);
- социализм + анархизм + интернационализм = социальная демократия;
- либерализм + авторитаризм + национализм = конституционный монархизм;
- либерализм + авторитаризм + интернационализм = конституционная демократия;
- либерализм + анархизм + национализм = христианская демократия;
- либерализм + анархизм + интернационализм = либеральная демократия.

Расположив политические течения в общепринятой системе координат “левые — правые”, получим картину, показанную на рис. 27.

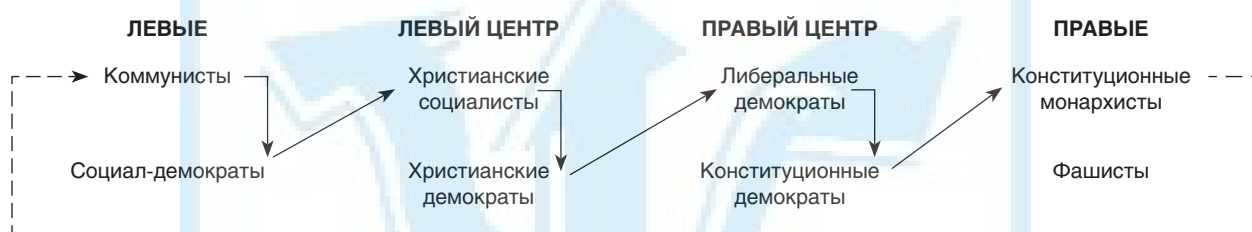


Рис. 27. Политические течения в системе координат “левые — правые”

В рассматриваемой классификации отчетливо прослеживаются также наиболее родственные течения: коммунизм и фашизм — тоталитарная пара; конституционный монархизм и конституционная демократия — консервативная пара; демократия христианская и либеральная — либеральная пара; христианский социализм и социальная демократия — социалистская пара.

В целом укрупненная классификация политико-идеологических течений современности приведена в табл. 16.

Таблица 16

Классификация политико-идеологических течений

Политическое движение	Определение	Девиз	Политический режим	Ценность	Групповая ориентация
1	2	3	4	5	6
Фашизм	Национально-авторитарный социализм	“Справедливость, порядок, держава”	Тоталитаризм (авторитаризм)	Сила (порядок)	ТИРАНИЯ ↑
Коммунизм	Интернационально-авторитарный социализм	“Справедливость, порядок, сообщество”			
Христианский социализм	Национально-анархический социализм	“Справедливость, свобода, родина”	Социализм	Справедливость (изобилие)	
Социальная демократия	Интернационально-анархический социализм	“Справедливость, свобода, солидарность”			
Конституционный монархизм	Национально-авторитарный либерализм	“Собственность, законность, держава”	Консерватизм	Истина Красота	ДЕМО ↓
Конституционная демократия	Интернационально-авторитарный либерализм	“Собственность, законность, партнерство”			

Окончание табл. 16

1	2	3	4	5	6
Христианская демократия	Национально-анархический либерализм	“Собственность, свобода, родина”	Либерализм	Добро Разум	К Р А Т И Я ↓
Либеральная демократия	Интернационально-анархический либерализм	“Собственность, свобода, партнерство”			
			Анархизм	Свобода	

Более наглядно изложенное иллюстрирует тест, разработанный Е. Мачуским для определения политических симпатий и названный им “политоническим”.

1. Максимально быстро, не углубляясь в термины, выберите из первой колонки импонирующий вам блок — верхний или нижний.
2. Не выходя за рамки выбранного блока, теперь уже во второй колонке быстро выберите блок слов, которые предпочитаете.
3. Не выходя за рамки второго блока, определите третий подходящий для вас блок. Запомните соответствующий номер в последней колонке.

Единство Справедливость Равноправие Солидарность Коллективизм Надежность Верность	Авторитет Принципиальность Организованность Дисциплина Воспитание	Мир Созидание Братство	1
		Уверенность Стойкость Держава	2
	Независимость Самостоятельность Самоуправление Благополучие Деловитость	Сознание Стремление Развитие	3
		Традиции Стабильность Народ	4
Личность Достоинство Собственность Индивидуальность Благородство Истина Честь	Авторитет Энергичность Организованность Законность	Логика Действие Развитие	5
		Традиции Стабильность Держава	6
	Свобода Независимость Самостоятельность Профессионализм Великодушие	Интеллект Познание Развитие	7
		Традиции Культура Народность	8

Расшифровка ваших действий и взглядов приведена далее.

№ п/п	Политический ярлык
1	КОММУНИЗМ (интернационально-авторитарный социализм)
2	ФАШИЗМ (национально-авторитарный социализм)
3	СОЦИАЛЬНАЯ ДЕМОКРАТИЯ (интернационально-анархический социализм)
4	ХРИСТИАНСКИЙ СОЦИАЛИЗМ (национально-анархический социализм)
5	КОНСТИТУЦИОННАЯ ДЕМОКРАТИЯ (интернационально-авторитарный либерализм)
6	КОНСТИТУЦИОННЫЙ МОНАРХИЗМ (национально-авторитарный либерализм)
7	ЛИБЕРАЛЬНАЯ ДЕМОКРАТИЯ (интернационально-анархический либерализм)
8	ХРИСТИАНСКАЯ ДЕМОКРАТИЯ (национально-анархический либерализм)

1. Вы — сторонник коллективной деятельности, почитатель организованной власти, убежденный интернационалист. Политонический ярлык — “коммунист”.
2. Вы — сторонник строго организованной деятельности, поборник жесткой авторитарной власти и сильной национальной государственности. Политонический ярлык — “фашист”.
3. Вы — сторонник коллегиальных действий, сознательного самоуправления, не придаете особого значения национальным различиям. Политонический ярлык — “социал-демократ”.
4. Вы — сторонник согласованных действий, сознательного подчинения правилам, поборник общности и национальной державности. Политонический ярлык — “христианский социалист”.
5. Вы — поборник личной свободы, сторонник законности и крепкой власти, не придаете значения национальным особенностям. Политонический ярлык — “конституционный демократ”.
6. Вы — индивидуалист, сторонник жестко организованной власти и национальной государственности. Политонический ярлык — “конституционный монархист”.
7. Вы — убежденный поборник личных свобод, противник жесткого администрирования, не придаете значения межнациональным различиям. Политонический ярлык — “либерал-демократ”.
8. Вы — сторонник личных свобод, сознательного самоуправления и национальной государственности. Политонический ярлык — “христианский демократ”.

Теория лидерства

Лидерство — это отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных и межгрупповых отношений [82]. В ходе исследований феномена лидерства выделены его стили и разработаны концепции (теория лидерских ролей, теория черт, харизматическая концепция, ситуационная теория, синтетическая теория и др.), суть которых сводится к следующему.

Феномен лидерства обусловлен специфическими личностными чертами и способностями, а также особенностями взаимосвязи основных составляющих процесса организации межличностных и межгрупповых отношений: лидеров¹, последователей (ведомых), уровня группового развития и ситуаций, в которых осуществляется лидерство. Различают лидеров, ориентированных на решение деловых проблем, и лидеров, решающих проблемы человеческих отношений. При этом в ситуациях очень благоприятных или же, напротив, крайне неблагоприятных для группы лидер, *ориентированный на задачу*, добивается больших результатов, чем лидер, *ориентированный на людей*. При умеренно благоприятной ситуации более успешным оказывается лидер, ориентированный на людей. Таким образом, вопрос о том, кто конкретно станет лидером, должен решаться с учетом индивидуально-психологических особенностей кандидата в лидеры, личностных и социальных характеристик других членов группы и ее структуры, сложившейся ситуации и выполняемой задачи [82].

Политическое лидерство. Концепции *политического лидерства*, представляющего собой уникальный феномен общественной жизни, связанный с осуществлением властных функций, в зависимости от их теоретических оснований делятся на три группы²:

- исходящие из того, что лидерство — универсальный феномен человеческой деятельности и что закономерности его функционирования едины во всех сферах жизни общества (политике, экономике, религии, науке, спорте и т. д.);
- отождествляющие лидерство с руководством и управлением; при этом формальное обладание властью рассматривается как необходимое и достаточное условие лидерства, т. е. специфика явления сводится преимущественно к правовым регулятивам политического поведения должностного лица;
- рассматривающие политическое лидерство как специфическое явление общественной жизни, не сводимое к психологическим, экономическим или правовым принципам; оно осуществляется через функционирование конкретного механизма — одного из необходимых политических институтов.

¹ **Лидер** (от 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 [82].

² Подробнее см.: *Политология: Энциклопедический словарь* / Общ. ред. и сост. Ю. И. Аверьянов. — М., 1993.

В современном обществе политическое лидерство представляет собой способ построения власти, основанный на интеграции различных социальных слоев и групп посредством специфических механизмов вокруг выдвигаемой лидером программы (концепции) решения социальных проблем и задач общественного развития. Политическое лидерство, выполняя различные функции, находится на *трех социальных уровнях* [76].

1. Лидерство на уровне малой группы, объединенной политическими интересами (например, группы лиц, составляющих в стране высший эшелон власти); оно представляет собой механизм интеграции групповой деятельности, в котором лидер направляет и организует действия группы, предъявляющей к его личности определенные требования. Лидерство этого уровня присуще всем типам общества.

2. Лидерство на уровне политических движений в контексте притязаний на власть конкретных социальных слоев. В этом случае принципиальное значение имеют не столько личные качества лидера, сколько его способность адекватно выражать интересы части населения и служить символом определенных политических настроений, т. е. быть ярким представителем конкретного типа политического сознания. Соответствие реального лица своему “образу” определяет его возможности в формировании конкретной политической установки. Лидерство этого уровня (как и первого) характеризует власть в любом обществе независимо от формы государственного устройства и является, по сути, проявлением феномена лидерства в политике как одной из сфер общественной жизни.

3. Политическое лидерство как способ организации власти в условиях существования гражданского общества, разделения власти (на законодательную, исполнительную, судебную), а также дифференциации социальных слоев на основе экономического положения и соответствующего мировосприятия. Этот уровень предполагает наличие механизма, посредством которого возможна реализация политических функций. Такой механизм представляет собой систему регулятивов деятельности политика, обеспечивающих не только легальность его действий, но и их соответствие господствующей в обществе системе ценностей. Таким образом, политическое лидерство служит институтом, который вовлекает большую часть населения в решение социальных проблем в масштабах общества в целом. Как механизм интеграции общества политическое лидерство создается не только посредством правовой регламентации деятельности политика, но и морально-ценностными регулятивами.

Вождизм как тип власти. *Вождизм* — тип властных отношений, основанный на личной преданности персоне, обладающей верховной властью [76]. В политике вождизм проявляется в идеологизированных, жестко централизованных обществах и существует в виде иерархии учреждений власти корпоративного характера.

Исторически вождизм относится к архаичным социальным явлениям, встречающимся на стадии потестарной (догосударственной) организации общества. Характерная черта вождизма — иррациональные моменты восприятия политических отношений носителями обыденного сознания (использование этнокультурных стереотипов и харизматизация вождя). В современном мире внешними формами проявления вождизма являются *клиентелизм* (функционирование политической системы как иерархии властных кланов, внутри которых господствуют отношения типа “клиент — патрон”), *непотизм* (рекрутирование в правящую элиту по отношению родства и своячества) и *трибализм* (политическое продвижение по земляческим признакам). Вождизм как тип власти присущ нединамичным, авторитарным и тоталитарным обществам [76].

Вождизм развивается благодаря эксплуатации одной из наиболее архаичных форм сознания в стереотипную структуру ценностных ориентаций сообщества, интериоризованную на личностном и коллективном уровнях, близких к бессознательному. Структура *архетипа* складывается из трех элементов, на использовании которых строится идеология вождизма: 1) деление всех индивидов общества по принципу бинарной оппозиции “мы — они” (например, “мусульмане — неверные”); 2) установка относительно власти типа “кто не с нами — тот против нас”; 3) преимущественное право в притязаниях на власть от рождения (идет ли речь о “благородном” или “пролетарском” происхождении значения не имеет). Будучи интериоризованной личностью как система ценностных ориентаций, архетип предопределяет характер возможных интерпретаций господствующей идеологии на уровне обыденного политического сознания. Этим объясняется совпадение политической практики стран, где существует вождизм как тип власти, хотя содержание идеологических доктрин в них может существенно различаться [76].

Политическая характерология

Характерология (от греч. *charakter* — печать, чеканка и *logos* — учение) в широком смысле — учение о характерах, представляющих собой совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, которая складывается и проявляется в познании, общении и деятельности [82]. Познание характера индивида позволяет с большой долей вероятности предвидеть его поведение и тем самым корректировать ожидаемые действия и поступки.

Характер личности во многом обусловлен ее общественным бытием. Усвоение социального опыта порождает типические черты характера человека, определяемые социально-типическими обстоятельствами его жизненного пути в конкретно-исторических условиях (например, типы социального характера крестьянина, рабочего, буржуа, священнослужителя, дворянина, преступника и др.). В единстве с социально-типическим в характере выступает индивидуальное своеобразие, порожаемое различными неповторимыми ситуациями социализации индивида, а также природными предпосылками развития индивидуальности (задатками, темпераментом, типом направленности и др.).

Среди множества черт характера индивида одни являются ведущими, другие — второстепенными, обусловленными развитием ведущих свойств. При этом последние могут как гармонизировать, так и резко контрастировать с ведущими свойствами, что образует цельные или противоречивые характеры. В целом характер проявляется в *системе отношений* человека к окружающей действительности [82]:

- к себе (скромность или самовлюбленность, самокритичность или самоуверенность, гордость или приниженность);
- к другим людям (общительность или замкнутость, дружелюбие или агрессивность, альтруизм или эгоизм);
- к собственности (щедрость или жадность, бережливость или расточительность, аккуратность или неряшливость);
- к делу (ответственность или безответственность, добросовестность или недобросовестность, трудолюбие или лень).

Характер обнаруживает зависимость от мировоззрения личности, ее убеждений и моральных принципов, системы ценностных ориентаций, выявляя тем самым не только свою естественную, но и общественно-историческую природу.

Социальные характеры современного мира. В отличие от Д. Рисмена, описавшего три типа социального характера, свойственных различным историческим эпохам, Э. Фромм пытался классифицировать социальные характеры современной ему эпохи. Центральное место в системе Э. Фромма, получившей название *гуманистического психоанализа*, занимает разработка идеи о социальной обусловленности всей человеческой психики, в том числе бессознательной¹. По мнению Э. Фромма, существует три бессознательно складывающихся психологических механизма, регулирующие отношения индивида с современным миром:

- *мазохистские и садистские тенденции*, проявляющиеся в действиях, направленных против себя и других. Преобладание у человека этих тенденций создает садомазохистский характер, который Э. Фромм называет также *авторитарным*. Общей чертой авторитарного характера является убеждение в том, что жизнь определяется силами, находящимися вне человека, его интересов и желаний. Единственная возможность — подчинение этим силам. Активность человека — лишь видимость, за ней проступает бессилие, которое он хочет победить. Социальные условия возникновения такого характера появляются при подавлении личной свободы и независимости, т. е. в тоталитарном обществе, характерным образцом которого являлся сталинизм;
- *деструктивизм*, импульсы которого проявляются в различных разрушениях. Разрушительность — результат изменений в жизни, тех индивидуальных и социальных условий, которые вызывают страсть к разрушениям (например, Германия периода фашизма);

¹ Подробнее см.: *История зарубежной психологии. 30–60-е годы XX века: Тексты* / Под ред. П. Я. Гальперина. — М., 1986.

- *автоматический конформизм*, наиболее характерный для современного западного общества, состоит в уничтожении своего “Я” за счет идентичности с миллионами других “автоматов”. Такой человек, по мнению Э. Фромма, перестает быть самим собой, он полностью усваивает тип личности, который ему предлагают модели современной массовой культуры, и становится таким, как другие. Противоречия между “Я” и окружающим миром исчезают, а вместе с ними — и сознательный страх одиночества и бессилия. Однако цена, которую платит за это современный человек, велика — потеря самого себя.

Акцентуации характера. Понятие “*акцентуация характера*” ввел К. Леонгард¹; оно означает чрезмерную выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющую крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями² [82]. Акцентуациям характера свойственна уязвимость личности по отношению не к любым (как при психопатиях), а лишь к определенным психотравмирующим воздействиям, адресованным к так называемому месту наименьшего сопротивления рассматриваемого типа характера при сохранении устойчивости к другим. В зависимости от степени выраженности различают *явные* и *скрытые (латентные)* акцентуации характера, которые могут переходить друг в друга под влиянием различных факторов. Среди факторов важную роль играют особенности семейного воспитания, социального окружения, профессиональной деятельности, физического и нравственного здоровья. Оформляясь к подростковому возрасту, большинство акцентуаций характера, как правило, со временем сглаживаются, компенсируются и лишь при сложных психогенных ситуациях, длительно воздействующих на “слабое звено” (при профессиональной политической деятельности, например), могут стать не только почвой для острых аффективных реакций, неврозов³, но и условием формирования психопатического развития личности [82].

Поскольку акцентуации характера граничат с соответствующими видами психопатических расстройств, их типология базируется на детально разработанной в психиатрии классификации психопатий, отражая, однако, и свойства характера психически здорового человека. Приведем основные типы акцентуации характера [82]: *циклоидный* — чередование фаз хорошего и плохого настроения; *гипертимный* — постоянно приподнятое настроение, повышенная психическая активность с жадной деятельностью и тенденцией разбрасываться, не доводить дело до конца; *лабильный* — резкая смена настроения в зависимости от ситуации; *астенический* — быстрая утомляемость, раздражительность, склонность к депрессиям; *сензитивный* — повышенная впечатлительность, боязливость, обостренное чувство собственной неполноценности; *психастенический* — высокая тревожность, мнительность, нерешительность, склонность к самоанализу, постоянным сомнениям и рассуждениям; *шизоидный* — отгороженность, замкнутость, интроверсия, эмоциональная холодность, проявляющаяся в отсутствии сопереживания, трудностях в установлении контактов, недостаток интуиции в процессе общения; *эпилептоидный* — недостаточная управляемость, импульсивность поведения, нетерпимость, конфликтность, чрезмерная обстоятельность речи, вязкость мышления, скрупулезная педантичность; *застывающий (параноидальный)* — повышенная подозрительность и болезненная обидчивость, стойкость отрицательных аффектов, стремление к доминированию, неприятие мнения других, повышенное честолюбие и, как следствие, высокая конфликтность; *демонстративный (истероидный)* — выраженная тенденция к вытеснению неприятных для индивида фактов и событий, к лживости, фантазированию и притворству (используются для привлечения к себе внимания), характеризующаяся авантюристичностью, тщеславием, “бегством в болезнь” при неудовлетворенной потребности в признании; *дистимный* — преобладание пониженного настроения, склонность к депрессии, сосредоточенность на мрачных и печальных сторонах жизни; *неустойчивый* — склонность легко поддаваться влиянию окружающих, постоянный поиск

¹ **Леонгард Карл** (1904–1988) — немецкий психиатр и психолог, автор концепции *акцентуированных личностей*.

² **Психопатия** (от греч. *psyche* — душа и *pathos* — страдание, болезнь) — патология характера, при которой у индивида наблюдается практически необратимая выраженность свойств, препятствующих его адекватной адаптации в социальной среде.

³ **Неврозы** (от греч. *neuron* — нерв) — группа наиболее распространенных нервно-психических расстройств, в основе которых лежит нерационально разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности, сопровождающееся возникновением болезненно-тягостных переживаний неудачи, неудовлетворения потребностей, недостижимости жизненных целей, невосполнимости потери и т. д. При неврозах на первый план выступают расстройства эмоциональной сферы [82].



Рис. 28. Классификация групп и типов акцентуации характера

составляют самостоятельные группы акцентуации характера. Выделенные группы по направленности можно подразделить на преимущественно интровертированные (шизоидная, паранойяльная, депрессивная) и преимущественно экстравертированные (циклоидная, эпилептоидная, истероидная). Таким образом, различают три пары групп акцентуации характера (рис. 28).

Как отмечает американский специалист по социальной психологии Т. Шибутани, «уже давно подозревали, что те, кто очень самодоволен и властен, лишь компенсируют укоренившееся чувство неполноценности... Сознательная самооценка оказывается лишь защитной броней, способом помешать взглянуть на себя слишком внимательно»¹. Вот почему разного ранга властители «чувствительны к неуважению и невниманию, проявляют большой интерес к символам статуса, внешним признакам успеха и постоянно озабочены тем, какое впечатление они производят на окружающих»². *Политическая деятельность*, являющаяся для многих в чем-то ущербных людей удобной формой компенсации этой ущербности, притягивает к себе и формирует различные типы акцентуированных личностей, что наглядно можно проследить на российской и советской истории государственного правления.

Каждой группе акцентуации характера, согласно современным исследованиям российских психологов³, соответствует определенный *стиль поведения в политике*. Пользуясь этой классификацией, можно прогнозировать действия того или иного политического деятеля, а также выявить основные политические предпочтения избирателей. При этом необходимо помнить, что психологи, описывая личности политических деятелей, используют медико-психологические и психиатрические термины, однако речь идет не о психических отклонениях (хотя, отчасти, и они наблюдаются), а об экстремальных проявлениях политического стиля в экстремальных ситуациях. К тому же стиль психологического поведения политического деятеля, безусловно, еще не определяет всецело его работы. Здесь имеют важное значение и многие другие факторы: его интеллектуальные и эмоционально-волевые возможности, конкретный исторический период, удача, уровень общей культуры и т. д. Однако исследования показывают, что существует определенная закономерность в повторяющейся смене политических стилей и *типов политиков*, познание которой позволяет прогнозировать и в известной степени «корректировать» ближайшее политическое будущее (см. рис. 28).

новых впечатлений, компаний, умение легко устанавливать контакты, носящие, однако, поверхностный характер; *конформный* — чрезмерная подчиненность и зависимость от мнения других, недостаток критичности и инициативности, склонность к консерватизму.

Как видно из приведенной классификации, многообразие акцентуаций характера можно «укрупнить» сведением в одну группу симптоматически сходных типов. Так, циклоидный, гипертимный, лабильный и неустойчивый типы объединяет «колебательная» характеристика настроения, сопровождающаяся поверхностностью суждений, общения и деятельности. В целом эта группа характеризуется как *циклоидная* (неустойчивая, неуравновешенная, поверхностная), к которой отчасти примыкает и конформный тип. Типы астенический, сензитивный, психастенический и дистимный объединяют общая склонность к депрессиям, чувство неуверенности, тревожность, впечатлительность. В целом эта группа характеризуется как *депрессивная*. Шизоидный, эпилептоидный, паранойяльный и истероидный типы

¹ Шибутани Т. Социальная психология. — М., 1969. — С. 364.

² Там же, с. 366. См. также: Омаров А. М. Руководитель: Размышления о стиле управления. — М., 1984. — С. 50.

³ См.: Коблянская Е., Лабковская Е. Диагноз: политический деятель // Аргументы и факты. — 1993. — № 50.

Итак, различают шесть основных политических стилей.

- *Депрессивный*. Представитель этого стиля чаще сам не способен играть ведущую роль и поэтому пытается присоединиться к тому, кто способен “делать политику”. Такие люди часто идеализируют отдельные личности и политические движения, а сами плетутся в хвосте событий. Обычно их прогнозы крайне пессимистичны и несут на себе “катастрофический” отпечаток: сегодня падет правительство, завтра рухнет экономика, послезавтра начнется гражданская война. Типичный представитель — *Николай II*¹.
- *Демонстративный*. Для деятелей такого типа характерна страсть привлекать к себе постоянное внимание, любовь к демонстрациям, митингам, вообще к массовым мероприятиям, в которых они играют ведущую роль. Во многом их поведение зависит от того, нравятся ли они другим. Поэтому такие деятели достаточно “управляемы”, могут потерять бдительность или самообладание.

В итоге, порой становится невозможным проведение с их помощью какой-то последовательной линии, поскольку сиюминутность мотивации поступков (желание получить одобрение, признание немедленно, любой ценой) вынуждает принести в жертву не только общественные, но даже собственные политические интересы. Типичные представители — *А. Керенский* и *Л. Троцкий*².

- *Шизоидный*. Этот стиль характеризуется самоустранением, уходом от участия в конкретных событиях, нежеланием присоединиться ни к одному конкретному движению, предпочтением позиции стороннего наблюдателя. Как правило, долго удержаться на такой позиции не удастся никому — во всяком случае, если политический деятель рассчитывает занять свое место в истории. К шизоидному типу можно отнести В. Ленина в начале его деятельности, до прихода большевиков к власти (далее у него проявились демонстративный и параноидальный стили).
- *Параноидальный*. Такой личности свойственны подозрительность, недоверие, сверхчувствительность к скрытым угрозам и мотивам, часто непредсказуемость, постоянная жажда власти, контроля над другими людьми. Политик параноидального стиля не приемлет другой точки зрения, кроме личной, отвергает любую информацию, не подтверждающую собственные теории, установки и убеждения, а всех людей делит на “своих” и “чужих”. Как управленец, он создает напряженность среди подчиненных, манипулируя ими в соответствии со своими интересами. Подобный стиль часто сопровождается стремлением подавить или унижить другого политика, своего коллегу или подчиненного. Типичные представители — *Иван Грозный* и *И. Сталин*³.
- *Циклоидный*. Представитель этого стиля склонен к резкой смене настроения в зависимости от внешней ситуации. Ему также свойственно разбрасываться, не доводить начатое дело до завершения, он отличается повышенной словоохотливостью (“скачка” мыслей). Циклоидный политик легко поддается влиянию окружающих; он склонен к постоянному поиску новых впечатлений и новых проектов, легкому установлению контактов (чаще поверхностных), смене своих симпатий и привязанностей, что не способствует проведению стабильной политической линии. Типичный представитель — *Н. Хрущев*⁴.
- *Эпилептоидный*. Его представителю свойственно почти навязчивое желание все сделать как можно лучше, независимо от возможностей. Отсюда — недостаток легкости, раскрепощенности, гибкости в деятельности. Он практически не может расслабиться. Поэтому вина эпилептоида в возникновении многих конфликтов в коридорах власти не вызывает сомнений — он постоянно озабочен, мелочен, чрезмерно пунктуален, догматически

¹ **Николай II** (1868–1918) — последний российский император; находился под влиянием политических и религиозных деятелей авантюристического толка, был вынужден отречься от престола; расстрелян большевиками вместе с семьей.

² **Керенский Александр Федорович** (1881–1970) — русский политический деятель, председатель Временного правительства; после захвата власти большевиками бежал за границу. **Троцкий Лев Давидович** (см. с. 1228) — большевистский деятель, один из организаторов и активных участников октябрьского переворота (1917 г.); занимал ведущие государственные посты в большевистском правительстве; выслан из страны и убит коммунистами в эмиграции.

³ **Сталин (Джугашвили) Иосиф Виссарионович** (1879–1953) — руководитель КПСС и советского государства, сосредоточивший в своих руках неограниченную личную власть. Организатор массовых репрессий, казней, конфискации; создатель тоталитарного режима в СССР, деспот.

⁴ **Хрущев Никита Сергеевич** (1894–1971) — руководитель КПСС и советского государства, в деятельности которого было много субъективизма и волюнтаризма; отстранен от всех должностей соратниками по партии.

подходит ко всем инструкциям и т. д. Такой политик старается придерживаться однажды выбранных политических ориентиров. Любые отклонения от запланированного хода деятельности для него болезненны, поэтому в экстремальных ситуациях с постоянно меняющимися условиями он порой способен завести всех в политический тупик. Типичный представитель — Л. Брежнев¹.

Психология групп

Группа — это ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (социальной или классовой принадлежности, профессиональной деятельности, структуры, композиции, уровня развития и т. д.). Наиболее распространены классификации групп по размеру — большие и малые; по общественному статусу — формальные (официальные) и неформальные; по уровню развития — низкого (ассоциации, корпорации) и высокого (коллективы) [82]. Размер, структура и состав группы определяются целями и задачами деятельности, в которую она включена или ради которой создана. Содержание групповой деятельности опосредует все процессы внутригрупповой динамики: развитие межличностных отношений, восприятие партнерами друг друга, формирование групповых норм и ценностей, форм сотрудничества и взаимной ответственности. В свою очередь, сформировавшиеся в группе отношения влияют на эффективность групповой деятельности [82].

Пример классификации групп показан на рис. 29.

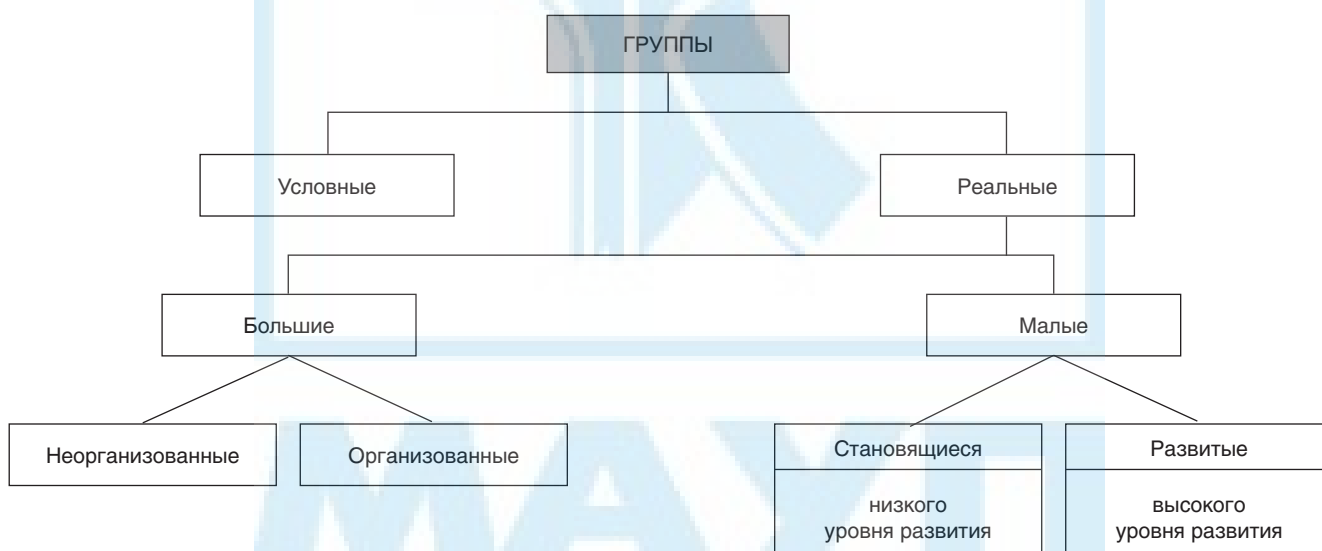


Рис. 29. Классификация групп

Значимость группы для личности состоит в том, что это прежде всего определенная система деятельности, заданная ее местом в системе общественного разделения труда [4]. Главной психологической характеристикой группы является наличие «мы-чувства». К основным характеристикам группы относятся:

- *композиция* (или состав);
- *структура* (внутри- и межгрупповых коммуникаций, предпочтений, власти и т. д.);
- *групповые процессы* (организуют совместную деятельность группы);

¹ **Брежнев Леонид Ильич** (1906–1982) — руководитель КПСС и советского государства, отличавшийся пристрастием к наградам и званиям, отсутствием гибкости в политической деятельности, политической безликостью.

- *положение индивида* в группе (статус или позиция, роль, система групповых ожиданий и т. д.);
- *групповые нормы* (определенные правила поведения, выработанные группой с тем, чтобы совместная деятельность ее членов стала возможной) и *ценности* (формируются на основе выработки определенного отношения к социальным явлениям);
- *система санкций* (особые механизмы, посредством которых группа возвращает своих членов на путь выполнения и соблюдения норм — поощрительные и запретительные санкции).

Большие социальные группы. К таким группам относится либо количественно неограниченная условная общность людей, выделяемая на основе определенных социальных признаков (классовой принадлежности, пола, возраста, национальности и т. п.), либо реальная, больших размеров сложноорганизованная общность людей, вовлеченных в ту или иную социальную деятельность (например, члены политических партий, крупные производственные коллективы и др.). Таким образом, к *большим группам* относятся люди, живущие в одном государстве, нации, этнические общности, классы, партии, профессиональные и другие организации, общественные движения, возрастные контингенты, аудитории средств массовой информации, коллективы предприятий и учреждений, насчитывающие сотни или тысячи работающих. В больших группах вырабатываются нормы поведения, общественные и культурные ценности и традиции, общественное мнение и массовые движения, которые посредством *малых групп* доводятся до сознания входящих в них индивидов. Если в реальной большой группе по какой-либо причине перестают действовать регулирующие ее деятельность структурные образования, она может превратиться в стихийно действующую общность, т. е. толпу [82].

Психологические характеристики группы представляют собой то типическое, что характерно для всех индивидов, и, следовательно, отнюдь не сумму черт, свойственных каждой личности. *Структура общественной психологии* (т. е. психологии больших социальных групп) в целом включает в себя два крупных образования: более устойчивое ментальное (социальный или национальный характер, нравы, обычаи, традиции, вкусы, способ мышления и т. п.) и более подвижное эмоциональное (потребности, интересы, настроения, чувства и т. д.) [4].

В больших социальных группах существуют специфические *регуляторы социального поведения*, которых нет в малых группах, — нравы, обычаи, традиции. Влияние сходных условий существования определенных групп на сознание их представителей осуществляется двумя путями [4]:

- через личный жизненный опыт каждого члена группы, определяемый культурными и социально-экономическими условиями ее жизни;
- через общение, которое происходит в основном в определенной социальной среде с четко выраженными чертами группы.

Особенности психологии классов. С точки зрения социальной психологии можно отметить три основные линии исследования психологии классов [4]:

- 1) выявление психологических особенностей различных конкретных классов (рабочих, крестьянства, бюргерства и т. д.), являющихся типическими для разных исторических времен (например, социальный характер рабочего, крестьянина, буржуа, аристократа);
- 2) характеристика классовой психологии разных классов одной эпохи;
- 3) соотношение классовой психологии и психологии отдельных членов класса.

К *основным элементам* классовой психологии относятся классовые потребности, классовые интересы, социальные чувства, т. е. определенные характеристики эмоциональных состояний, свойственных группе, а также ментальные характеристики, проявляющиеся в привычках, обычаях, традициях и нравах класса. В каждом классе все психические элементы присутствуют одновременно, однако одни из них являются ведущими, доминирующими, что определяет своеобразие классовой психологии. Так, для класса священнослужителей, деятелей религиозного культа ведущей психической функцией является интуиция, с помощью которой возможно постижение истин, лежащих вне сферы рационального и чувственного. Для аристократов-дворян такой функцией является воля, позволяющая осуществлять сознательную управленческую деятельность в административно-государственной и военной областях. Для "третьего сословия" — бюргеров в качестве психической доминанты выступает мышление, обеспечивающее рациональное ведение хозяйства, основывающееся на точном расчете и ло-

гической непротиворечивости. Для рабочего класса важной функцией является рациональная чувственность, направленная прежде всего на производство и получение различных материальных благ. Для крестьянства первостепенное значение имеет сенсорный компонент, заключающийся в развитости ощущения и восприятия окружающей природы. Для деклассированных и преступных элементов ведущей психической сферой являются инстинкты, толкающие их на противоправные действия по удовлетворению плохо сдерживаемых низших потребностей.

Предложенная типология основывается на классификации основных психических функций, согласно которой эмоциональная, волевая и познавательная сферы представлены как в сознании (чувства, воля, мышление), так и в бессознательном (ощущения, инстинкты, интуиция)¹. Преобладание рациональной или иррациональной функции формирует определенный тип социального характера и определяет его своеобразие и отличие от других социальных типов классовой психологии.

Классовая психология, таким образом, отображает социально-психологические черты, состояния, процессы, типичные для определенного общественного класса, социального слоя. Она порождена социально-экономическим положением класса, его культурным наследием и психическим складом, отражает его образ жизни, содержит его основные представления и взгляды. Носителями классовой психологии являются отдельные личности, выражающие ее в своем мировоззрении, направленности потребностей, интересов, целей, в стиле мышления, общения, совместной деятельности [4].

Психология толпы и масс. Толпа представляет собой бесструктурное скопление людей, лишенных ясно осознаваемой общности целей, но взаимосвязанных сходством эмоционального состояния и общим объектом внимания [82]. Основными механизмами формирования толпы и развития ее специфических качеств считаются циркулярная реакция (нарастающее обоюдонаправленное эмоциональное заражение), а также слухи. Различают четыре основных вида толпы [82]:

- *оказиональную*, связанную любопытством к неожиданно возникшему происшествию (дорожная авария);
- *конвенциональную*, связанную интересом к какому-либо заранее объявленному массовому развлечению (например, спортивному состязанию) и готовую, часто лишь временно, следовать достаточно диффузным нормам поведения;
- *экспрессивную*, выражающую общее отношение к какому-либо событию (радость, энтузиазм, возмущение, протест и т. д.); ее крайнюю форму представляет собой *экстатическая* толпа, достигающая вследствие взаимного ритмически нарастающего заражения состояния общего экстаза (например, на массовых идеологических или религиозных ритуалах, карнавалах, концертах рок-музыки и т. д.);
- *действующую*, которая, в свою очередь, включает в себя следующие подвиды: а) *агрессивную* толпу, объединенную слепой ненавистью к некоторому объекту (самосуд, избиение религиозных и политических противников, представителей определенных рас и народов и т. д.); б) *паническую* толпу, стихийно спасающуюся от реального или воображаемого источника опасности; в) *стяжательную* толпу, вступающую в неупорядоченный непосредственный конфликт за обладание какими-либо благами (деньгами, местами в транспорте, продуктами питания, товарами и т. д.); г) *повстанческую* толпу, в которой людей связывает общее возмущение действиями властей, она нередко составляет атрибут революционных потрясений и часто перерастает в акт политической борьбы. Однако отсутствие ясных целей, диффузность структуры порождает практически наиболее важное свойство толпы — ее легкую превращаемость из одного вида (подвида) в другой. Такие превращения часто происходят спонтанно. Однако знание их типичных закономерностей и механизмов позволяет умышленно манипулировать поведением толпы в авантюристических целях (что характерно для тоталитарных и авторитарных режимов) либо сознательно предотвращать и прекращать ее особо опасные действия.

С точки зрения французского социолога Г. Лебона, автора книги “Психология народов и масс” (1895), всякое скопление людей представляет собой массу, главной чертой которой явля-

¹ Подробнее см.: Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению.

ется потеря способности к наблюдению и критичности¹. Типичными чертами поведения людей в массе становятся обезличивание, что приводит к господству инстинктивных реакций, резкое преобладание чувств над интеллектом; утрата чувства ответственности [4]. Революция, согласно Г. Лебону, — это иррациональное движение масс, а массе нужен вождь, роль которого зачастую берет на себя безответственный политик.

Основными являются такие психологические *способы воздействия* на массы [4]:

- *заражение* — бессознательная, невольная подверженность индивида определенным психическим состояниям (большие открытые аудитории на концертах, массовые шествия, демонстрации, митинги и т. д.). Например, паника возникает в массе людей как определенное эмоциональное состояние, являющееся следствием либо дефицита информации о какой-либо пугающей или непонятной новости, либо избытка этой информации. В условиях массовых зрелищ стимулом, включающим предшествующую заражению общность оценок, являются аплодисменты, исполнение гимнов, провозглашение лозунгов и т. д.;
- *внушение* — целенаправленное, неаргументированное воздействие одного человека на группу людей, при котором передается информация, основанная на ее некритическом восприятии. При этом дети более поддаются внушению, чем взрослые, женщины — более, чем мужчины, необразованные — более, чем образованные, а также утомленные люди — более, чем хорошо себя чувствующие. Решающим условием эффективности внушения является авторитет суггестора (т. е. осуществляющего внушение);
- *подражание* — специфика этого явления состоит не в простом принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, а в воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. Общие закономерности социального подражания сводятся к следующему: подражание происходит от внутреннего к внешнему (например, духу религии подражают раньше, чем ее обрядам), низшие подражают высшим, провинция — центру, менее развитые общности — более развитым.

Резюме

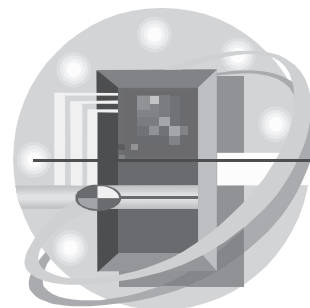
1. Политическая психология представляет собой специальную область психологии, изучающую феномены политического сознания наций, классов, социальных групп, правительств, индивидов. В каждом обществе имеются носители определенного типа политического сознания (монархического, либерального, социалистического, анархического и др.). Особенности политического сознания выражаются прежде всего в ценностных ориентациях, определяемых различными общественными идеалами. Классификация типов политического сознания и соответствующих им идейно-политических течений строится на системе отношений к трем основным сферам организации общества — экономической, политической и культурной.
2. Лидерство — это отношения доминирования и подчинения в системе человеческих отношений. Феномен лидерства обусловлен специфическими индивидуально-психологическими особенностями, а также своеобразием составляющих процесса организации человеческих отношений: лидеров (ведущих), последователей (ведомых), уровня группового развития и конкретных ситуаций. Различают лидеров, ориентированных на решение деловых проблем (задачецентрические лидеры), и лидеров, решающих эмоциональные проблемы (антропоцентрические лидеры), что соответствует и классификации основных подходов к социальному управлению — задаче- и антропоцентрических. Комбинирование этих двух подходов в зависимости от ситуации управления и уровня группового развития порождает многообразие стилей лидерства и социального управления. Политическое лидерство осуществляется на трех социальных уровнях: на уровне малой группы, на уровне конкретных политических движений и на уровне общества. Особым

¹ Подробнее см.: Андреева Г. М. Социальная психология. — М., 1980.

- типом властных отношений является вождизм, основанный на личной преданности персоне, обладающей верховной властью.
3. Совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, которая складывается и проявляется в познании, общении и деятельности (познавательная, эмоциональная и волевая сферы), называется характером. Социально-типическое, обусловленное общественным бытием личности, и индивидуально-своеобразное, обусловленное природными особенностями, выступают в характере как нерасторжимое единство природного и социального. При этом характер обнаруживает зависимость от ценностных ориентаций личности, ее политического сознания, что обуславливает своеобразие типов социального характера и характерологических особенностей представителей различных общественных классов.
 4. Крайние варианты психической нормы, означающие чрезмерную выраженность отдельных черт характера, называются его акцентуациями. При сложных психогенных ситуациях, длительно воздействующих на “слабое звено” характера (что особенно свойственно профессиональной политической деятельности), акцентуации характера могут вызвать развитие неврозов и формирование психопатической личности. Можно констатировать шесть основных групп акцентуаций характера, которые соответствуют шести основным политическим стилям: депрессивному, демонстративному, шизоидному, параноидальному, циклоидному и эпилептоидному. При этом в смене политических стилей и их носителей наблюдается определенная закономерность. Так, приход к власти новой политической силы выдвигает, как правило, лидеров демонстративного стиля, жаждущих любви масс и умеющих увлечь массы новой идеей. Однако исторически их “фаворитизм” непродолжителен. На смену демонстративным лидерам, выполнившим свою задачу массового идеологического заражения, приходят лидеры шизоидного и параноидного толка, обеспечивающие “наведение порядка” и жесткое структурирование полученного политического “хозяйства”. Параноидное правление может смениться циклоидной “оттепелью”, переходящей в эпилептоидное гниение и “застой”, завершающийся “депрессией власти”. После периода социальных потрясений, вызванных депрессивным правлением, в обществе вызревают новые политические силы, которые приходят на политический олимп в лице своих демонстративных вождей. Таким образом, каждый цикл политического правления выражается в том или ином акцентуированном стиле политического поведения.
 5. Ограниченную в размерах общность людей, выделяемую из социального целого на основе определенных признаков, в социальной психологии называют группой. По размеру социальные группы могут быть большими и малыми. К большим относятся население государства, нации, политические партии, этнические общности, классы, профессиональные организации, общественные движения, конфессиональные сообщества, крупные коллективы предприятий и учреждений. Структура психологии больших социальных групп включает в себя два образования — более устойчивое ментальное (социальный или национальный характер, нравы, обычаи, традиции, вкусы, особенности мышления) и более подвижное эмоциональное (потребности, интересы, настроения, национальные и социальные чувства). Своеобразие классовой психологии определяется доминированием в “коллективной психике” того или иного класса той или иной психической функции (интуиции или мышления, воли или инстинктов, чувственности или сенсорики), что обуславливает социально-типические черты в характере священнослужителя и бюргера, аристократа и люмпена, рабочего и крестьянина. Учитывая зависимость характера от типа политического сознания, можно предположить, что коллективными носителями теократического сознания являются священнослужители (иерократы), монархического — аристократы, либерального — буржуа, социалистического — мелкие торговцы, ремесленники, рабочие, крестьяне, маргинальная интеллигенция, тоталитарного и авторитарного — деклассированные и криминальные элементы.

Раздел 8

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ



Управлять — значит предвидеть, организовывать,
распоряжаться, координировать и контролировать.

А. Файоль

8.1

ПРЕДМЕТ И СОДЕРЖАНИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

Социальные системы и их структура

Под *системой* понимают совокупность взаимодействующих элементов, которые составляют целостное образование, имеющее новые свойства, которые отсутствуют у ее элементов¹. В мире все системно, но несмотря на общность систем всех видов, они имеют определенные специфические черты и закономерности [98]. Особенно сильно различаются социальные системы, поскольку их неотъемлемым элементом являются коллективы людей, активно участвующие в формировании этих систем и влияющие на характер их связей и отношений, состояние, функционирование и развитие.

В первом приближении социальные системы можно условно разделить на три вида: *социально-политические* (политические партии, общественные движения и т. п.), *социально-культурные* (творческие, научные, просветительские сообщества и т. п.) и *социально-экономические* (предприятия, организации, отрасли и т. п.). Генезис социальных систем привел к тому, что внутренне присущее им управление превратилось в самостоятельную область деятельности. Например, общественное производство является социально-экономической системой (социальной — потому, что люди, осуществляющие процессы производства и управления им, являются главными элементами, а экономической — потому, что в результате осуществления процессов производства и управления им создаются материальные блага, совокупный общественный продукт, потребляемый членами общества) [98]. Иными словами, экономическая система представляет собой способ, с помощью которого общество производит и распределяет имеющиеся в его распоряже-

¹ Подробнее см.: *Организация управления общественным производством: Учебник* / Под ред. Г. Х. Попова, Ю. И. Краснояса. — 2-е изд. — М., 1984; *Теория управления социалистическим производством: Учебник* / Под ред. О. В. Козловой. — 2-е изд. — М., 1983; *Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ.* / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Бови, Дж. В. Тилл. — М., 1995. — Т. 1; *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1993.

нии ресурсы для удовлетворения потребностей населения [90]. В основе известных современному обществу экономических систем, независимо от конкретных особенностей их функционирования, лежат одни и те же фундаментальные вопросы: как используются ограниченные ресурсы для удовлетворения нужд общества, какие товары и услуги должны быть произведены, кто будет их производить, как эти товары и услуги распределяются между членами общества. Различные варианты ответов на эти вопросы определяют три основных типа современных экономических систем: капитализм, коммунизм и социализм. Наилучший способ выявить различия между ними — это сравнить степени свободы, которую они предоставляют индивидам в овладении факторами производства¹ и реализации собственных экономических интересов [90]. Типы современных экономических систем приведены в табл. 17.

Таблица 17

Типы экономических систем [90]

Признаки	Экономическая система		
	Капитализм	Коммунизм	Социализм
Занятость и карьера	Каждый член общества имеет право на выбор специальности и места работы	Ограниченная свобода выбора специальности и места работы; почти все люди работают на государство	Люди пользуются определенной свободой выбора специальности и места работы в экономике, которая находится под контролем государства
Собственность	Частная собственность на все предприятия и отрасли экономики, имеющая признание и поддержку государства	Все промышленные и почти все сельскохозяйственные предприятия находятся в собственности государства	Государству принадлежат предприятия ключевых отраслей, незначительная частная собственность сочетается с государственной
Конкуренция	Конкуренция поддерживается государством, монополии запрещены или находятся под контролем государства	Конкуренция отсутствует, так как все предприятия и отрасли принадлежат государству и находятся под его контролем	Конкуренция допускается в малом бизнесе, но ограничена в ключевых отраслях, которые, как правило, принадлежат государству
Государственное планирование	Хозяйственные решения принимаются независимо от государства, но должны подчиняться установленным правилам и регулированию	Единый, обязательный для выполнения план, охватывающий все хозяйственные решения	Управление в ключевых отраслях осуществляется в соответствии с государственным планом
Потребительский выбор	Товары и услуги продаются по ценам, которые формируются на основе спроса и предложения; имеется широкий выбор доступных по цене товаров	Ограниченный выбор товаров, цены на которые назначает государство	Товары и услуги продаются по ценам, которые формируются на основе спроса и предложения; имеется широкий выбор доступных по цене товаров
Профсоюзы	Широкомасштабная профсоюзная деятельность, предусматривающая право профсоюзов на заключение коллективных договоров	Профсоюзы действуют в качестве информационного канала коммунистической партии, не имеют полномочий вести переговоры	Широкомасштабная профсоюзная деятельность, предусматривающая соответствующие права
Налогообложение	Средний уровень налогообложения с правом влиять на него посредством голосования	Высокие налоги без права влиять на них посредством голосования	Высокие налоги с правом влиять на их уровень посредством голосования
Прибыль	Вся чистая прибыль принадлежит предпринимателям, которые идут на риск, вкладывая средства в бизнес	Все виды прибыли (маржа) поступают в распоряжение государства	Предприятия, не находящиеся в государственной собственности, могут получать приемлемые прибыли

Любая система является совокупностью *элементов*. Элемент всегда есть структурообразующей частью системы (например, предприятие — элемент производственного объединения (корпорации) как системы; вместе с тем предприятие представляет собой сложную совокупность

¹ **Факторами производства** являются ресурсы — земля, труд, капитал и предпринимательская способность, которые общество использует для производства товаров и услуг [90].

элементов — цехов и служб). Элементу присуще одно или несколько свойств, которые определяют его место во внутренней организации системы. При этом свое назначение элемент может выполнять только тогда, когда будет взаимодействовать с другими элементами системы [98].

Управляющая и управляемая подсистемы. Каждая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем: управляемой и управляющей [98]. К *управляемой* подсистеме относятся элементы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг, к *управляющей* подсистеме — элементы, обеспечивающие процесс управления, т. е. процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей, занятых в управляемой системе. Важнейшим элементом управляющей системы является организационная структура управления.

Каждая из названных подсистем имеет определенные особенности. При этом, говоря о системе и совокупности ее элементов, следует обратить внимание на то, что в социальной системе и в ее крупных частях (управляемой и управляющей подсистемах) ясно просматриваются однородные группы элементов, образующих своеобразные системы меньшего уровня: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную [98].

Системы меньшего уровня. *Техническая* система представляет собой пропорциональное сочетание отдельных технических средств из множества отдельных видов различного оборудования. Например, в социально-экономических системах она выражает производственные мощности предприятия, организации, отрасли, с помощью которых люди в процессе материального производства способны производить продукцию в определенном количестве и заданного качества.

Технологическая система основана на разделении политической деятельности, материально-го или духовного производства на стадии и процессы. Элементами технологической системы являются предметы труда, отдельные операции и процессы. Эта система представляет собой набор правил и норм, определяющих последовательность операций в процессе материально-го или духовного производств и управления ими.

Организационная система путем разработки структуры управления, соответствующих положений и инструкций позволяет рационально использовать технические средства, предметы труда, информацию, площади и трудовые ресурсы.

Экономическая система представляет собой единство хозяйственных и финансовых процессов и связей.

Социальная система является совокупностью социальных отношений, которые образуются в результате совместной деятельности людей и социальных групп. Именно социальная система совместно с экономической определяет цели материального и духовного производства, общественной политики, формирует принципы и методы их организации [98].

Все перечисленные системы взаимосвязаны и составляют целостный организм. При этом техническая, технологическая и организационная системы в совокупности обеспечивают и характеризуют *организационно-техническую сторону управления*, а экономическая и социальная — *социально-экономическую* [98].

Таким образом, каждое звено, характеризующее уровень управления социальными системами, состоит из управляемой и управляющей подсистем, находящихся во взаимной связи и зависимости. Например, предприятия являются первичными звеньями в иерархии управления отраслями и регионами народного хозяйства. Они составляют часть структуры экономики и в то же время представляют собой основные звенья народного хозяйства, определяющие экономическую структуру современного общества.

Связь между управляющей и управляемой системами осуществляется с помощью *информации*, которая служит основой для выработки управленческих воздействий и решений, поступающих из управляющей системы в управляемую для исполнения [98].

Каждая социальная система *самоуправляема*. В то же время в процессе управления она испытывает внешние воздействия. Внешние и внутренние воздействия в любой системе тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены: чем значительнее одно, тем меньше другое.

Деятельность и развитие системы подчинены глобальной цели, а ее элементы и подсистемы имеют локальные задачи, решению которых подчинено их существование. Функционирование таких систем и управление ими являются не только процессом сохранения их целостности и определенности, но и процессом перевода в новое качественное состояние [98].

Сущность и содержание социального управления

Процессы управления как особый вид человеческой деятельности возникают из необходимости обеспечить целенаправленность и согласованность работы коллективов людей [98]. Управление всегда характеризуется двумя взаимосвязанными *сторонами*: организационно-технической и социально-экономической. Если организационно-техническая сторона управления порождается разделением труда, его специализацией и кооперацией и зависит от уровня развития производства, то социально-экономическая определяется социально-экономическими условиями, сложившимися в обществе. Поэтому сущность управления необходимо рассматривать и оценивать с позиции единства отношений управления, его двух сторон. В условиях современного общества социальное управление становится деятельностью, охватывающей весь процесс общественной жизни: сферы политическую, материального и духовного производства [98].

Цели социального управления. Начальным пунктом управления является формирование и выбор *целей управления* [98]. Любой вид социального управления тем и отличается от управления в технических и биологических системах, что субъект управления (управляющая подсистема) воздействует на объект управления (управляемую подсистему) путем определения цели деятельности. Формирование целей и задач социального управления предусматривает глубокий и всесторонний анализ развития общества. Социальное управление воплощается в системе целей: перспективных и текущих; организационно-технических и социально-экономических; народнохозяйственных, отраслевых, региональных и т. д. При этом оно призвано планировать, организовывать, координировать, стимулировать, контролировать деятельность коллективов и отдельных людей, направленную на достижение поставленных целей [98].

Предмет науки социального управления. При определении предмета науки социального управления исходят из сущности управления как особой функции, возникающей из необходимости руководства совместной деятельностью [98]. Поэтому изучать управление означает изучать прежде всего отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на общественные процессы, выявлять законы формирования отношений управления с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления. Таким образом, *предметом* науки социального управления являются отношения управления, представляющие собой сложный комплекс устойчивых взаимосвязей и взаимодействий людей и коллективов в процессе управленческого воздействия. Отношения управления реализуются через информацию, отражающую формы связей в процессе управления социальными системами [98].

Результатом управленческой деятельности являются решения, а также направленные на реализацию стоящих перед управляемым объектом задач такие функции управления, как планирование, организация, координация, стимулирование и контроль за совместными действиями людей в процессе коллективной деятельности на основе учета общественных и личных интересов. При этом социальное управление охватывает разнообразные общественные отношения (политические, экономические, культурные) и находится под воздействием совокупности факторов как объективного, так и субъективного характера. Вопрос о сочетании объективного и субъективного в управлении — это вопрос о взаимодействии механизма объективного развития социальной системы и механизма сознательного использования социальных законов в системе управления [98].

Содержание науки социального управления. Содержанием науки социального управления является выявление законов, закономерностей, разработка принципов, функций, форм и методов целенаправленной деятельности людей в процессе управления обществом [98]. Поэтому в основу науки управления должны быть положены социальные и экономические законы. Однако в ней используется также ряд специфических законов, закономерностей и методов.

Теория социального менеджмента

Теория социального управления — это комплексная система знаний, использующая разнообразные методы кибернетики, теории систем, социальных наук [98]. Она изучает и разрабатывает пути комплексного применения методов воздействия на людей в социальных процессах. Теория социального менеджмента охватывает различные знания [98]:

- методологические основы социального управления (раскрывается сущность социального управления, его содержание, законы, закономерности и принципы менеджмента);
- учение о системе социального управления (освещаются организационные формы систем менеджмента, функции и структура социального управления);
- учение о механизме и методах социального управления как совокупности средств и рычагов воздействия (рассматриваются экономический, организационно-распорядительный, социально-психологический механизмы менеджмента, их совокупность и взаимное воздействие);
- учение о процессе социального управления, его свойствах и динамике; типология его частей, цели процесса социального управления, связь со структурой; информационное обеспечение процесса управления;
- учение о качестве и эффективности социального управления (освещаются культура и стиль менеджмента, научная организация управленческого труда, искусство управления, оценивается эффективность и указываются пути ее повышения).

Характерными чертами научного социального управления являются познание и сознательное использование социальных законов, законов и закономерностей управления; обеспечение системности и непрерывности процесса управленческих воздействий; моделирование управляемых объектов и субъектов управления; количественные и качественные измерения явлений; взаимосвязь и взаимодействие государственного, хозяйственного и общественного менеджмента.

Таким образом, теория социального управления устанавливает законы и закономерности, принципы протекания социальных процессов и явлений в области управления обществом.

Наука и искусство социального управления. Необходимо отличать науку управления от искусства управления [98]. Искусство менеджмента определяется навыками, интуицией, способностями людей, их умением творчески применять науку управления в социальной практике с учетом конкретных особенностей функционирования объекта и субъекта социального управления. Хотя социальное управление подчиняется объективным законам и закономерностям, индивидуальные особенности личности (должностные, профессиональные, возрастные), обусловленные одаренностью, знанием, жизненным опытом, непосредственно влияют на управление. Поэтому социальное управление — это наука и искусство, поскольку в нем всегда сочетаются объективное и индивидуальное [98]. Роль науки и искусства в социальном управлении схематически показана на рис. 30.

Резюме

1. Система представляет собой совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, которое имеет новые свойства, отсутствующие у составляющих ее элементов. Социальные системы можно условно разделить на три основных вида: социально-политические, социально-экономические и социально-культурные. Этим трем основным видам социальных систем соответствуют три основных вида менеджмента — социально-политический (административный менеджмент), социально-экономический (менеджмент в производственной сфере) и социально-культурный (менеджмент в непроизводственной сфере).
2. Каждая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляемой и управляющей, первая из которых является объектом, а вторая — субъектом социального управления. В любой социальной системе и ее подсистемах образуются

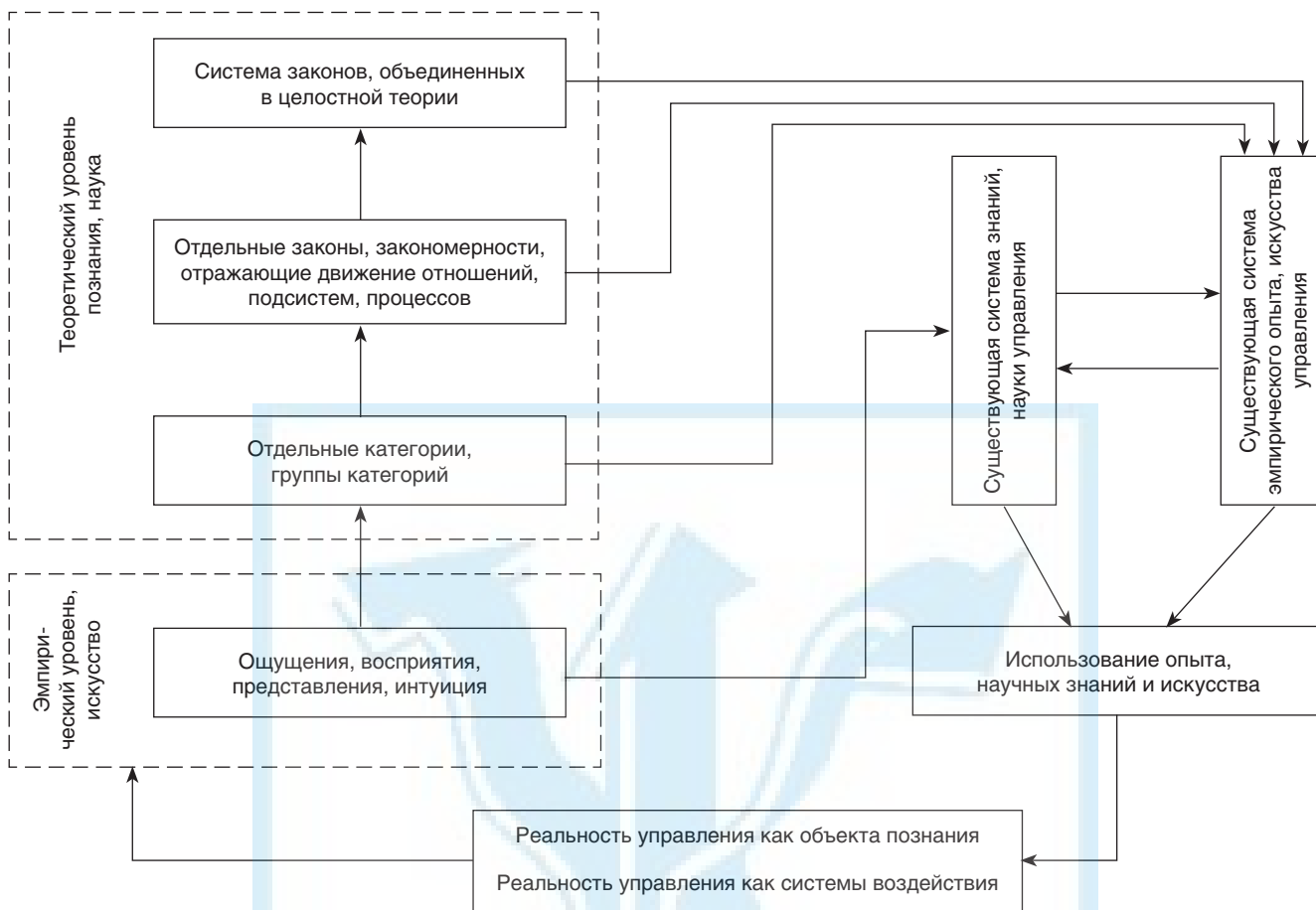


Рис. 30. Роль науки и искусства в управлении [98]

- взаимосвязанные системы меньшего уровня – техническая, технологическая, организационная, экономическая и собственно социальная. Первые три характеризуют и обеспечивают организационно-техническую сторону менеджмента, последние две – его социально-экономическую сторону. При этом каждая социальная система является самоуправляемой.
3. Социальное управление как особый вид человеческой деятельности возникает из необходимости организации совместной деятельности людей и порождается, с одной стороны, разделением труда (в основе которого лежит неравенство способностей), а с другой – социально-экономическими условиями конкретного общества (в основе которых лежит соответствующий тип культуры, определяемый господствующими социальными ценностями). Социальное управление является деятельностью, охватывающей весь процесс общественной жизни – политическую, экономическую и духовную сферы.
 4. Главное отличие социального управления от других его видов состоит в сознательном определении целей деятельности. Результатом управленческой деятельности являются решения, направленные на реализацию целей посредством осуществления функций управления через организованное взаимодействие людей. Этот сложный комплекс устойчивых взаимосвязей представляет собой отношения управления, которые и являются предметом науки социального управления.
 5. Содержанием науки социального управления является выявление законов и закономерностей, разработка принципов, функций, форм и методов целенаправленной деятельности людей в процессе управления обществом, его основными сферами и звеньями. Поэтому основой научного менеджмента являются социальные законы и их действие в процессе социального управления. Теория социального управления – это комплексная система знаний, использующая данные различных социальных наук для разработки принципов и методов воздействия на людей в социальных процессах на основе установления законов и закономерностей управления обществом.

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основные подходы к проблемам управления

Различают следующие *подходы* к изучению проблем социального управления [98]:

- конкретно-исторический, который предполагает изучение отношений социального управления как процессов, развивающихся и изменяющихся под влиянием действующих на них факторов;
- комплексный, который предполагает при изучении отношений управления взаимосвязь экономического, правового, социально-психологического и других подходов к анализу отношений управления;
- аспектный, позволяющий исследовать одну из сторон отношений управления, одно из свойств, проявляющихся через связи с тем видом отношений, который специально исследуется какой-либо социальной наукой (философией, политэкономией, социологией, психологией и т. д.);
- системный, позволяющий рассматривать и управляемую, и управляющую подсистемы как целостный комплекс взаимосвязанных, объединенных общей целью элементов, выявить свойства системы, ее внутренние и внешние связи.

К эффективным *методам* науки социального управления относятся моделирование (применяются различные виды моделей – вербальные, физические, графические, математические и др.), эксперимент, методы социологические и психологические (опросы, тестирование, наблюдение и т. д.) и экономико-математические (программирование, теории игр и информации, анализы корреляционный, факторный и др.).

Основная цель методологических исследований – выработать наиболее эффективные пути, подходы и методы для получения знаний о явлениях, системах и процессах управления [98].

Типы отношений социального управления

Различают следующие отношения управления [98]:

- между управляющей и управляемой подсистемами, т. е. между субъектом и объектом непосредственного социального управления;
- внутри управляющей системы между ступенями, уровнями управления (вертикальные связи); между звеньями управления каждой ступени (горизонтальные связи); между одноименными функциональными звеньями управления на разных ступенях управляющей подсистемы;
- между руководителями и подчиненными в звеньях управления – в каждом (отношения субординации) и в разных (отношения координации).

Кроме того, отношения социального управления подразделяются на такие [98]:

- отраслевые, региональные, межотраслевые, межрегиональные, территориально-отраслевые;
- внешние (отношения с окружающей средой) и внутренние (отношения взаимодействия элементов систем);

- межсистемные, межличностные и смешанные, а также коллективные и индивидуальные;
- временные и постоянные, непосредственные и косвенные;
- линейные, функциональные и смешанные.

Законы социального управления

В системе законов социального управления ведущую роль играют объективные, не зависящие от сознания и воли людей социальные и экономические законы [98]. Их действие проявляется только в деятельности людей и, следовательно, зависит от того, насколько полно учитываются требования объективных законов. Объединяя и координируя труд людей, управляющая система должна строго учитывать требования социальных и экономических законов, проявляющихся в определении цели, поиске путей ее реализации, оценке результатов достижения. Например, к *основным социальным законам* относятся такие: социального развития; социальной мобильности; социальной стратификации и др.

Категория “закон” относится к той же группе категорий, что и *закономерность*. Как законы, так и закономерности устанавливают общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями. В *теории менеджмента* понятие “закономерность” рассматривается как первоначальная формулировка закона в начале его теоретического исследования. Основные положения теории социального управления группируются вокруг ее законов и закономерностей, через которые обнаруживают взаимосвязь, так как именно в них раскрываются содержание теории менеджмента, основные функции, методы и структуры, а также особенности процесса управления [98].

Приведем *основные законы социального управления* [98].

- *Закон единства системы социального управления*, обусловленный культурными, политическими и экономическими условиями общественного развития. Системе социального управления органически присуще единство, определяющее основные процессы ее функционирования, характер формирования и развития. Система социального управления едина, что проявляется в неразрывной цепи отношений управления от высших органов административно-государственного управления до низших его звеньев, в единстве социального управления всеми составными глобальных целей и интересов общества, в единстве основных функций и методов менеджмента.
- *Закон пропорциональности управляемой и управляющей подсистем* социальной системы, предполагающий рациональную соотносительность внутри них, а также между ними с целью обеспечения наиболее эффективного функционирования этих подсистем.
- *Закон оптимального соотношения централизации и децентрализации функций социального управления*. Уровень централизации управления изменяется в процессе общественного развития, и это изменение является законом социального управления. Для каждого этапа общественного развития должен быть свой оптимальный уровень централизации (децентрализации). При этом чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления.
- *Закон участия населения в социальном управлении, повышении его эффективности и ответственности*, поскольку общественное производство материальных и духовных благ подчинено цели удовлетворения потребностей населения.

Принципы социального управления

Под *принципами социального управления* следует понимать правила, основные положения и нормы поведения, которым следуют органы управления в процессе руководства в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе [98]. Они определяют требования к системе, структуре, процессу и механизму социального управления. Принципы управления представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих законов и закономерностей, присущих им общим чертам, характерным фактам и признакам, которые становятся общим началом их деятельности. Следовательно, принципы социального управления — это руководящие идеи, исходные положения, отражающие законы развития отношений управления. Взаимосвязь принципов, законов и закономерностей можно представить в такой последовательности: законы социального развития → социальные и экономические законы соответствующего периода (этапа) социального развития → законы и закономерности социального управления → принципы социального управления. При этом важное различие принципов и методов социального управления состоит в том, что принципы управления не выбирают — им следуют. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности, но каждый отдельный метод не имеет такого же воздействия на принцип управления [98].

Таким образом, принципы социального управления должны быть такими [98]:

- основываться на законах развития общества, его социальных и экономических законах и законах менеджмента;
- соответствовать целям социального управления, отражать основные свойства, связи и отношения менеджмента;
- учитывать временные и территориальные аспекты процессов социального управления;
- иметь правовое оформление, т. е. быть закрепленными в различных нормативных документах, поскольку каждый принцип социального управления целенаправлен, т. е. его применяют для решения конкретных организационно-политических и социально-экономических задач.

К основным относятся следующие принципы социального управления:

- *единоначалия* в принятии решений и *коллегиальности* при их обсуждении;
- *единства* административно-государственного, хозяйственного и социально-культурного менеджмента;
- *сочетания* отраслевого и территориального социального управления;
- *научности* социального управления;
- *прогнозирования* социального управления;
- *мотивации* (стимулирования) труда;
- *ответственности* за результаты социального управления;
- *рационального подбора, подготовки, расстановки и использования кадров*;
- *экономичности и эффективности* социального управления;
- *системности* (рассмотрение объекта или субъекта управления как систем, состоящих из различных звеньев, т. е. систем, стремящихся к реализации различных целей);
- *иерархичности* (рассмотрение систем как многоступенчатых, многоуровневых, требующих деления на элементы. При этом каждая ступень управляет нижестоящей ступенью и одновременно является объектом управления вышестоящей ступенью);
- *необходимого разнообразия* (управляющая система должна быть не менее сложной и разнообразной, чем управляемая);
- *обязательности обратной связи* (получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую путем сравнения фактического состояния с заданным).

Системы принципов управления изменяются в процессе общественного развития и социального управления. Тем не менее основные принципы менеджмента полностью исчезнуть не могут, так как выражают требования к системе социального управления. Формы же и методы использования этих принципов на различных этапах социального развития могут и должны быть различными [98].

Методы менеджмента

Метод управления — это способ осуществления управляющего воздействия, т. е. способ реализации (достижения) целей социального управления [72]. В наиболее общем виде методы управляющего воздействия можно разделить на две группы: основные и комплексные. В *основных* четко выделяется содержательный аспект по признаку соответствия методов управления требованиям тех или иных объективных законов (например, социальных, экономических, организационно-технических и др.). Сложными, или *комплексными*, методами социального управления являются комбинации основных.

По *содержанию* методы социального управления отражают требования различных объективных законов социального развития: экономических, организационно-технических, демографических, социологических, психологических и т. д. В этой связи различают методы управления экономические, организационно-административные и социально-психологические [72].

Экономические методы управления. Эти методы представляют собой способы (средства) достижения целей управления на основе реализации требований экономических законов. Иными словами, под экономическими методами менеджмента в современном значении понимают экономический расчет, основанный на сознательном использовании системы экономических законов и категорий рыночной экономики¹.

Среди многообразия экономических методов управления можно выделить, например, методы экономического стимулирования [72].

Экономическое стимулирование представляет собой метод социального управления, опирающийся на экономические интересы работников [98]. Его основу составляет формирование доходов предприятий и организаций, а также каждого работника в зависимости от личного вклада. Система экономического стимулирования есть совокупность разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности персонала и каждого работника в получении наибольшей прибыли. Экономическое стимулирование базируется на следующих основных принципах [98]:

- взаимосвязи и согласованности целей экономического стимулирования с целями развития организации;
- дифференциации экономического стимулирования, направленной на реализацию необходимых изменений в структуре производства;
- сочетании экономического стимулирования с другими методами мотивации;
- сочетании экономического стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность организаций и отдельных работников.

В целом техника комплексной *мотивации людей* включает в себя три основные группы приемов [90]:

- ориентированные на работников — постановка перед работником четких и достижимых целей (например, рабочим, превысившим определенную норму выработки, выплачиваются премии); модификация поведения (применение наказаний и наград с целью улучшения поведения человека); переподготовка (прохождение курса обучения перспективным специальностям за счет организации);
- ориентированные на работу — усовершенствование рабочих мест и расширение сферы деятельности работников (т. е. такое распределение обязанностей в организации, при котором на работников возлагается больше ответственности за ее деятельность в целом); гибкий график работы (т. е. режим труда, при котором работники могут самостоятельно планировать время начала и окончания работы); телекоммуникация и домашние офисы (т. е. работа на дому с подключенными к офису телефоном, компьютером и фак-

¹ **Рыночная экономика** — экономическая система, цели которой достигаются в процессе функционирования свободного рынка с минимальным государственным вмешательством [89].

сом); сокращение рабочего времени и разделение функциональной нагрузки как способы минимизации количества увольнений;

- ориентированные на организацию — расширение полномочий (т. е. предоставление работникам бóльших возможностей для участия в повседневных делах организации); участие в достижении целей (т. е. получение регулярных денежных вознаграждений за успешные результаты коллективной работы) и др.

Организационно-административные методы. Эти методы управления базируются на власти, дисциплине и ответственности [72]. Организационно-административное воздействие осуществляется в следующих основных видах:

- *прямое административное указание*, которое имеет обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию;
- установление *правил*, регулирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование), выработка стандартных процедур административного воздействия, унифицированных форм менеджмента;
- разработка и осуществление *рекомендаций* по организации и совершенствованию тех или иных процессов, подвергаемых организационно-административному воздействию;
- *контроль и надзор* за деятельностью организации или отдельных работников.

Основной формой реализации и применения организационно-административных методов социального управления являются распорядительство и оперативное вмешательство в процесс управления в целях координации усилий его участников для выполнения поставленных перед ними задач [72].

Выделяют три основные группы организационно-административных методов:

- *организационно-стабилизирующие*. Содержание этих методов воздействия заключается в установлении состава элементов системы и устойчивых организационных связей между ними посредством закрепления определенных обязанностей как за системой в целом, так и за отдельными ее звеньями. К этим методам относятся регламентирование, нормирование и инструктирование;
- *распорядительного воздействия*. Отражают текущее использование установленных организационных связей и их частичную корректировку при изменении условий работы. В основе распорядительного воздействия лежат полномочия и обязанности. К этим методам относятся постановление, приказ, распоряжение, указание, резолюция;
- *дисциплинарного воздействия*. Предназначены для поддержания стабильности организационных связей посредством дисциплинарных требований и системы ответственности.

Все три группы организационно-административных методов менеджмента используются как отдельно, так и совместно, дополняя друг друга [98].

Социальные и психологические методы. Социальными и психологическими методами управления называются способы управляющего воздействия, опирающиеся на объективные законы социального развития и законы психологии [72]. Объектом воздействия здесь являются социальные и психологические процессы на уровне народонаселения, производственного коллектива или его структурного звена, отдельного работника. Условно социальные и психологические методы управления можно разделить на три основные группы [98].

- *Социальные методы управления*. Охватывают широкий спектр социально-политических методов, методов социального нормирования, социального регулирования, морального стимулирования и др. Методы социального нормирования позволяют упорядочить социальные отношения между коллективами и отдельными работниками введением различных социальных норм. Социально-политические методы включают в себя политическое образование и привлечение работников к участию в социальном управлении. К конкретным методам социального нормирования относятся правила внутреннего трудового распорядка, правила внутрифирменного этикета, формы дисциплинарного воздействия. Методы социального регулирования используются для упорядочения социальных отношений путем выявления и регулирования интересов и целей различных коллективов, групп и индивидуумов. К ним относятся договоры, взаимные обязательства, системы отбора, распределения и удовлетворения социальных потребностей. Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов,

групп, отдельных работников, достигших определенных успехов в профессиональной деятельности.

- *Социально-психологические методы управления.* Представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, также на процессы, протекающие внутри него. Эти методы основаны на использовании социально-психологического механизма, действующего в коллективе, куда входят формальные и неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений, социальные потребности и другие социально-психологические аспекты. Социально-психологические методы управления отличаются прежде всего мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия. Среди способов мотивации выделяют внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, понуждение, побуждение и др. Цель применения социально-психологических методов – обеспечить растущие социальные потребности человека, его всестороннее гармоничное развитие и повысить на этой основе трудовую активность личности и деятельность коллективов.
- *Психологические методы управления.* Направлены на регулирование отношений между людьми путем оптимального подбора и расстановки персонала. К ним относятся такие методы: комплектования малых групп; гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и др. Методы комплектования малых групп позволяют определить оптимальные количественные и качественные соотношения работников с учетом психологической совместимости. К методам гуманизации труда относятся использование психологического воздействия цвета, музыки, исключение монотонности работы, расширение творческих процессов и т. д. Методы профессионального отбора и обучения направлены на профессиональную ориентацию и подготовку людей, которые по психологическим характеристикам наиболее соответствуют требованиям выполняемой работы.

Резюме

1. Различают конкретно-исторический, аспектный, комплексный и системный подходы к изучению проблем менеджмента, а также различные типы отношений социального управления. В системе законов социального управления ведущую роль играют социальные законы, к которым относятся закономерности социального развития, стратификации, мобильности, формирования социального характера и др. Основными законами менеджмента являются законы единства системы управления, пропорциональности управляемой и управляющей подсистем, оптимального соотношения централизации и децентрализации, участия различных слоев в социальном управлении и др.
2. Принципы менеджмента – это руководящие идеи, основные положения, отражающие закономерности развития отношений управления. Системы принципов управления применяются в процессе общественного развития, хотя основные из них (принципы единоначалия, подбора и мотивации персонала, эффективности, системности, иерархичности, необходимого разнообразия, обратной связи и др.) действуют на всех исторических этапах.
3. Методы менеджмента – это различные способы достижения целей социального управления. По содержанию методы управления отражают требования основных законов социального развития, в связи с чем их подразделяют на три большие группы: экономические, административные и социально-психологические.

СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Сущность социального управления определяет формирование и функционирование этого класса управления как системы. Система социального управления состоит из следующих компонентов: механизма, структуры, объектов, функций, кадров, процесса управления, механизма развития системы управления [72]. Система управления — это форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных прежде всего в законах и принципах управления, а также в целях, функциях, структуре, методах и процессе управления [98].

Механизм управления

Достижение целей социального развития и реализация определенной социально-экономической политики требуют создания механизма социального управления, являющегося конкретной формой использования социальных и экономических законов [98]. Механизм управления создается и целенаправленно изменяется людьми, которые регламентируют совокупность функций, форм, методов, рычагов и стимулов социального управления с тем, чтобы достичь наибольшей его эффективности в тех или иных конкретно-исторических условиях. Качественный уровень механизма социального управления, степень его совершенства и соответствия требованиям системы социальных и экономических законов зависят от подготовленности кадров управления, их умения выявлять и объективно оценивать наиболее существенные элементы и связи механизма управления, особенности их проявления и последствия развития выявленных тенденций [98].

Механизм социального управления состоит из таких фундаментальных звеньев: общих принципов, функций, целей и методов [72]. Общество как сложная, многоцелевая социальная система требует, чтобы механизм управления обеспечивал четкое взаимодействие всех его подсистем и решение стоящих перед ним задач. С этих позиций в механизме управления выделяют экономический, организационный и социально-культурный механизмы, основу взаимосвязанного функционирования которых составляют требования системы объективных законов социального развития и управления (рис. 31).

Таким образом, механизм социального управления представляет собой совокупность методов, приемов, форм управления обществом и его подсистемами, взаимосвязанное воздействие которых обеспечивает наиболее эффективное развитие всего общественного организма [98].

Объекты социального управления

Социальные системы являются одновременно субъектом и объектом управления, что определяет необходимость рассматривать субъект и объект управления как две постоянно взаимодействующие системы (управляющую и управляемую) [98]. Управляющая система (субъект управления) является частью управляемой (объекта управления). Размер и границы управляющей системы зависят от масштабов и особенностей управляемой. Отсюда следует, что функционирование субъекта управления определяется в основном особенностями объекта.



Рис. 31. Роль и содержание механизма управления обществом

В обобщенном виде объектами управления являются человек и его труд, в более широком масштабе — это большие коллективы и общности людей (организация, регион, отрасль, страна). Объектом управления могут быть также отдельные функции, например управление финансами, сбытом, персоналом и т. д.

Существует три вида *объектов управления*: *производственные*, включающие в себя звенья организации общественного производства; *структурные*, возникающие как звенья системы управления; *функциональные*, являющиеся функциями, которые выделяются специальным механизмом управления.

Таким образом, в обобщенном виде *объект управления* — это комплекс деятельности людей, выделенный из социальной среды либо в качестве звена социальной системы, либо в виде особой функции, требующей специального механизма управления [98].

Объекты управления начинают формироваться с организационного выделения их в качестве основных структурообразующих звеньев социальной системы. Например, такое звено — это производственное предприятие, являющееся своеобразной точкой отсчета уровней как в макросистеме управления экономикой, так и в микросистеме внутрифирменного управления. Это звено является основой формирования производственных объектов управления различных масштабов — отрасли, региона, народного хозяйства в целом.

Выделение производственных объектов управления лежит в основе построения системы управления, каждое звено которой является также структурным объектом управления. Эти объекты выделяются по функциям и трудоемкости их реализации, что способствует формированию функциональных объектов управления. Формирование и развитие объектов управления лежат в основе постоянного совершенствования системы управления обществом.

Наиболее важную роль в формировании объектов управления играют экономические, организационные, социальные и технико-технологические факторы. Факторы, отражающие требования объективных законов социального развития, диалектически взаимосвязаны. Важную роль в формировании объектов управления играют также формы сочетания отраслевого и территориального управления, уровни его централизации и децентрализации. Факторы формирования объектов управления влияют на их масштабы, внутреннюю структуру, общеорганизационный статус, экономическое и социальное положение, систему управления [98].

Функции социального управления

Функции управления — это особые виды деятельности, выражающие направления или стадии осуществления целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе жизнедеятельности общества и управления им [98]. Состав функций управления должен обеспечивать эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение ее состояния. Функции управления необходимо рассматривать с учетом следующих классификационных признаков:

- особенностей процесса управления, т. е. выделения в нем признаков, присущих менеджменту как социальному явлению и раскрывающих законы и закономерности его формирования;
- процесса социального развития, направленности управления на конкретные элементы этого процесса или сферы, объекты жизнедеятельности общества.

В силу этого процессу социального управления объективно присущи основные и конкретные функции. К *основным функциям* управления относятся такие формы проявления целенаправленного воздействия на коллективы людей [98]:

- *планирование* (прогнозирование) — выработка и постановка целей и задач в сфере социального управления, а также определение путей и средств реализации планов для достижения поставленных целей;
- *организация* — создание новых и упорядочение функционирующих организационных структур менеджмента как элементов процесса реализации планов и целей социального управления;
- *координация* (регулирование) — обеспечение необходимой согласованности действий коллективов людей как элемент процесса реализации намеченных целей;
- *стимулирование* (активизация) и *обучение* (инструктаж) — побуждение и подготовка людей к действию путем обеспечения повышения эффективности системы менеджмента как элемента процесса реализации целей управления;
- *контроль* (анализ и учет) — систематическое наблюдение за деятельностью людей с целью выявления отклонений от установленных норм, правил и требований в процессе реализации намеченных целей.

Перечисленные основные функции действуют в единстве и взаимосвязи, однако переход от одной ступени (уровня) социального управления к другой сопровождается изменением соотношения их содержания и роли (например, ведущая для министерского уровня функция прогнозирования сменяется на цеховом уровне функцией организации и т. д.).

Если основные функции являются общими для любых процессов социального управления, в каких бы системах управления обществом они ни осуществлялись, то *конкретные функции* присущи тем или иным конкретным элементам социальной системы, отражая их специфику. Например, производственно-хозяйственная деятельность предприятия может подразделяться на три стадии: *подготовительную, производственную и заключительную*, каждая из которых, обособляясь, представляет собой объект управления. Установление количественного состава объектов управления служит основанием для определения конкретных функций менеджмента, соответствующих каждому выделенному объекту социального управления. По содержанию каждая конкретная функция управления является, в свою очередь, комплексной и охватывает планирование, организацию, координацию, стимулирование, обучение и контроль организационно обособленных объектов воздействия [98].

Анализ управленческих функций. Важным условием совершенствования системы управления является анализ ее функций [98]. Основные требования, предъявляемые к такому анализу, таковы:

- четкое определение и структурное обособление объектов управления на основе разработанных критериев;
- выделение конкретных функций управления, видов работ и операций;
- четкое разделение труда между функциональными и линейными звеньями управляющей системы;

- наличие положений о структурных звеньях и должностных инструкций;
- разработка модели процесса управления на основе реализации и учета всех основных функций менеджмента;
- обоснование путем сравнения модели процесса управления с фактически осуществляемой управленческой деятельностью основных направлений совершенствования системы управления.

Анализ функций социального управления предусматривает четыре основных *этапа* [98]:

- выделение объектов и конкретных функций управления;
- построение модели процесса управления;
- выявление фактически выполняемого состава работ и операций по реализации функций менеджмента;
- сопоставление фактического состава управленческих работ с объективно необходимыми и выявление расхождений с построенной моделью.

Организационная структура

Категория “*структура*” отражает строение и внутреннюю форму системы [98]. Система, между элементами которой установлены связи, обеспечивающие взаимодействие ее элементов, направленное на достижение определенных целей, является *организованной*. Структура, отражающая состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления, которые функционируют для достижения определенной цели, называется *организационной*.

Функции и структура управления — две неразрывно взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны единого целого — организации системы управления, являющиеся соответственно *содержанием* и *формой* процесса управления. Наличие организационной структуры управления и ее развитие являются основой всей организации. Вне их рамок исключается возможность реализации функций менеджмента, т. е. непосредственно процесса управления. Процесс формирования организационной структуры представляет собой прежде всего организационное закрепление тех или иных функций за подразделениями *аппарата управления*. При этом функции управления определяют *задачи* органов управления [98].

В силу научно-технического прогресса и дальнейшего разделения труда общественное производство постоянно дифференцируется на составляющие (отрасли, подотрасли, объединения, предприятия, цехи, участки и т. д.). В конечном итоге в управляющей системе формируются звенья и ступени управления. Они находятся в определенном соотношении со звеньями и ступенями управляемой системы. Тем самым достигается соотносительность управляющей и управляемой систем, обеспечивается возможность воздействия органов управления на социальные процессы [98].

Звенья и ступени управления. *Звено* (подразделение, орган) управления представляет собой обособленную ячейку со строго очерченными функциями управления; *ступень* (уровень) управления — совокупность звеньев управления на определенном иерархическом уровне управления [98]. В структуре управления конкретизируется управляющая система, определяется роль каждой ступени, каждого звена, раскрываются связи в процессе управления.

Структура управления может быть двухступенчатой (двухзвенной) и многоступенчатой (многозвенной). Если звенья находятся на одной ступени управления, то их связь носит сугубо координационный (горизонтальный) характер, если на нескольких — она становится субординационной (иерархической), или вертикальной. В организационной структуре управления звенья (органы) управления подразделяются на линейные и функциональные. *Линейные звенья* — это административно обособленные части социальной системы, осуществляющие непосредственное комплексное управление объектом (отраслевые министерства, корпорации, тресты, объединения, предприятия, цехи, участки и т. д.). *Функциональные звенья* представляют собой административно обособленные части аппарата управления, реализующие одну или несколько функций управления (комитеты, управления, отделы, агентства, бюро и т. д.) [98].

Типы и виды организационных структур. Различают три основных типа организационных структур управления: *линейную, функциональную и смешанную*, линейно-функциональную [98]. Для обеспечения гибкости сложных систем управления в линейно-функциональные структуры вводятся программно-целевые формы управления в виде матричных структур: управление по проекту; по продукту; координационные комиссии и т. д. (рис. 32). В организационной структуре управления предприятиями различают также структуры управления [98]:

- *бесцеховую*, когда основной административно-производственной единицей (звеном) являются самостоятельные участки, что соответствует наиболее простой двухзвенной структуре управления (заводоуправление – руководство участка);
- *цеховую*, когда основным административно-производственным звеном являются цехи, что приводит к трехступенчатой структуре управления (заводоуправление – аппарат управления цехом – руководство участка);
- *корпусную* (производственную), когда кроме участков и цехов вводится дополнительная ступень (звено) в управляющей системе – корпус (производство), объединяющий несколько взаимосвязанных или однотипных цехов. В этом случае предприятие приобретает четырехзвенную структуру управления производственным процессом;
- *филиальную*, когда кроме участков, цехов и в некоторых случаях корпусов создаются филиалы. Филиал – это не дополнительная ступень управления, а особое звено, появление которого связано с территориальной удаленностью от головного (базового) производства группы цехов или самостоятельных участков.

Критерии рациональной структуры управления. Условия (или критерии) рациональной структуры управления таковы:

- соответствие звеньев управления его функциям;
- возможно меньшее количество ступеней (звеньев) в иерархии управления;
- сосредоточение на каждой ступени необходимых функций управления;
- концентрация функциональных звеньев в функциональных узлах (например, все экономические службы объединяются под руководством главного экономиста или финансового директора);
- четкое выделение участия каждого функционального звена в едином процессе управления, исключение дублирования функций;
- наименьшее количество источников “приема” и “выхода” команд из каждого звена управления.

Организационная структура менеджмента документально фиксируется в схеме структуры управления, штатных расписаниях, положениях о структурных подразделениях, а также в должностных инструкциях для исполнителей [98].

Кадры управления

К *кадрам управления* относятся работники, осуществляющие функции управления или способствующие их осуществлению, т. е. профессионально участвующие в процессе управления и входящие в аппарат управления [98].

Существуют различные классификации кадров управления: по должностному признаку, уровням (ступеням) в иерархии управления, специальному образованию, отраслям производства и др. Однако базовой классификацией является классификация работников в процессе принятия и реализации решений. По этому признаку кадры управления подразделяются на три большие группы: руководители, специалисты и вспомогательный персонал (технические исполнители) [72]. Каждая из названных групп кадров управления занимает специфическое место в системе управления, характеризуется особенностями профессиональной деятельности, а также системой профессиональной подготовки.

Руководители. Руководители – это работники, возглавляющие соответствующий коллектив, направляющие и координирующие работу всего аппарата управления или его отдельных

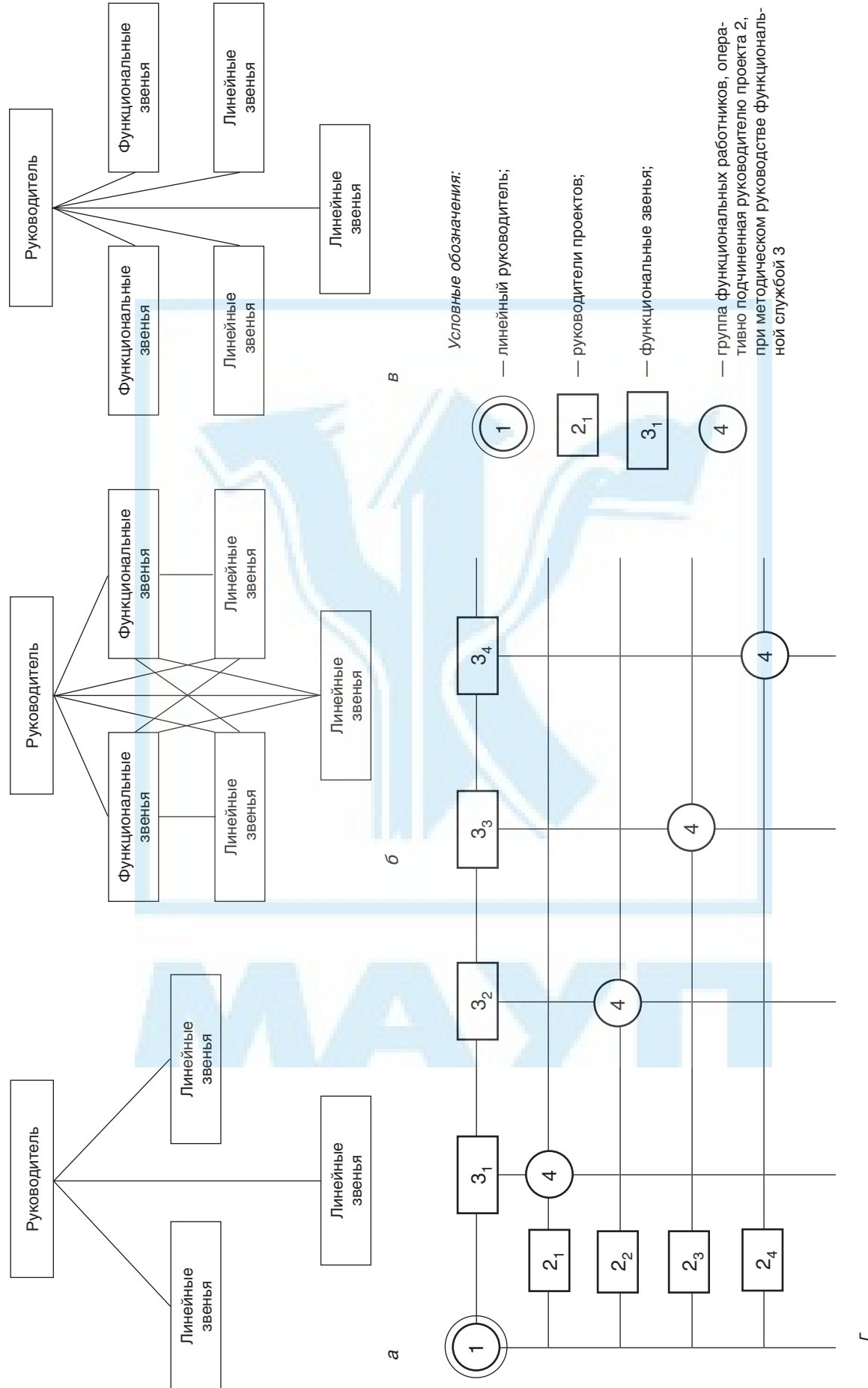


Рис. 32. Типы структур управления [98]:
 а — линейная; б — функциональная; в — линейно-функциональная (штабная); г — вариант матричной структуры управления

звеньев, осуществляющие контроль и регулирующие деятельность коллектива по выполнению поставленных задач и достижению целей [98]. Руководители подразделяются на линейных и функциональных. *Линейные* руководители — это лица, действующие на основе единоначалия, ответственные за состояние и развитие организации или ее обособленной, организационно оформленной части (объединения, предприятия, цеха, участка, бригады). К *функциональным* руководителям относятся лица, ответственные за определенный функциональный участок работы в системе управления и возглавляющие подразделения, которые выполняют конкретные функции управления (комитеты, отделы, бюро и др.). Руководители классифицируются также по уровням управления. Например, линейными являются руководители звеньев: низового (мастера, начальники участков, цехов и т. п.), среднего (начальники корпусов, директора предприятий, главные специалисты объединений) и высшего (начальники главков, министры, председатели комитетов и т. д.). Иерархию управления схематически иллюстрирует рис. 33.

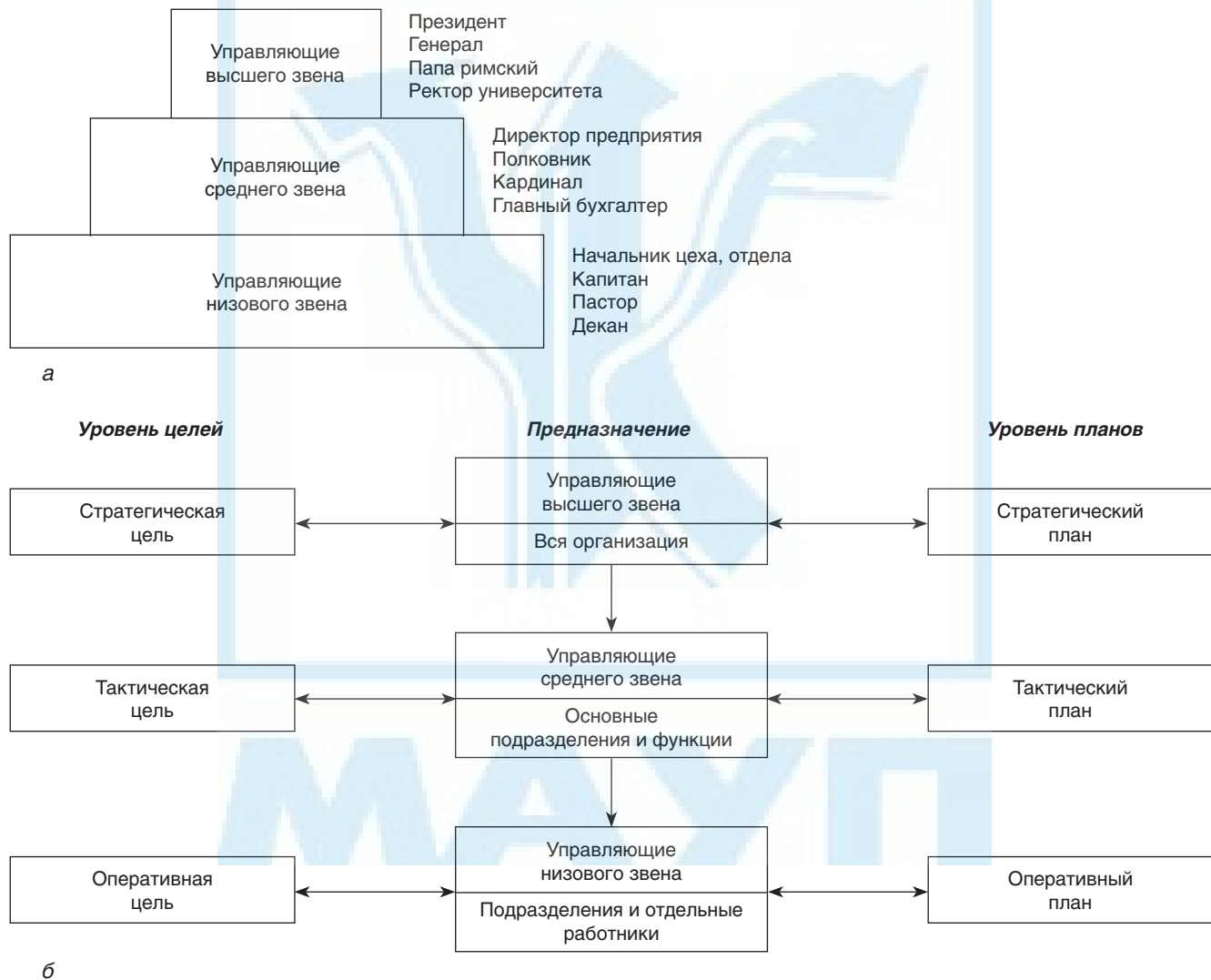


Рис. 33. Иерархия управления [90]:

а — три основных уровня управления; б — соотношение уровней управления с целями и планами организации

Специалисты. Специалисты — это специализированные работники, разрабатывающие на основе имеющейся у них информации варианты решения отдельных конкретных, как правило функциональных, вопросов производственного или управленческого характера [98]. Специалисты управления классифицируются в соответствии с *функциями управления* и их профессиональной подготовкой. Различают главных специалистов, ведущих специалистов, спе-

циалистов различных категорий и классов и т. д. К специалистам относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, психологи, социологи и пр.

Технические исполнители. Вспомогательно-технический персонал — это работники, обслуживающие деятельность руководителей и специалистов [98]. Как правило, их классифицируют по операциям управления. К таким работникам относятся секретари, машинистки, техники, операторы ЭВМ, архивариусы, чертежники, лаборанты и др. Технические исполнители имеют узкую и конкретную профессиональную подготовку, призваны обеспечивать техническую помощь руководителям и специалистам управления, в частности, при выработке и реализации управленческих решений (сбор, первичная обработка, хранение и выдача информации, учет, контроль и т. п.).

Указанная классификация кадров управления позволяет четко сформулировать требования к каждому работнику в зависимости от его принадлежности к той или иной группе и организовать необходимую для этой категории работников систему их подбора, подготовки и рационального использования. Различие функций отдельных категорий кадров управления обуславливает специфику работы с ними, необходимость постановки особых задач, использования специальных форм и методов кадровой работы [98].

Норма управления

Количество людей, находящихся в непосредственном подчинении у менеджера, называется *нормой управления*, или *сферой контроля* [90]. Когда в непосредственном подчинении у менеджера находится много людей, он обладает высокой нормой управления; когда же это количество невелико, норма управления менеджера низка. Естественно, для достижения поставленных целей требуется тем меньше менеджеров, чем выше нормы управления, которыми они обладают.

На формирование нормы управления влияет ряд факторов: индивидуально-психологические способности управляющего, уровень профессионализма и культуры работников, виды их мотивации и род профессиональной деятельности. Обычно высококвалифицированные работники в меньшей мере нуждаются в управлении, чем менее квалифицированные. Поэтому менеджер организации, состоящей почти исключительно из профессионалов или ученых, может иметь высокую норму управления [90].

Норма управления определяется количеством иерархических уровней в организации, т. е. зависит от того, является ли ее вертикальная структура высокой или плоской. Высокая структура имеет более низкую норму управления и больше иерархических уровней, а плоская — более высокую норму управления и меньше иерархических уровней (рис. 34). Высокие структуры требуют больше средств на свое содержание, замедляют деловое общение и принятие решений, затрудняют четкое определение обязанностей и ответственности [90].

Неформальная организационная структура

Помимо формальных вертикальной и горизонтальной организационных структур в любой социальной организации существует система взаимоотношений, не отраженная официальной структурной схемой, но влияющая на успехи организации в достижении ее целей [90]. Иными словами, во всякой организации имеется *неформальная организационная структура*, т. е. сеть взаимосвязей, возникающих среди работников на межличностном уровне.

Неформальная организационная структура, по многим параметрам связанная с феноменом лидерства, имеет много положительных свойств: способствует социальной адаптации,

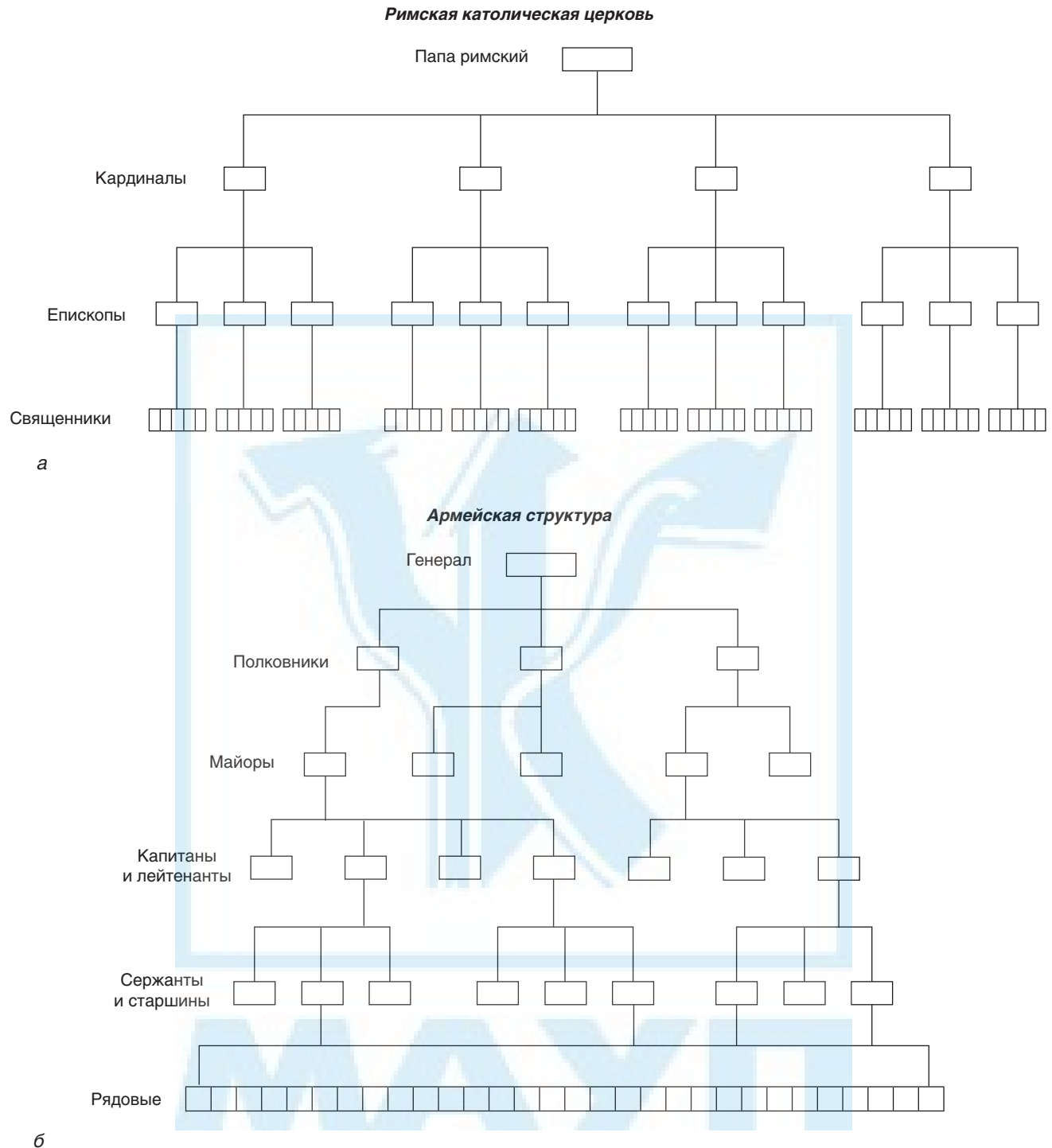


Рис. 34. Организационные структуры [90]:
а — плоская; б — высокая

разрядке стрессовых ситуаций; облегчает общение внутри организации; обеспечивает распространение информации; способствует выявлению возможных официальных лидеров. Однако неформальная структура не лишена и недостатков: она может порождать межличностные конфликты, зачастую служит питательной почвой для различных слухов, может вступить в противоречие с формальной структурой, создавать благоприятную атмосферу для недовольных, плохих работников [90].

К сфере действия неформальной организационной структуры относится *система внутрифирменных отношений*, под которой подразумевается такое сложное социальное явление, как борьба за власть, существующая в каждой организации, поскольку любая группа людей фор-

мирует некую социальную иерархию. При этом одни из них управляют, другие находятся на низшей ступени социальной иерархии, большинство же располагается где-то посередине. Одним из главных инструментов в достижении или удержании определенных позиций внутри социальной организации и служит система взаимоотношений [90]. Совершенствованию системы деловых взаимоотношений отвечают следующие процессы [90]:

- расширение личных связей, т. е. стремление людей повысить эффективность своей деятельности в организации или отрасли, установив отношения с другими людьми в той же или в смежных областях. Расширение личных связей включает в себя три основных компонента: умение “себя показать”; умение вступать в контакт и сближаться с другими людьми; умение создать имидж, т. е. способность создать у людей впечатление о своей компетентности, общительности и нравственности;
- наставничество как форма профессионального роста и деловой карьеры. Наставник — это опытный член организации, исполняющий роль проводника и защитника для работников низшего звена. Взаимоотношения с наставниками устанавливаются обычно на неофициальном уровне.

Существует еще один компонент неформальной организационной структуры, в котором, по сути, отражаются остальные. Это *корпоративная культура*, т. е. психологический климат или система ценностей организации, которые формируют ее рабочую атмосферу и придают ей индивидуальную окраску. Корпоративная культура проявляется в признаваемых ценностях, ритуалах, символах, героях, а также в сложившейся системе внутрифирменных отношений.

Резюме

1. Система социального управления охватывает механизм, структуру, объекты, функции, кадры и процесс управления. Механизм управления является конкретной формой использования социальных законов и объединяет общие принципы, цели, функции и методы управления. В соответствии с основными сферами общества различают механизмы экономического, социально-культурного и административно-государственного управления.
2. Социальные системы являются одновременно субъектом и объектом управления. В обобщенном виде объектами социального управления являются человек и его труд. Существует три основных вида объектов управления: производственные, структурные и функциональные. Формирование и развитие объектов управления — основа постоянного совершенствования системы управления обществом.
3. Функции управления — это особые виды деятельности, выражающей направления или стадии осуществления целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе жизнедеятельности общества и управления им [98]. К основным функциям менеджмента относятся планирование и прогнозирование, организация, координация и регулирование, стимулирование и обучение, анализ и контроль.
4. Структура, отражающая состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления, функционирующих для достижения определенной цели, называется организационной [98]. Функции и структура управления являются двумя сторонами единого целого — организации системы управления и выступают соответственно как содержание и форма процесса управления. Структура управления может быть малоступенчатой (плоской) и многоступенчатой (высокой). Различают также три основных типа организационных структур: линейную, функциональную и линейно-функциональную.
5. К кадрам управления относятся работники, профессионально участвующие в процессе управления и входящие в аппарат управления [98]. Различают три группы кадров управления: руководители, специалисты и технические исполнители. Руководители классифицируются также по уровням управления — высшего, среднего и низового звеньев.
6. На формирование организационных структур влияет сложившаяся норма управления, которая зависит прежде всего от уровня развития подчиненных и индивидуально-психологических особенностей менеджеров. Высота организационной структуры непосредственно связана с нормой управления (сферой контроля): чем ниже норма управления, тем выше структура, и наоборот.

7. В каждой социальной организации наряду с формальной организационной структурой есть и неформальная, представляющая собой сложившуюся систему взаимосвязей, ведущих и ведомых, каналов коммуникации, ценностей, героев, символов и ритуалов, что образует соответствующий социально-психологический климат организации и корпоративную культуру в целом. Формальная и неформальная структуры являются взаимосвязанными частями любой социальной целостности — от предприятия и организации до государства и гражданского общества, выражая отношения “единства и борьбы противоположностей”.

8.4

СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

Процесс управления — это деятельность органов и кадров управления по воздействию на объект управления с помощью выбранных методов для достижения намеченных целей. Процесс управления имеет общие черты с процессами, происходящими в социальной системе. Он определяется объективными законами функционирования и развития этой системы и в то же время в определенной мере зависит от субъективных факторов.

Содержание процесса управления

Содержание процесса управления определяется характером решаемых проблем и представляет собой совокупность операций, сгруппированных по его этапам [72]. Этапы характеризуют последовательность качественного изменения работ в процессе управления, являясь ступенями внутреннего развития управленческого воздействия [98].

Содержание процесса управления может быть таким [98]:

- методологическим — предполагает закономерно следующие этапы, отражающие как общие черты трудовой деятельности человека, так и специфические черты управленческой деятельности. Исходя из этого процесс управления можно представить как последовательность четырех основных этапов: целеполагания, оценки ситуации, определения проблемы, управленческого решения;
- функциональным — проявляется в масштабной последовательности и предпочтительности реализации основных функций управления. Здесь выделяют этапы планирования, организации, контроля и регулирования. Функции стимулирования и обучения осуществляются по этапам управления;
- экономическим — охватывает этапы установления экономических потребностей, оценки наличия ресурсов, распределения и использования ресурсов;
- социальным — раскрывает роль человека в осуществлении процесса управления, поскольку субъектом и объектом социального управления всегда является человек;
- организационным — проявляется в последовательности использования организационных рычагов воздействия: этапы регламентирования, нормирования, инструктирования, ответственности;
- информационным — предполагает последовательное выполнение информационных работ: этапы поиска, комплектования, обработки и передачи информации.

Свойства процесса управления. Процесс управления обладает специфическими свойствами [98]: *изменчивостью* (процесс управления переходит с одной ступени системы управления на другую, осуществляется в различном взаимодействии звеньев управления); *устойчивостью* (проявляется в возникновении и закреплении связей процесса управления между осуществляющими его звеньями); *непрерывностью* (пока осуществляется процесс производства, существует и непрерываемость процесса управления); *последовательностью* (характеризует последовательность осуществления процесса управления: цель, ситуация, проблема, решение); *циклическостью* (повторяемость процессов управления во все новых и новых циклах).

Виды процессов управления. В различных условиях процесс управления может быть построен различными способами при сохранении всех его специфических свойств [98]. Это позволяет классифицировать процессы управления, выделить их наиболее типичные виды [98]:

- *линейный* (характеризуется строгой последовательностью осуществления его этапов и используется тогда, когда есть полная и достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации и т. д.);
- *корректируемый* (предполагает необходимость дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа);
- *разветвленный* (заключается в методологическом разделении работ по частям на определенных этапах);
- *ситуационный* (характеризуется тем, что возникает как бы в зависимости от ситуации, при которой из нее же главным образом исходят и поиск проблемы, и разработка решения);
- *поисковый* (исходит из полной ясности цели воздействия, но при этом невозможно оценить ситуацию и сформулировать проблему. В этом случае решение разрабатывается на основе цели и наиболее общей оценки ситуации, и уже на основе решения уточняется ситуация).

Организация процесса управления

Организационная характеристика *процессов управления* предусматривает [72]:

- выявление участников процесса и порядок их взаимодействия;
- описание временной последовательности протекания процесса управления, определяемой последовательной реализацией основных функций управления;
- определение процедуры взаимодействия различных органов (звеньев) управления в процессе управления.

Процесс управления теснейшим образом связан со *структурой управления* [98]. Эта связь состоит в их взаимном влиянии. Структура отражает стабильные формы разделения управленческого труда, процесс — последовательность выполнения различных видов управленческих действий. Опосредованно эта связь проявляется в принципах, функциях, механизме и методах менеджмента, которые в равной мере отражают и статику, и динамику управления.

Организация процесса управления представляет собой всестороннее его упорядочение, определяющее четкость, последовательность и допустимые границы осуществления. Иными словами, организация процесса управления — это его целесообразное построение во времени и в пространстве в соответствии с потребностями согласования совместного труда в социальной системе и задачами повышения эффективности менеджмента. В конкретном выражении организация процесса управления проявляется в распределении работ по этапам, установлении последовательности и временной протяженности их выполнения, обеспечении тех или иных звеньев системы управления в проведении этих работ. Организация процесса управления должна строиться на основе его предварительного проектирования, которое базируется на глубоком и всестороннем анализе всех условий и особенностей управления. *Проектирование организации процесса управления* предусматривает [98]:

- определение логически обоснованной и наиболее рациональной последовательности выполнения работ;
- установление необходимых процедур оформления работ (утверждение, согласование, обсуждение и пр.);
- порядок использования времени по видам работ;
- пространственное проектирование процесса управления;
- проектирование связей между звеньями управления при совместном выполнении работ определенного вида.

Технология и техника менеджмента

Процесс управления имеет не только содержательную и организационную, но и технологическую сторону [72]. *Технология процесса управления* охватывает три компонента [72]:

- *организация информационной системы.* Управленческая информация — это совокупность сведений о состоянии объекта и субъекта управления. Информационные процессы сопровождают весь цикл управления. Информация, используемая в процессе управления, классифицируется по содержательному признаку (политическая, экономическая, организационная, научно-техническая и т. д.); источнику возникновения (внутренняя и внешняя); отношению к процессу управления (директивная и описательная); временному признаку (прошлые, текущие и будущие события); форме представления (цифровая, текстовая и кодированная); способу фиксации (устная и документированная);
- *документирование и документооборот.* В процессе управления используются следующие основные виды документов: постановления, приказы, распоряжения, указания, уставы, положения, инструкции, решения, акты, предписания, протоколы, письма, пояснительные и докладные записки, доклады, заключения, стенограммы, протоколы, сводки, планы, отчеты, рефераты, списки. С целью рациональной организации потоков документированной информации их необходимо регламентировать, указывая при этом конкретного получателя, отправителя и номенклатуру документов. В принципе схема документированных связей должна соответствовать структуре органа управления и его внешним связям;
- *процедуры.* Разрабатываются для всех основных видов управленческой деятельности: подготовки перспективного плана, составления годового баланса, проведения служебных совещаний и т. д. Четко организованная технология процесса управления представлена в виде наборов различных управленческих процедур.

Техника управления. *Техника управления* представляет собой орудия и средства труда, предназначенные для выполнения информационных преобразований в процессе управления [72]. Технику управленческого труда условно можно разделить на три группы: материальные носители информации; средства преобразования информации; средства оснащения процессов информационных преобразований (оборудование, служебные и подсобные помещения и т. д.). Классификация техники управления показана на рис. 35.

Техника управления развивается по нескольким направлениям. Во-первых, создаются новые высокопроизводительные устройства и машины, предназначенные для автоматизации трудоемких процессов информационных преобразований (многоаспектной выборки и сравнения данных, фиксации информации на носителях, передачи и представления необходимых данных и т. д.). Во-вторых, совершенствуются технические средства, применение которых стало традиционным (создание высокопроизводительных ЭВМ с большим объемом памяти, пишущих машин с элементами логики, факсимильной аппаратуры, видеотерминалов и пр.). В-третьих, технические средства и системы агрегируются (создаются сети передачи данных, автоматизированные системы управления, разрабатываются и производятся технические комплексы средств оргтехники). В-четвертых, создаются многофункциональные машины и системы, предназначенные для различных уровней управления (комплексы ЭВМ, организационные универсальные автоматы и т. д.) [72].



Рис. 35. Классификация техники управления [72]

Различают следующие формы использования техники в аппарате управления: централизованную, при которой управленческая техника сосредоточивается в одном месте и обслуживает весь аппарат управления; децентрализованную, когда наличная управленческая техника распределяется по структурным подразделениям аппарата управления; смешанную, когда одна часть техники эксплуатируется централизованно, а другая – отдельными подразделениями или работниками управления [72].

Эффективность социального управления

О действительной эффективности социального управления можно говорить тогда, когда затраты на управление или сократились, а показатели управления не изменились или даже улучшились; или не изменились, а качество управленческой деятельности улучшилось; или увеличились, но в большей мере улучшились показатели качества управления [72].

Таким образом, методология исследования эффективности управления базируется на сопоставлении эффекта, т. е. результата, полученного в системе, с затратами, связанными с его достижением [98]. Эффект управления проявляется в том, что все элементы социальной системы (управляемой и управляющей подсистем и их составляющих) приведены в действие и используются в соответствии с их назначением наиболее рациональным способом. В конечном итоге – это системный эффект, отражающий как качественные и количественные характеристики каждого элемента системы, так и принципиально новое качество, возникающее в результате системных связей и отношений. Затраты на социальное управление складываются из управленческих расходов по всем уровням и звеньям управления и включают в себя заработную плату работников управления с начислениями на социальное страхование и эксплуатационные расходы, связанные с использованием предметов и средств управленческого труда (здания, техника, средства связи и пр.) и с содержанием аппарата управления (расходы на командировки, подготовку управленческих кадров, приобретение канцелярских принадлежностей и оргтехники и т. п.) [98].

Определение эффективности управления позволяет анализировать и сопоставлять различные варианты систем управления, выявлять резервы их совершенствования, повышать заинтересованность и ответственность управленческих работников за результаты профессиональной деятельности.

В теории и практике социального управления предлагаются и применяются различные методы определения эффективности управления. Среди них можно выделить следующие два:

- *эффективность управления*. Определяется эффектом, полученным в социальной системе любого уровня. Этот эффект сопоставляется с затратами системы управления. В наиболее общем виде этот подход можно выразить в виде формулы

$$\mathcal{E}_y = \frac{P_{\pi}}{Z_y},$$

где \mathcal{E}_y — эффективность управления; P_{π} — конечный результат (эффект), полученный социальной системой в целом; Z_y — затраты на управление;

- *результат деятельности системы управления*. Определяется не по эффекту, полученному в социальной системе, а по объему и характеру (включая качество) действий, выполняемых в процессе управления. Поэтому наиболее общая трактовка этого методического подхода такова [98]:

$$\mathcal{E}_y = \frac{P_y}{Z_y},$$

где P_y — эффект управления, выраженный параметрами, оценивающими действия системы управления.

Резюме

1. Процесс управления характеризует систему управления в ее динамике и представляет собой деятельность органов и кадров управления по воздействию на объект управления с помощью выбранных методов для достижения поставленных целей [98]. Сущность процесса управления заключается в приложении трудовых усилий человека для согласования коллективной деятельности. Содержание процесса управления определяется характером решаемых управленческих проблем.
2. Основными свойствами процесса управления являются устойчивость и изменчивость, непрерывность и последовательность, а также цикличность. Процесс управления тесным образом связан со структурой управления. При этом структура отражает стабильные формы разделения управленческого труда, т. е. статику управления, а процесс — последовательность выполнения управленческих действий, т. е. ее динамику.
3. Технология процесса управления охватывает три основных компонента: организацию информационной системы; документирование и документооборот процесса управления; управленческие процедуры. Техника управления представляет собой орудия и средства труда, предназначенные для выполнения информационных преобразований в процессе управления [72]. Эффективность управления в наиболее общем виде определяется сопоставлением результата с затратами, связанными с его получением.

8.5

СТИЛИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основные характеристики организации

Поскольку руководство осуществляется внутри организаций, необходимо определить содержание понятия “организация”¹. Исследователи различают несколько постоянных характеристик организации независимо от профиля ее деятельности [13]. Эффективное управление этими характеристиками является своеобразным ключом к эффективности управленческой деятельности.

Цель (цели) деятельности представляет собой первую универсальную характеристику организации, поскольку невозможно представить организацию, деятельность которой лишена цели.

Персонал является следующей универсальной характеристикой организации, поскольку без него организация существовать просто не может. Цели деятельности организации не могут быть достигнуты без участия людей, поэтому организации создаются тогда, когда для достижения цели требуется участие нескольких человек.

Власть (иерархия) является третьей универсальной характеристикой организации, поскольку в любой организации одни ее члены выполняют функции управления, другие выступают в роли управляемых. Процесс достижения цели деятельности организации (первая универсальная характеристика) посредством приложения усилий персонала (вторая характеристика) приводит к тому, что одни члены организации получают полномочия устанавливать и координировать направления деятельности других, иными словами, получают право нести ответственность за их деятельность. Предпосылкой для понимания сущности руководства является признание, что действия руководителя обуславливаются системой предположений, касающихся способов реализации предоставленных ему полномочий в интересах достижения целей деятельности организации с участием и посредством персонала.

Культура организации – четвертая универсальная характеристика, вытекающая из природы коллективного, совместного труда людей и проявляющаяся в чувстве принадлежности к организации, а также в существовании определенных норм и ценностей, системы символов, ритуалов и героев, влияющих на поведение ее членов [13].

Материальные и финансовые ресурсы являются пятой универсальной характеристикой любой организации, поскольку достижение целей посредством персонала требует определенного оборудования, площадей, вознаграждения и других материальных условий, необходимых для поддержания жизнедеятельности организации.

Полярные стили руководства

Различные способы реализации полномочий руководителя в интересах обеспечения деятельности организации проявляются в различных стилях социального управления.

Под *стилем руководства* в социальной психологии подразумевается типичная для лидера система приемов воздействия на ведомых (подчиненных). На социологическом уровне, т. е.

¹ Подробнее см.: Блейк Р. Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления: Пер. с англ. — К., 1992.

уровне изучения общества и его подструктур, стиль менеджмента отражается в тех или иных формах социального управления в зависимости от преследуемых руководством целей и исповедуемых им ценностей.

Психология управления различает два противоположных стиля руководства: *авторитарный* и *либеральный* (с возможностью перехода в анархичный). Первый характеризуется особо жесткой постановкой цели и нежеланием отступить от составленного мнения. Черты этого стиля — неподатливость, нетерпимость, доходящая до грубости, строгость, прямолинейность. Второй стиль в своем крайнем выражении характеризуется особой уступчивостью руководства вплоть до потери самой его цели в процессе коммуникации, предоставлением подчиненным инициативы в формулировке цели и готовностью принять ее без возражений [121].

Названные стили управленческого поведения в их крайнем проявлении приводят к отрицательным результатам руководства, ослабляя его эффективность. Так, авторитарный стиль может привести к открытому или скрытому агрессивному противодействию подчиненных, чувствующих себя обезличенными, отождествляющих цель с выражающим ее диктатором и поэтому настроенных на ее неприятие. В случае крайнего либерального подхода руководства может получиться “хаотическая реакция”, особенно при наличии большого количества подчиненных и невозможности координировать их многообразные наклонности и пожелания. Поэтому в качестве *оптимального варианта* поведения руководителя современный исследователь проблем управления К. Вернер предложил аналитически взвешенное соотношение элементов руководства [121]:

$$\frac{\mathcal{E}_Л}{\mathcal{E}_А} = \text{ЛАК},$$

где $\mathcal{E}_Л$, $\mathcal{E}_А$ — сумма элементов руководства соответственно либеральных и авторитарных; ЛАК — либерально-авторитарный коэффициент.

Для определения и количественной оценки практически встречающихся форм либерального и авторитарного управленческого поведения К. Вернер предложил таблицу (табл. 18), включающую в себя три формы авторитарного (в знаменателе) и две формы либерального (в числителе) поведения, придавая каждой условные, выведенные из опыта оценки в баллах (от 1 до 3).

Таблица 18

Соотношение авторитарных и либеральных элементов руководства (по К. Вернеру)

	Л ₁	Л ₂
	Ограниченное согласие с пожеланиями и наклонностями подчиненных	Неограниченное и спонтанное согласие с мнением, высказанным подчиненными (высказывания типа “Совершенно верно”, “Абсолютно с вами согласен” и т. д.)
	1 балл	2 балла
А ₃	А ₂	А ₁
Утверждение своего мнения с помощью приказа и угрозы наказания	Утверждение своего мнения без угрозы наказания, но при нежелании выслушать возражения	Наиболее мягкая форма авторитарного поведения (высказывания типа “Позволю себе предложить”, “Считаю целесообразным” и т. д.)
3 балла	2 балла	1 балл

Результат деления суммы в числителе на сумму в знаменателе — это значение ЛАК. Оптимальное значение ЛАК можно получить только сравнением результатов сочетания элементов поведения в конкретных управленческих ситуациях. Показатель оптимального значения ЛАК — наибольшая убедительность подхода и аргументации руководства, приводящая к бесконфликтному и эффективному достижению поставленной цели. Исследования наиболее

эффективного сочетания различных элементов стиля руководства в разных ситуациях показали, что наилучшими результаты бывают тогда, когда ЛАК = 1,9 (это означает, что для получения эффективных результатов работы подчиненных руководитель должен применять почти вдвое больше элементов убеждения, чем принуждения) [121].

Типология стилей

Итак, *стиль руководства* — это способ принятия решения и передачи заданий подчиненным. Лучшим является стиль, который обеспечивает хорошие результаты при достижении поставленных целей и соответствует доминирующим в социальной общности ценностям. Из всех возможных на первый план выходят авторитарный и либеральный стили руководства. При авторитарном стиле решения принимаются одним лицом, а распоряжения поступают в виде приказов, которые не обсуждаются и сомнениям не подвергаются. Различают такие формы авторитарного стиля [121]:

- *патриархальный* (все “члены семьи” обязаны повиноваться “отцу-руководителю”, а он считает подчиненных “недорослыми” до принятия решений. Это его “дети”, о которых он, однако, должен заботиться);
- *харизматический* (за лидером признаются выдающиеся, единственные в своем роде качества, поэтому он может потребовать любой жертвы от подчиненных и не обязан о них заботиться);
- *автократический* (руководство осуществляется аппаратом управления через подчиненные инстанции, которые косвенно проводят решения автократа (самодержца), но остаются подчиненными ему);
- *бюрократический* (произвол высшей силы исключается, доминирует деперсонафикация, руководители всех уровней занимают свои места в структуре инстанций и имеют право на соблюдение предоставленных им полномочий. Системе регулирования подчиняются и руководство, и подчиненные — предметная компетентность).

Противоположностью авторитарности является либеральность. Еще дальше “в развинчивании гаек” идет *анархичный* стиль — стиль невмешательства или попустительства (“делай, как считаешь нужным”). Однако ответственность за результат в любом случае ложится на руководителя, и при нормальной деятельности организации сложить ее с себя он не может.

Между двумя названными противоположными стилями авторитарности — анархичности кроме либерального находится еще так называемый *демократический* (кооперативный, коллегиальный). В решении управленческих задач он предполагает участие всех членов организации. Разделение на вышестоящих и остальных работников менее строгое, руководство осуществляется в сотрудничестве, а работники получают полномочия для принятия решений. Такой стиль повышает мотивацию персонала [121].

В современной практике менеджмента применяется комбинация авторитарного и демократического стилей руководства, что наглядно показано на рис. 36.

Манипулятивные стили руководства. Кроме названных основных стилей руководства в типологии стилей управления выделяют еще оппортунизм и фасадизм [13].

Оппортунизм проявляется тогда, когда полагаются на все существующие стили управления, не основываясь на принципах. Каждое действие осуществляется по “тактическим” причинам и выступает средством для достижения личного успеха. Мотивацией оппортуниста является его желание быть исключительным, первым, т. е. человеком, обладающим властью и соответствующим положением. Основные признаки “оппортунистического” поведения следующие: стремление всем угодить, надменность по отношению к нижестоящим, стремление привлечь внимание, хвастовство, заискивание, уклончивость, необязательность, манипулирование слабостями людей, отсутствие убеждений, расчетливость, делячество.

Фасадизм как стиль управления используется тогда, когда цель состоит в достижении косвенными путями того, что недоступно иным способом или считается недостижимым. Отсюда

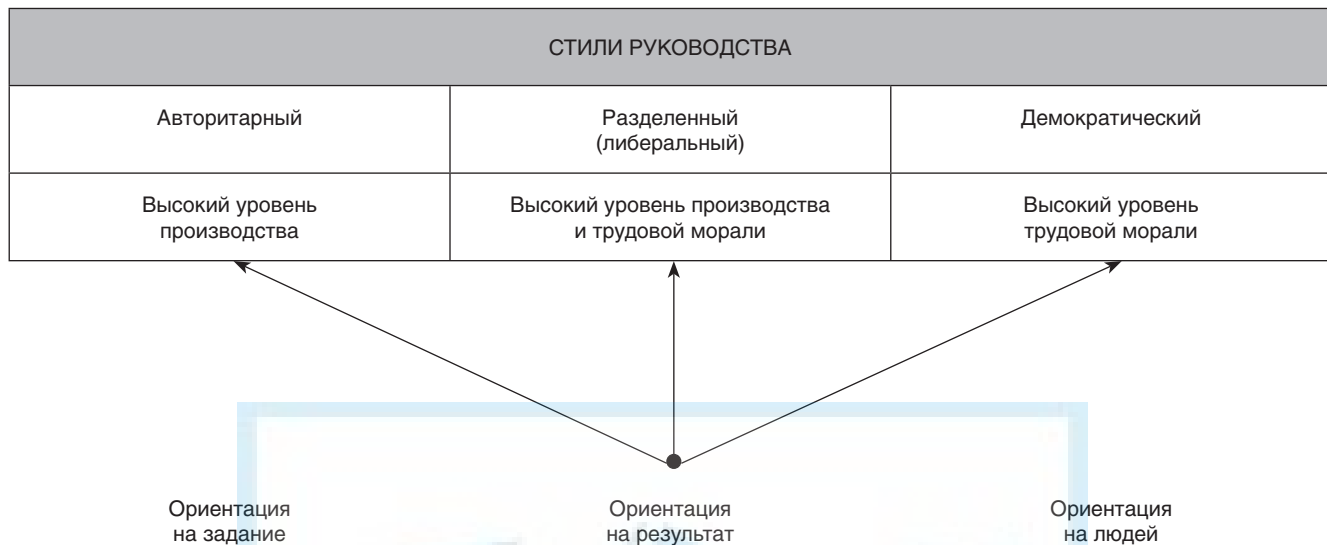


Рис. 36. Соотношение стилей и целей руководства

азарт риска и игры. Такой подход является манипулятивным из-за боязни руководителя показать негативную сторону своей деятельности. Основная цель создания фасада состоит в том, чтобы скрыть стремление к господству и власти. Характерными признаками “фасадистского” поведения являются неясные стремления, расчет, предпочтение окольных путей, хитрость, двурушничество, лицемерие, упоение властью, манипулирование, склонность к блефу, стремление к положительной репутации при одновременной склонности к правонарушениям [13].

Решетка менеджмента

Современные исследователи управления Р. Блейк и Дж. Мутон, определяя стиль руководства, исходят из двух основных факторов: забота о производстве (ориентация на задание) и забота о людях (ориентация на людей) [13].

Забота о производстве представляет собой параметр, связанный с заданиями, производительностью, прибылью или предназначением организации. Другими словами, *производство* — это совокупность задач, для решения которых организация нанимает исполнителей, т. е. персонал. *Забота о людях* проявляется в различных ситуациях управления, но суть ее состоит в том, что стремление руководителя к достижению конечных результатов основывается на доверии и уважении подчиненных, их исполнительности, симпатии, понимании и поддержке. Достигается это созданием благоприятных условий для работы, материальным и моральным стимулированием, обеспечением гарантии занятости и т. п. [13].

Из совокупности стилей руководства Р. Блейк и Дж. Мутон выделили пять основных, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей и подчиненных и специфическими следствиями решений руководителя, определяемых преимущественной направленностью либо на заботу о производстве, либо на заботу о людях (рис. 37).

Характеристика управленческих стратегий. Стиль, обозначенный 9.1 на рис. 37, характеризуется максимальной заботой о производстве (9) в сочетании с минимальной заботой о людях (1). Руководитель, действующий в этом стиле, отдает приоритет максимизации производственных показателей путем реализации предоставленных полномочий и установления контроля над деятельностью подчиненных, диктуя им, что и как они должны делать.

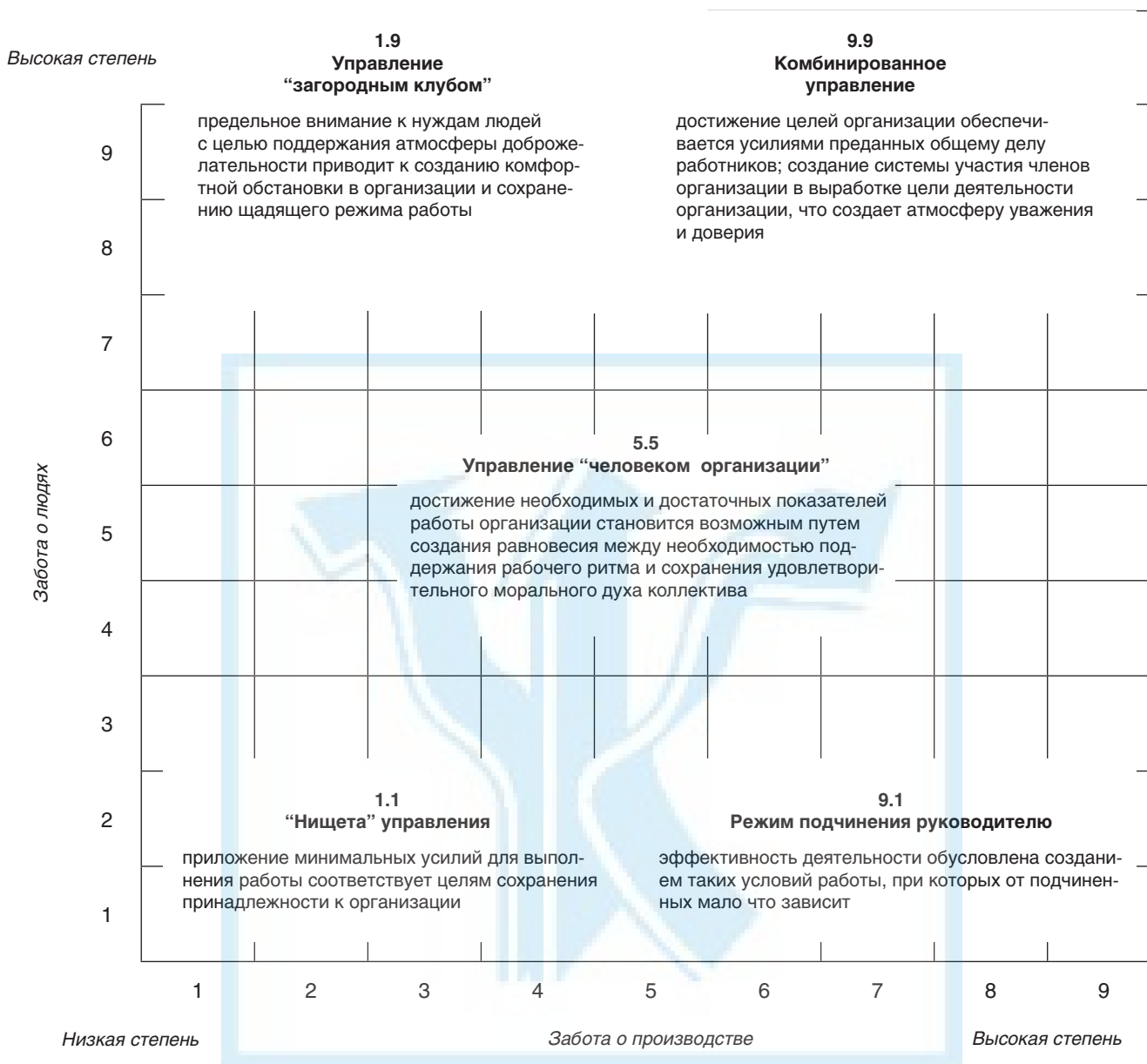


Рис. 37. Стили управления [13]

Стиль 1.9 характеризуется минимальной заботой о производстве (1) в сочетании с максимальной заботой о людях (9). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей.

Стиль 1.1 характеризуется как минимальной заботой о людях, так и минимальной заботой о производстве. Руководитель, придерживающийся такого стиля, предпринимает минимальные усилия для того, чтобы сохранить свое место в организации.

Стиль 5.5 соответствует теории "золотой середины", или системе управленческих предположений, обеспечивающих мирное сосуществование на пути к единой цели. Этот стиль управления ориентирован на сохранение статус-кво или существующего положения.

Стиль 9.9 сочетает заботу о производстве и людях. Этот стиль управления создает ориентированный на достижение цели коллективный подход, характерной особенностью которого является стремление к достижению оптимальных результатов деятельности организации при активном участии работников [13].

Факторы, определяющие стиль управления. Основными факторами, определяющими стили социального управления в конкретных условиях, являются следующие [13]: *организация* (правила и требования, существующие в организации, могут быть настолько жесткими, что

руководитель не может реализовать собственный стиль управления подчиненными); *ценности* (убеждения руководителя основываются на ценностях или идеях, связанных с представлениями о том, как следует строить взаимоотношения с подчиненными и использовать результаты управления); *личный опыт* (руководитель может демонстрировать свою предрасположенность к тому или иному стилю управления, потому что он успешно использовал его в прошлом); *случайность* (предположения руководителя, принятые им “на веру”, без учета всех возможных последствий).

Основные и запасные стили управления. Большинство руководителей обладают каким-либо основным, а также одним или несколькими запасными стилями управления. *Запасной стиль* руководителя проявляется тогда, когда невозможно применить основной (например, из-за оказываемого на него давления, возникновения конфликта и т. п.). Важно помнить, что используемые руководителями стили управления могут носить комплексный характер. *Основной, или характерный, стиль* работы руководителя имеет ключевое значение с точки зрения понимания особенностей его управленческой деятельности. Для полного же ее понимания необходимо понаблюдать за поведением руководителя в течение определенного времени, в различных ситуациях. Одни руководители часто варьируют основной и запасной подходы, другие делают это реже. При этом любой стиль управления может выступать в роли запасного по отношению к другому. Уникальность работы руководителя обуславливается многообразием сочетаний основных и запасных стилей руководства, что указывает на определенную *ситуативность* стилей управления [13].

Резюме

1. Каждой социальной организации независимо от профиля ее деятельности присущи пять универсальных характеристик: цели деятельности, персонал, власть (иерархия), культура организации (корпоративная культура), материальные и финансовые ресурсы. Эффективное управление этими характеристиками и определяет результативность всей управленческой деятельности, которая всегда выражается в тех или иных стилях руководства.
2. Стиль руководства – это типичная для менеджера система приемов воздействия на подчиненных, которая основывается на соответствующих ценностях и определяемых ими же целях. Различают два полярных стиля социального управления – авторитарный и анархичный, между которыми расположены стили либеральный и демократический.
3. Авторитарный стиль имеет различные формы – патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический. За ним по шкале “авторитарность – анархичность” следуют либеральный стиль, затем демократический и замыкает ряд анархичный стиль (как крайняя и достаточно неустойчивая форма социального управления). Между демократическим и анархичным стилями управления находятся манипулятивные стили – оппортунизм и фасадизм.
4. Авторитарный стиль руководства ориентирован на производство, поставленное задание, а не на конечный результат деятельности (так называемый задачецентрический подход в менеджменте), а демократический – на коллегиальность, возможно более широкое привлечение людей к управлению независимо от его результата (антропоцентрический подход). Комбинация авторитарного и демократического стилей руководства, сочетание ориентации на производство и людей дает наиболее эффективный стиль управления, ориентирующийся на конечный результат за счет личной заинтересованности всех членов организации в развитии производства.
5. Комбинация стилей менеджмента, ориентирующихся либо на производство, либо на людей, дает пять основных вариантов возможных сочетаний, наиболее эффективным из которых является стиль, одинаково совмещающий заботу и о производстве, и о людях. Пять вариантов сочетания двух противоположных стилей управления позволяют построить своеобразную “решетку менеджмента”, указывающую на возможность и необходимость применения различных управленческих стилей управления в зависимости от ситуации.

8.6

ТЕОРИЯ СИТУАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Исследователи, изучающие проблемы менеджмента, за последние десятилетия провели огромную работу, направленную на поиск “наилучшего стиля управления” [135]. Ее результаты показали, что не существует одного единственного стиля управления, применимого для всех ситуаций. Успешно работающие руководители различных рангов оказались способными приспособить свою деятельность к требованиям каждой отдельной ситуации.

Теория ситуативного управления, предложенная финским исследователем П. Хэрси и его коллегами, помогает определить ситуацию управления, основываясь на результатах значительного объема исследований. Эта теория базируется, с одной стороны, на объеме непосредственного управления (задачецентрическое поведение) и социоэмоциональной поддержки (антропоцентрическое поведение), принимаемом руководителем в каждой отдельной ситуации, а с другой – на степени зрелости подчиненных или социальной группы [143].

Задачецентрическое и антропоцентрическое поведение

Учет требований задач и взаимоотношений в качестве двух существенных измерений поведения руководителя за последние десятилетия стал важной частью изучения менеджмента [135]. Они получили различные названия, например “авторитарное” и “демократическое”, или “с кадровой ориентацией” и “с производственной ориентацией”. Эти модели менеджерского поведения могут рассматриваться как две независимые друг от друга оси (рис. 38).



Рис. 38. Четыре основных стиля поведения

Задачецентрическое поведение означает меру углубления руководителя в одностороннюю коммуникацию при объяснении того, что подчиненные обязаны делать и как необходимо решать задачи. *Антропоцентрическое поведение* означает меру углубления руководителя в двухстороннюю коммуникацию при оказании социоэмоциональной поддержки, использовании социально-психологических стимуляторов и оказании содействия в работе других.

Как отмечалось, не существует “наилучшего” стиля управления, следовательно, любой из показанных на рис. 38 основных стилей поведения в зависимости от ситуации может быть эффективным или неэффективным [135].

Степень зрелости

В теории ситуативного управления *степень зрелости* определяется способностью ставить высокие, но достижимые цели (мотивация достижения), желанием и способностью принимать на себя те или иные обязательства [135]. Эти переменные факторы понимаются только в соотношении с выполняемой задачей: индивид или группа не могут быть зрелыми или незрелыми в общем смысле. Степень зрелости человека и социальной группы варьирует в зависимости от определенной задачи, функции или цели, которую руководитель намерен достичь с помощью их деятельности.

Если степень зрелости подчиненных развивается при выполнении ими определенной задачи, руководитель уменьшает задачецентрическое поведение и увеличивает антропоцентрическое. При достижении подчиненными степени зрелости выше средней он уменьшает как задачецентрическое, так и антропоцентрическое поведение, поскольку подчиненные становятся зрелыми не только для выполнения конкретной задачи, но и психологически зрелыми.

В теории ситуативного управления особое внимание обращают на пригодность или эффективность стиля управления, учитывая степень зрелости подчиненных для выполнения каждой задачи. На рис. 39 это выражено колоколообразным показателем, наложенным на четыре клетки управления. Стиль управления, подходящий для разных степеней зрелости подчиненных (стиль руководителя), изображен относительно четырех клеток руководства криволинейной функцией. Степень зрелости управляемого индивида или социальной группы (зрелость подчиненных) изображена континуумом незрелого до зрелого [135].

Стили менеджмента

В рассматриваемой теории применяются следующие обозначения (см. рис. 39):

- высокая задачецентричность и низкая антропоцентричность в стиле управления – стиль С1;
- высокая задачецентричность и высокая антропоцентричность – стиль С2;
- высокая антропоцентричность и низкая задачецентричность – стиль С3;
- низкая антропоцентричность и низкая задачецентричность – стиль С4.

На рис. 39 проиллюстрировано, как на основании зрелости подчиненных можно определить подходящий стиль управления, распределив континуум зрелости на четыре соответствующих уровня [135]: низкая степень зрелости указывает на уровень Г1; интервал от низкой до средней степени – на уровень Г2; от средней до высокой степени – на уровень Г3; высокая степень зрелости – на уровень Г4.

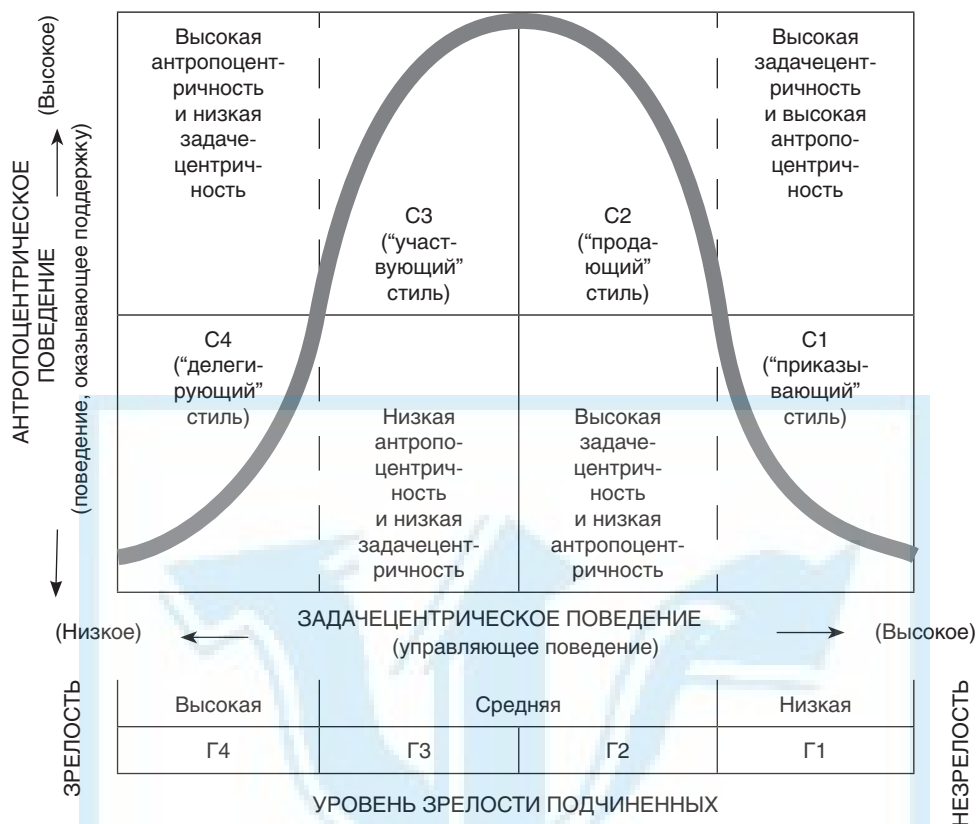


Рис. 39. Теория ситуативного управления [135]

Определение подходящего стиля управления

Колоколообразная кривая в отношении модели управления означает, что при увеличении степени зрелости подчиненных, изображенных континуумом от незрелого к зрелому, подходящий стиль управления изменяется криволинейно [135].

Чтобы определить подходящий стиль управления для каждой ситуации, необходимо сначала установить степень зрелости участвующих в выполнении задачи. После этого отложить прямой угол от места континуума, которое определяет уровень зрелости подчиненных, до места, где он пересекает криволинейный показатель модели управления. Клетка, в которой находится точка пересечения, определяет подходящий стиль управления в той или иной ситуации руководства. При этом, как видно из рис. 39, зрелость подчиненных уровня Г1 предусматривает применение стиля управления С1, уровня Г2 – стиля С2 и т. д. Таким образом, повышение уровня зрелости подчиненных влечет за собой изменение соответствующих стилей управления.

Краткие характеристики основных стилей управления [135]. Стиль С1 – “приказывающий”, так как ему свойственна односторонняя коммуникация. Руководитель определяет роли подчиненных и объясняет им что, как, когда и где должно выполняться.

Стиль С2 – “продающий”. Руководитель вырабатывает большинство указаний, стремясь путем двухсторонней связи и социоэмоциональной поддержки заставить подчиненных психологически “закупать” решения, которые должны быть приняты.

Стиль С3 – “участующий”. Руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двухстороннюю коммуникацию и оказание помощи (поддержка, поощрение и т. д.). Подчиненные при этом обладают способностями и знаниями для выполнения задачи.

Стиль С4 – “делегирующий”. Подчиненные могут работать по своему усмотрению, поскольку имеют высокий уровень зрелости, готовы и способны принимать на себя ответственность за свою деятельность.

Резюме

Можно констатировать: эффективные руководители должны достаточно хорошо знать свои кадры, чтобы опознавать и адекватно встречать их постоянно изменяющиеся способности и требования [135]. При этом они должны помнить, что с течением времени подчиненные развивают как индивидуально, так и в группах собственный способ поведения и действий (нормы, обычаи, формы). Хотя руководитель может выбрать определенный стиль при работе с группой, ему довольно часто приходится использовать другие стили при работе с отдельными подчиненными, находящимися на разных уровнях зрелости. В обоих случаях независимо от того, с кем работает руководитель – с индивидом или с группой, изменения стиля управления с С1 к С2, С3 и С4 должны происходить постепенно. Этот процесс по характеру не может быть резким, революционным. Он должен быть эволюционным, создавать постепенные изменения развития, обеспечивать планируемый рост, устанавливать взаимное доверие и уважение [135].



ЗАКЛЮЧЕНИЕ. НЕКОТОРЫЕ ОБОБЩЕНИЯ И ВЫВОДЫ

Предварительные замечания

Итак, теория власти и управления предстает перед нами как особая область человеческого знания, исследующая, обобщающая и рекомендуемая к применению познанные законы и закономерности социального развития, основные принципы, механизмы, формы и методы управления обществом, его основными сферами и их различными структурами.

Власть и управление. Власть и господство над людьми — это сложный и многогранный процесс взаимодействия различных факторов, социальных сил и конкретных исторических лиц. *Власть* предстает как системный социальный и психологический феномен, включенный в ткань всего историко-культурного развития человечества. В реализации власти и господства существенную роль играют коллективные представления (архетипы), преобладающие в том или ином обществе в определенный исторический период. Власть и господство имеют глубинные, подсознательные и эмоционально-волевые основы, заложенные в биологических, природных и социально обусловленных началах психической жизни человека. Командование в различных его формах является принципом власти, требующим наличия другого принципа — подчинения. Командование и исполнение, господство и подчинение, властность и покорность являются неразрывными и взаимодействующими принципами власти, которым соответствуют два человеческих типа — ведущего (лидера) и ведомого, добровольно или вынужденно принимающего власть.

Личностные качества *лидерства* и *подчинения* кроме своей социальной природы имеют также глубинные биологические и психофизиологические корни. В ряде современных исследований выявлено, например, что в основе отношений господства — подчинения лежит функционирование особого участка головного мозга, так называемого мозолистого тела. Эти отношения опосредованно проявляются также в темпераменте человека, где принято различать типы: холерический и сангвинический (ведущие), флегматический и меланхолический (ведомые). Два взаимосвязанных типа — ведущий и ведомый — прослеживаются как на биологическом (вожак и стая), так и на психологическом (лидер и группа) и социальном (правительство и население) уровнях. При этом управляющие находятся в определенной социально-психологической зависимости от управляемых, их уровня образования, признаваемых ими ценностей, доминирующих в обществе социальных слоев, общественных сфер, национального возраста и пола, темперамента и социального характера. Но, независимо от уровня социальной иерархии, исторического периода и типа общества, власть как социальное явление всегда несет в себе нечто иррациональное, темное, демоническое, что не может не отражаться на ее носителях.

Управление представляет собой возникшую в результате общественного разделения труда сферу человеческой деятельности, направленную на координацию и организацию объекта управления для достижения определенных целей. Различают три основных *класса* управления: управление техническими, биологическими и социальными системами. Управление людьми, или социальное управление, является преимущественно предметом изучения социальных наук (философии, социологии, психологии, политической науки). Важнейшими *вида-*

ми социального управления являются административно-государственное управление, управление материальным и духовным производством. Каждый вид управления представляет собой многоуровневую систему, где различаются три основных *уровня*: макро- (масштаб всей социальной системы), мезо- (масштаб составляющих этой системы) и микро- (масштаб индивида, личности, члена социальной общности). Каждый вид управления осуществляется в двух основных *формах* — управление ресурсами материальными (включая финансовые) и человеческими, — каждая из которых может осуществляться как управление либо индивидуальной, либо коллективной деятельностью людей.

Терминология. Существующие в науке и практике управления понятия “менеджмент”, “администрирование”, “руководство” относятся только к классу социального управления, и в этом смысле понятие “менеджмент” может рассматриваться как тождественное понятию “социальное управление” (“социальный менеджмент”). В этой связи различают три основных вида менеджмента, соответствующих трем основным сферам общества: социально-политический (административно-государственное управление, управление политической сферой), социально-экономический (управление материальным производством, экономической сферой) и социально-культурный (управление духовным производством, культурной сферой). Понятие “администрирование” наиболее полно соответствует понятию “власть”, поскольку его основная функция состоит в определении политики той или иной социальной системы, а понятия “руководство” и “менеджмент” больше относятся к непосредственному управлению людьми, к технологической организации объекта социального управления. Иными словами, понятия “менеджмент”, “управление”, “администрирование” и “руководство” могут рассматриваться как в широком, так и в узком смысле.

Понятие “управление” в широком смысле охватывает всю систему классов и явлений управления в неживой природе, в живых организмах и в обществе, а понятие “социальное управление” — все виды и формы управления социальными системами. В узком смысле понятие “управление” характеризует лишь технологическую организацию объекта управления.

Понятие “менеджмент” в широком смысле означает всеобщий принцип социального управления и в этом значении тождественно понятию “социальное управление”, означая власть и искусство управлять людьми. В более узком смысле термин “менеджмент” относится к области управления производством (как материальным, так и духовным, не распространяясь на политическую сферу, где в этом смысле более употребим термин “администрирование”), а также к непосредственной организации работы по достижению поставленных целей (но не к их разработке).

Понятие “администрирование” в широком смысле означает административно-государственное управление (т. е. теорию и практику социально-политического менеджмента, политического руководства обществом), а в более узком — разработку и постановку целей, определение политики социальной организации. В этом, более узком смысле, понятия “управление”, “менеджмент”, “руководство” играют относительно понятия “администрирование” подчиненную роль, обозначая деятельность скорее исполнительскую, направленную на реализацию поставленных целей, разработка которых в этом смысле относится к области администрирования.

Понятие “руководство” в широком смысле означает систему институтов власти различной иерархии и сферы деятельности (политическое, военное, хозяйственное руководство и т. д.), а в более узком — непосредственное управление людьми (руководство производственной бригадой, участком; руководство оркестром, кружком художественной самодеятельности; руководство профсоюзной ячейкой, неформальной группой и пр.). Представим основные понятия науки управления в их широком и узком смысле.

Понятие	в широком смысле	в узком смысле
Управление	вся система классов, отношений и явлений управления в природе и обществе	технологическая организация объекта управления
Менеджмент	всеобщий принцип социального управления; власть и искусство управлять людьми	управление производством; деятельность по организации достижения поставленных целей
Администрирование	административно-государственное управление	разработка и постановка целей; определение политики организации
Руководство	иерархическая система институтов власти	непосредственное управление людьми

Таким образом, в наиболее общем виде процесс *социального управления* можно разделить на две составляющие (два функциональных уровня): административную, областью которой являются разработка и определение политики (т. е. системы целей, задач и путей их достижения), и собственно управленческую (т. е. оперативную, исполнительскую, направленную больше на технологическую и техническую организацию объекта управления). Связующим звеном между двумя составными единого процесса социального управления является непосредственное руководство людьми, обеспечивающее, с одной стороны, разработку и постановку задач, а с другой — их принятие и выполнение. В таком виде понятие “менеджмент” является объединяющим понятием всего социального управления, включая его составные, уровни и звенья (схема 2). В соотношении же понятий “власть” и “управление” второе занимает подчиненное положение, поскольку власть отождествляется прежде всего с администрированием, т. е. с политической, руководящей функцией, а управление — с исполнительской, оперативной.



Схема 2. Менеджмент как всеобщий принцип социального управления

Выводы. Таким образом, менеджмент является процессом планирования, организации, мотивации и контроля, направленным на разработку и достижение целей социальной системы через других людей [66]. Власть представляет собой центральное, организационное и регулятивно-контрольное начало всякой административной (по сути, политической) деятельности и обладает универсальным свойством всеобщности, т. е. способностью проникать во все виды и формы человеческой деятельности, возникая из логики отношений между людьми или социальными группами, обществом и его частями, т. е. субъектами, наделенными сознанием и волей, что сближает ее с феноменом лидерства [76]. Общие организационные, регулятивные и контрольные функции власти (экономической, политической, духовной и т. д.) конкретизируются в различных видах управленческой деятельности, обеспечивающих реализацию поставленных задач и целей.

Таким образом, объектами изучения теории власти и социального управления являются различные социальные системы (предприятие, общественная организация, отрасль производства, регион, государство и т. д.), а предметом — система управления различными социальными сферами и структурами, обществом в целом.

Общие особенности социальных систем

Каждый класс и вид управления предполагает глубокое знание как объекта, так и субъекта управления. В социальном управлении объект является одновременно его субъектом, так как и в том, и в другом случае речь идет о людях и составляемых ими социальных общностях (системах).

Каждый человек имеет определенный пол, возраст, направленность, способности, темперамент и характер, а также различной степени развитости основные психические сферы — эмоциональную, волевую и познавательную. Эти же характеристики присущи и всему человечеству, представляющему собой сообщество конкретных людей, наделенных вполне определенными социально-психологическими характеристиками. Поэтому любую социальную общность и группу (расы, метаэтнические, этнические, субэтнические общности, организации и коллективы) следует рассматривать со стороны не только социально обусловленных качеств, но и природных, биологических и психологических особенностей.

Знание природно обусловленных качеств объекта управления позволяет осуществлять управленческое воздействие на научной основе, поскольку представители разного пола, возраста, типа способностей и темперамента требуют и разных управленческих стратегий. К тому же, по нашему глубокому убеждению, все природно обусловленные особенности объекта и субъекта управления отражаются и в социально обусловленных характеристиках, подтверждая известный тезис о нерасторжимой целостности в человеке природного и социального.

Уровни изучения. Социальные и природно-психологические явления имеют, как правило, *трехуровневый* характер изучения: глобальный (макроуровень), индивидуально-групповой (микроуровень) и промежуточный, средний (мезоуровень). Трехуровневая структура характерна практически для всех объектов и субъектов социального управления — этнических и социальных общностей (метаэтносы, этносы, субэтносы; общество, его основные сферы, социальные группы), для организации общества (макро-, мезо- и микроуровни власти), для экономики (макро-, мезо- и микроэкономика), для социальной структуры (высший, средний и низший классы) и т. д. Иными словами, какой бы объект социального управления мы не взяли, везде обнаруживается его трехуровневое строение. (Даже обратившись к конкретному индивиду, мы будем вынуждены также изучать его на трех основных уровнях: биологическом, психологическом и социальном. То же относится и ко многим его “составляющим”. Например, различают потребности биологические, социально-психологические, социальные и т. д.)

Выделение трех основных уровней структуры различных биосоциальных систем не исключает наличия соответствующих подуровней, относящихся к тому или иному уровню изучения социальных феноменов.

Составные. Кроме трехуровневой структуры, присущей объектам и субъектам управления, они имеют еще ряд общих особенностей, к которым относится *трехсферное* построение психических и социальных целых. Так, психика человека как единое целое включает в себя эмоциональную, волевую и познавательную сферы, которые соответствуют материальной (экономической), политической (организационно-управленческой) и духовной (социально-культурной) сферам общества как социального целого (схема 3). При этом как в индивидуе, так и в обществе действует диалектический закон единства и борьбы противоположностей, являющийся глубинным механизмом психологического и социального развития. Согласно этой закономерности каждое природное и социальное явление имеет *противоположность* (фемининность — маскулинность, интроверсия — экстраверсия, рационализм — иррационализм, духовное — материальное, государство — гражданское общество, структуры формальная — неформальная и т. д.). Эта закономерность действует и относительно трехсферной структуры психологических и социальных явлений. Так, каждая психическая сфера содержит следующие пары противоположностей: эмоциональная — рациональные чувства и иррациональные ощущения (сенсорика); волевая — сознательную волю и бессознательные инстинкты; познавательная — рациональное мышление и иррациональную интуицию. То же относится и к основным социальным сферам, где, например, в духовной области (познавательная сфера) соседствуют, с одной стороны, религия и философия (интуитивное начало), а с другой — наука и технические изобретения (интеллектуальное начало).

В обществе носителями базовых ценностей и соответствующих им сфер человеческой деятельности являются определенные социальные группы (классы, слои, касты, страты и т. п.). Преобладание в обществе тех или иных ценностей свидетельствует прежде всего о доминировании в нем соответствующих социальных слоев и определенных социальных сфер.

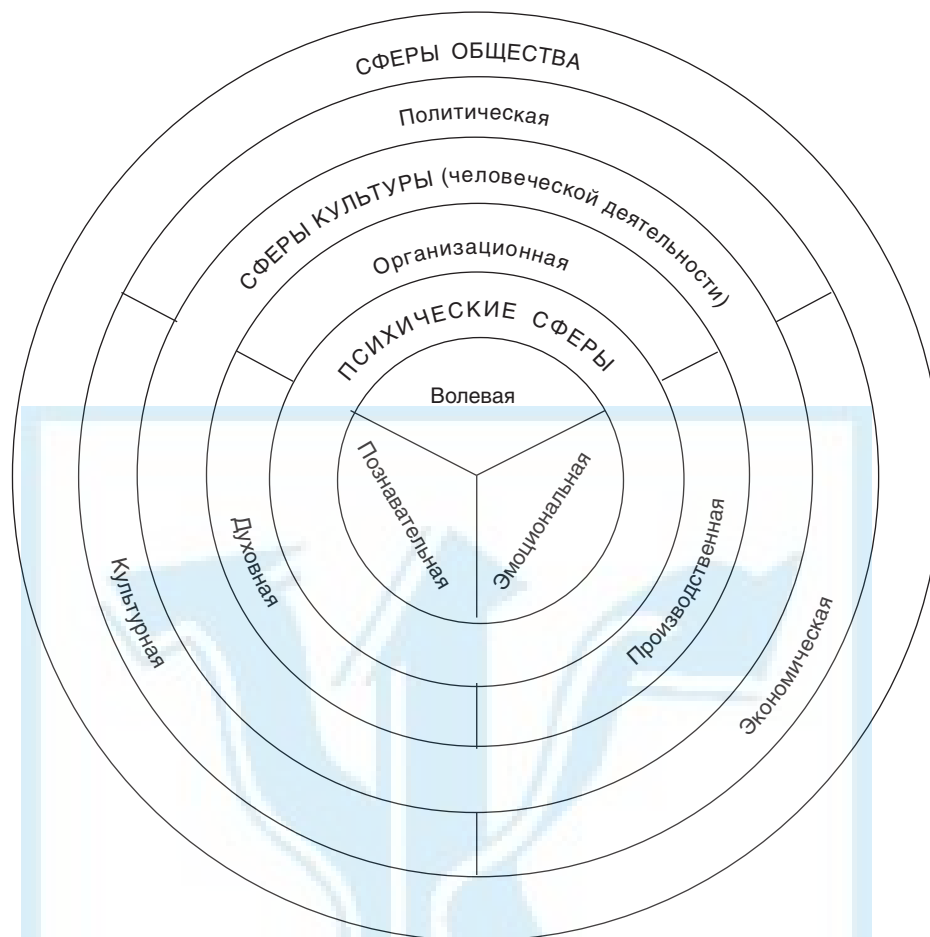


Схема 3. Соотношение психических и социальных сфер

Базовые ценности и социальные циклы. Базовые ценности заложены в глубинах коллективного бессознательного, так называемых архетипах, которые, являясь неосознаваемыми, формируют через интересы вполне осознанные потребности биологического, социально-психологического или социального (духовного) уровней. Все базовые ценности содержатся в коллективном бессознательном одновременно, и все они друг другу противостоят. Доминирование в определенный исторический период определенных ценностей обуславливает смену господствующих религиозно-этических систем, типов культур (по П. Сорокину), социальных сфер и социальных слоев. При этом смена ценностей и связанных с ней основных “социальных параметров” носит, как правило, системно-циклический характер. Социальные циклы могут быть разной продолжительности и разного масштаба. Например, культурный цикл Западного полушария олицетворяет смену социальных суперсистем — духовно-интуитивной идеациональной, рационально-эмоциональной идеалистической и чувственно-сенсорной. Религиозный цикл указывает на смену мировых религиозно-этических систем: буддизма (познавательная сфера), христианства (эмоциональная сфера), ислама (волевая сфера). Сословный цикл представляет собой чередование господствующих социальных слоев и социально-исторических времен: иерократический слой священнослужителей (духовные времена, Золотой век по античным представлениям) сменяется аристократическим слоем военных и административных деятелей (романтические времена, Серебряный век), который уступает место бюргерскому слою, т. е. “третьему сословию” (гражданские времена, Бронзовый век), а последний — люмпенизированным и маргинальным слоям (преступные времена, Железный век). Управленческий цикл указывает на смену ведущих позиций представителей различных управленческих профессий, что соответствует смене основных составляющих системы управления (техничко-технологической, экономической, организационной и социальной): техники и технологи (инженеры), экономисты и финансисты, юристы и, наконец, “человековеды” (психологи и социологи).

Выводы. Смена неосознаваемых ценностей, заложенных в архетипах коллективного бессознательного, реализуется в осознаваемых через интересы потребностях, продуцируемых личностным, индивидуальным бессознательным. Поэтому отбор и “культивирование” социально одобряемых потребностей может косвенно способствовать формированию в обществе необходимой системы ценностей и постепенному переводу социума (общности, организации, группы) с биологического уровня потребностей (преобладание политической сферы деятельности) через социально-биологический (доминирование экономики) на социальный (торжество духовных ценностей общества).

Структура психики человека как существа одновременно биологического и социального соответствует в основном структуре общества, т. е. организм индивидуальный во многом тождествен организму общественному. Человек предстает как бы связующим звеном между природой и обществом, соединяя в себе природное и социальное в их нерасторжимом единстве.

Учет этнопсихологических и социально-исторических факторов

Поскольку объектами социального управления являются человек и общности людей, постольку каждый управляющий должен знать историю возникновения людей, их природные и социально-психологические различия, особенности культуры различных представителей человечества, национальные и расовые отличия ныне живущих индивидов. Познавание этих особенностей позволяет более эффективно управлять людьми и коллективами, ориентируясь на их специфические интересы, биологические и социально-психологические качества.

Расы и народы. В наиболее общем виде теория происхождения человеческих рас представляется следующим образом. Доисторическое разделение некогда единой суши способствовало формированию двух основных расовых стволов, представители которых различались рядом биологических (например, длинноголовость — короткоголовость, высокорослые — низкорослые) и психофизиологических (например, экстравертированность — интровертированность, рационализм — иррационализм) признаков. Дальнейшее смешение первоначальных человеческих рас привело к многообразию живущих ныне народов, которые вместе с тем сохраняют те или иные “наследственные” особенности, проявляющиеся в природных различиях темперамента, задатков и других психологических признаков.

В современном человечестве существует пять различающихся рас: черная (негроидная), коричневая (австралоидная), красная (американоидная), желтая (монголоидная) и белая (европеоидная). Эти расы объединяются в три большие расы человека. Первые две (негроидная и австралоидная) образуют наиболее древнюю человеческую расу — экваториальную (африкано-океанийскую), две вторые (американоидная и монголоидная) — следующую по времени возникновения большую человеческую расу — азиатско-американскую, последняя (европеоидная) — самую молодую евразийскую расу.

Западный расовый ствол включает в себя расы негро-австралоидную (экстравертированную и иррациональную) и европеоидную (экстравертированную, но рациональную); восточный — американоидную (интровертированную, иррациональную) и родственную монголоидную (интровертированную, но рациональную). Иными словами, в структуре человеческой психики и всего человечества, а также составляющих его общностей действует единый принцип единства и борьбы противоположностей, в соответствии с которым экстраверсия (Западное полушарие) противостоит интроверсии (Восточное полушарие), а рационализм Северного полушария — иррационализму Южного¹. Это утверждение справедливо, на наш взгляд,

¹ Единство и борьба противоположных по ряду признаков населения земных полушарий обуславливает, вероятно, периодически сменяемое противостояние Запада и Востока, Севера и Юга. Например, отмечаемое в настоящее время “примирение” Востока и Запада должно, видимо, смениться антагонизмом Севера и Юга, который по прошествии определенного исторического этапа вновь сменится противостоянием Запада и Востока.

для всех сфер психической и социальной жизни (например, всегда единые при своем возникновении религии и идеологии впоследствии закономерно подразделяются на два основных вероучения; государство имеет своей противоположностью гражданское общество; единое человечество включает в себя разнонаправленные мужскую и женскую половины и т. д.).

Таким образом, современная наука различает *три большие расы* человека: негроидную, монголоидную и европеоидную. Европеиды, в свою очередь, так же как большие человеческие расы, подразделяются на три субрасы: южную (преимущественно длинноголовую), северную (среднеголовую) и промежуточную (в основном короткоголовую). Это трехчленное расовое деление напоминает трехчленную структуру психической сферы. Так, *эмоциональный компонент* наиболее соответствует большой негроидной расе и европейской южной субрасе, *волевой компонент* более выражен у большой монголоидной расы в целом и у северной европейской субрасы, а *познавательный компонент* превалирует у большой европеоидной расы и у промежуточной европейской субрасы.

Каждая из основных психических сфер человека — познавательная, эмоциональная и волевая — простирается как в области сознания, так и бессознательного. Как отмечалось, эмоциональная сфера представлена в сознании чувствами, а в бессознательном — ощущениями, волевая сфера — соответственно волей и инстинктами, а познавательная — интеллектом и интуицией. Те же компоненты основных психических сфер присутствуют и у больших человеческих рас как целостных образований: в “эмоциональной” экваториальной расе чувственный компонент более присущ негроидам, а сенсорный — австралоидам; в “волевой” азиатско-американской расе собственно волевое начало более развито у монголоидов, а инстинктивное — у американоидов; в “познающей” евразийской расе рациональное начало более развито у европеоидов, а иррациональное — у ее азиатской части.

Три основные психические сферы присутствуют у каждой из человеческих рас одновременно, но одна из них несколько доминирует над остальными, что придает представителям соответствующей расы определенное психологическое своеобразие. То же происходит и “внутри” рас среди составляющих ее субрас. Например, по общезначимому и общезыковому корню все европейские народы условно делятся на *три метаэтнические группы* — романскую, германскую и славянскую, что также отвечает трехчленной структуре психической сферы: эмоциональная преобладает у романских народов, волевая — у германских и познавательная — у славян. Преобладание у определенной группы народов той или иной психической сферы обуславливает метаэтнические и этнические особенности, проявляющиеся в темпераменте, задатках, способе решения стоящих перед этносом задач. Выявленные различия групп народов по доминирующим психическим сферам помогают понять особенности метаэтнического менталитета, духовной ориентации народов, национального характера и поведения. Например, разделение христианства в Европе на православие и католицизм (от последнего откололся протестантизм) совпадает в основном с этнолингвистическим делением европейских народов на указанные метаэтносы — романский с преобладанием католицизма, германский с доминированием протестантизма и славянский, ориентирующийся на православие.

Кроме отмеченных особенностей каждая большая раса как биологическое целое содержит *мужское и женское* начала, которые действуют по принципу “единства и борьбы противоположностей”: при доминировании мужского (маскулинного) начала у расы преобладают “мужские” ценности (агрессия, экспансия, культ силы), а при преобладании женского (фемининного) начала — соответственно “женские” ценности (защита, интроверсия, достаток). Циклы доминирования фемининности — маскулинности в обозримой социальной истории особенно заметны на примере желтой расы, когда период всемирных завоеваний, захватнических войн и грабежей сменился расовой и национальной замкнутостью, “уходом в себя”, отгороженностью от мира (китайская “Великая стена”, японская многовековая самоизоляция и т. д.). В современном мире комплекс маскулинных ценностей наиболее характерен для европеоидной расы, что выражается в Новом и Новейшем времени экспансией белой расы, в способе решения ею межнациональных конфликтов (с позиции силы), процессах колонизации и захвата чужих территорий. В то же время политика последних лет ведущих европейских стран указывает на определенное “затухание” маскулинного комплекса и появление некоторых фемининных черт (миротворчество, культ достатка, обеспечение коллективной защиты), что является, возможно, предвестником окончания “мужского” и наступления “женского” периодов в

истории белой расы. Иными словами, возраст расы (более молодой или более старый), ее фемининность — маскулинность (преобладание либо мужского, либо женского начала), а также особенности развития той или иной психической сферы характеризуют соответствующие периоды расовой истории — или преимущественно “военные”, или преимущественно “домашние”.

Понятиям “фемининность” — “маскулинность” в известной степени соответствуют понятия “правополушарного” и “левополушарного” поведения (в первом случае доминирует ориентация на эмоции, во втором — на логическое мышление), а также интроверсия и экстраверсия (первая ориентирует на объекты “собственного”, внутреннего мира, вторая — на объекты внешнего, “чужого”).

Кроме трех основных сфер, присущих психическому миру как целому, различают еще *четыре психические основы*, четыре природно обусловленных типа темперамента, которые также можно проследить на уровне субрас и составляющих их этносов. Так, каждая большая раса, как отмечалось, включает в себя четыре биологически различающиеся группы: короткоголовых высокого и низкого роста, длинноголовых высокого и низкого роста. В составе каждого народа присутствуют эти четыре основных антропологических корня, но в различных пропорциях, что наравне с рациональностью — иррациональностью, экстравертированностью — интровертированностью, возможно, определяет также качество и своеобразие каждого национального темперамента.

Таким образом, каждая из основных человеческих рас, составляющих их метаэтнических групп и народов имеет отличительные черты как в анатомическом, так и в психическом отношении, т. е. в смысле задатков, способностей, некоторых половозрастных и характерологических черт, а следовательно, и в смысле социальной будущности, которая во многом зависит от этих врожденных, природно обусловленных данных (И. Сикорский [87]). Например, из трех главных метаэтносов Европы — романского, германского и славянского — последний наиболее многочисленный и молодой, который, правильно используя свою доминирующую познавательную сферу и развивая наиболее слабую — волевую, может действительно обновить европейский мир, до этого управлявшийся романскими, а затем германскими народами.

В соответствии с преобладанием основной психической сферы каждый этнос развивает деятельность, которая наиболее ей соответствует: волевая — военной, политической, административной; познавательная — научной, религиозной, философской; эмоционально-сенсорная — художественной, коммуникативной, хозяйственной. При этом при переходе этносов из одного исторического возраста в другой возможна смена ведущих психических сфер, что влечет за собой перемену ведущей деятельности этноса.

Культура. Культура как специфический и внебиологический признак человека подразделяется, так же как индивидуальная психологическая сфера и общество, на *три основные составляющие* — производственную (экономическая сфера), духовную (культурная сфера) и организационную (политическая сфера). Будучи присущими всем людям вообще, у каждой социальной общности эти виды человеческой деятельности оформляются различными, более или менее специфичными именно для данной общности способами, которые в совокупности определяют специфику ведущей деятельности того или иного народа, социального слоя, социальной группы (например, народы-производители, народы-мыслители, народы-завоеватели и т. д.). В структурах любого стратифицированного общества выделяются субкультуры, соответствующие тому или иному сегменту или слою общества — субкультуры профессиональных идеологов (жрецов), профессиональных политиков (администраторов, военных), профессиональных производителей (земледельцев, скотоводов, ремесленников), профессиональных преступников и т. д.

Хозяйственно-культурные типы представляют собой своеобразные социальные системы, связывающие этносы или их части через механизмы культуры и хозяйственную деятельность с природными системами, а также историческими этапами социального развития. Различают три основных хозяйственно-культурных типа: присваивающий (с преобладанием охоты, собирательства, рыболовства, а также захватнических войн), производящий (с преобладанием скотоводства и земледелия, а затем и ремесла) и обменный (с преобладанием торговли и оказанием различных услуг). Трехчленная типология материальной культуры прослеживается на всех этапах исторического развития и соответствует трем основным сферам организации общест-

ва, когда преобладание одной из этих сфер формирует также соответствующий хозяйственно-культурный тип этноса. В современных условиях приведенной типологии социально-культурных систем соответствует классификация экономики по преобладанию одного из ее секторов — первичного (преимущественно сельское хозяйство), вторичного (промышленное производство) и третичного (торговля и услуги).

Социально-хозяйственным типам в циклах материальной культуры соответствуют определенные *типы духовной культуры* (например, суперсистемы П. Сорокина — идеациональная, идеалистическая и сенсорная), которым, в свою очередь, соответствуют определенные типы социального правления (политические циклы чередования теократии, аристократии, демократии), а также определенные типы социального характера (с преимущественной ориентацией на традицию, на себя или на других), а также демографические циклы воспроизводства этносов, по Д. Рисмену.

Религиозно-этические системы, например, также обнаруживают биологические и психологические корни, проявляющиеся в соответствующих социально-исторических условиях. Так, христианство появилось и преимущественно распространилось в Европе среди наиболее “рациональной части” белой расы, а ислам и буддизм — в Азии, в ее более “иррациональной составляющей”.

Кроме того, в истории всех мировых религий всегда происходит деление изначально единого учения на два объективно конфликтующих течения (в христианстве — православие и католицизм, в исламе — суннизм и шиизм, в буддизме — хинаяна и махаяна), что, возможно, указывает на единство и борьбу двух противоположных начал в сложившихся религиозных метаэтносах — мужского и женского, интровертированного и экстравертированного, правополушарного и левополушарного, рационального и иррационального. Дальнейшее дробление религиозно-этических систем, возможно, происходит в соответствии с доминированием у разных народов различных психических сфер.

Религии — это важнейшие, наиболее общезначимые способы артикуляции самых глубинных мотивов, заложенных в коллективном бессознательном (архетипах). В конечном итоге, религии определяют как доминирующие в обществе ценности, типы культур, так и основные направления, поворотные пункты всемирной истории (М. Вебер). Иными словами, общее направление социально-исторического развития определяется идеями, заложенными в архетипах и выраженными в основных ценностях, проповедуемых периодически сменяющимися религиозно-этическими системами.

Соответствующие религиозно-этические системы формируют определенный тип направленности в обществе и, как следствие, определенный *тип социального характера*. Так, индуизм и буддизм имеют ярко выраженную интровертную направленность и соответствующую социальную ориентацию, ислам и христианство — экстравертную направленность и социальную ориентацию “на других”, конфуцианство и даосизм занимают промежуточное положение, характеризующееся “приспособлением к миру” и социальной ориентацией “на традицию”. Все три типа отношения к окружающему и внутреннему миру отражают определенный тип установки (М. Вебер), который является продуктом коллективного бессознательного (К. Юнг).

Религиозно-этические системы, кроме того, отражают доминирующее положение определенного социального слоя для конкретного исторического периода. За этими системами стоят базовые ценности, руководящие идеи, архетипы, выраженные в вечных категориях Истины, Красоты, Добра, Справедливости.

Различия между национальными культурами состоят прежде всего в различиях между *базовыми ценностями*, а также в обусловленных ими системах символов, героев и ритуалов. Сформировать любую социальную общность — от производственного коллектива до государства — невозможно без создания определенной системы ценностей, отражающейся в соответствующих символах, героях и ритуалах. При этом система ценностей напрямую зависит от психологических и социальных особенностей общности, что проявляется в ее половозрастной ориентации, социальном характере и других природно и исторически обусловленных качествах. Поэтому социальное управление всегда должно учитывать социально-психологические особенности объекта и основываться на стратегии формирования соответствующих ценностей посредством создания специально культивируемой системы символов, героев и ритуалов.

Разделение труда и общества. Разделение труда также основывалось вначале на биологических и психологических различиях, что впоследствии привело к различиям социальным. Так, *первичным разделением труда* явилось разграничение между преимущественно мужским и преимущественно женским трудом, а также разграничение различных возрастных классов (молодежь, зрелые люди и старики). Начальные формы хозяйственной деятельности в виде охоты, рыболовства и собирательства оформились затем в крупное общественное разделение между земледельцами и скотоводами, оседлостью и кочевничеством. Со временем появились городские торговые центры, ремесло отделилось от сельского хозяйства, расширился обмен между этносами и историко-культурными регионами. Процесс разделения труда в хозяйственной сфере протекал одновременно с такими же процессами в сфере духовной и организационной культуры, что обусловило со временем социальное расслоение.

Социальное расслоение, являющееся необходимой закономерностью развития любой социальной общности и основывающееся на неравенстве человеческих способностей, обусловило обособление хозяйственных, политических и религиозных руководителей, которые постепенно составили организаторско-управленческую элиту общества. Одновременно с внутриэтническим социальным разделением происходило межэтническое расслоение, приведшее к иерархии различных этнических структур и народов, поскольку в человечестве, как и в любом иерархически структурированном целом, есть народы, принадлежащие к его элите, и народы-аутсайдеры. При этом исторический возраст народов имеет значительно меньшее значение для судьбы нации по сравнению с ее природно обусловленными и социально приобретенными качествами, проявляющимися в национальном характере.

В зависимости от специфики конкретного исторического периода главенство в обществе может принадлежать различным группам *организационно-управленческой элиты* — хозяйственным, военно-политическим или религиозным (идеологическим) руководителям, что определяет и соответствующую форму государственного правления (преимущественно демократическую, аристократическую или иерократическую).

Организация власти в обществе всегда представляет собой иерархическую структуру, которая в зависимости от степени централизации и количества управленческих ступеней может быть двух-, трех- или четырехзвенной (однозвенная представляет собой крайне неустойчивую, переходную форму). Структура власти во многом обуславливается особенностями конкретного этапа исторического развития. Эволюция форм социального управления носит системно-циклический характер по типу маятниковых колебаний от выраженного децентрализованного на основе однозвенной формы к такому же выраженному централизованному управлению на основе четырехзвенной формы с центром равновесия на уровне центрально-периферической двухзвенной формы управления. Последовательное прохождение этапов одно-, двух-, трех-, четырехзвенности и снова однозвенности в системе социального управления указывает на завершение глобального управленческого цикла в рамках определенного исторического периода и зарождение нового, качественно иного цикла.

Выводы. Человеческое общество представляет собой *биосоциальный феномен*, развивающийся во времени и в пространстве по космобиологическим, психологическим и социальным законам. Развитие социума представляет собой усложнение системы и цепь закономерных, во многом циклических переходов от сугубо биологической формы существования (с преобладанием военно-политической сферы) через социально-биологическую (с преобладанием производственной сферы) к собственно социальной, духовной сфере общественной жизни (с преобладанием культурной сферы). Общее для всех социумов определяется прежде всего их базовыми формами социальной активности (т. е. основными видами человеческой деятельности — политической, экономической и духовной), которые, в свою очередь, обуславливаются потребностями членов социума. Многие индивидуальные потребности генетически жестко зафиксированы, что позволяет раскрыть потенциалы одновременно индивида и общества через архетипы коллективного бессознательного, своеобразные гены социального организма. Архетипы являются базисными идеями, основой формирования и развития основных ценностей социума, т. е. их истинное содержание представляет собой циклически изменяющиеся цели социального развития. Главная роль архетипов состоит в обучении и подготовке к социальному будущему человечества и его отдельных социумов.

Основными составляющими биосоциального феномена, каковым есть человеческое общество, являются базовые потребности человека, которые проектируются на социальную активность, ведущую к начальному разделению труда; начальное разделение труда как производное неравенства способностей, которое проектируется на организацию трех основных сфер социальной деятельности — материальную, организационно-управленческую и духовную; разграничение трех основных сфер организации общества, которое проектируется на обособление хозяйственных, политических и духовных руководителей, представляющих собой противопоставленную массам организационно-управленческую элиту общества¹; циклически сменяющиеся архетипы коллективного бессознательного, которые проектируются на основные ценности социума и формируют отвечающую определенному историческому периоду систему социальных норм и образа жизни в целом.

От характера труда и его разделения зависят структура общества, различия социальных слоев по типу, нравам, убеждениям и характеру. Совместная трудовая деятельность обязательно приводит к разделению труда, поскольку всякий труд необходимым образом складывается из различных операций. Труд, таким образом, приобретает смысл лишь при наличии его организации (К. Ясперс).

Модель хозяйствования (т. е. социально-экономическая стратегия), применимая для одной страны, может оказаться несостоятельной и недейственной для другой из-за различий в проявлении фактора культуры. Это обстоятельство в полной мере касается и отдельных производственно-хозяйственных систем, расположенных в разных регионах и странах.

Организация социальной жизни

Степень упорядоченности социальных отношений и устойчивости всей социальной системы характеризуется через структуру, обладающую определенной устойчивостью, жесткостью и ступенчатостью (как правило, от одного до четырех уровней с различной степенью централизации). Сознательное начало — *социальное управление* — способно сочетать объективные и субъективные аспекты общественного развития, целесообразно воздействовать на необходимые изменения [54]. *Организация социальной жизни* на макроуровне представляется в форме взаимодействия двух крупных подсистем — организационно-управленческой и ценностно-нормативной, расхождение которых заключается в конфликте между культурно предписанными стремлениями (архетипами) и социально структурированными средствами их реализации (организацией власти и общества), что ведет к нарушению или замене социального порядка (Р. Мертон).

Сложноорганизованным системам, к которым относится и человеческое общество, присущи *два противоположных начала* — организующее и дезорганизующее, которые, взаимодополняясь, стихийно организуют окружающий мир (А. Богданов [15]). Эти противоположные начала отображают две не менее противоположные потребности, также присущие каждой социальной системе, — потребность в постоянном развитии и сохранении стабильного состояния. При этом если дезорганизующее начало доминирует над организующими связями, это приводит к разрушению социального целого, результатом чего является или преобразование структуры, или ее полный распад [54].

Сущность *дезорганизации* заключается в смене доминирующих основных ценностей, что проявляется в дезинтеграции социальных институтов, ослаблении механизма социального контроля, появлении новых образцов поведения, изменении привычного образа жизни. Взаимодействие государства и гражданского общества обеспечивает социальной системе состояние *динамического равновесия*, способствует полноценному проявлению процессов самоорганизации на стыке организационного и дезорганизационного начал. *Самоорганизация* зарождается

¹ *Элита* общества представляет собой наиболее приспособленную и ментально развитую часть социума, которая наилучшим образом отвечает конкретным социально-историческим условиям развития того или иного социума.

в результате деятельности отдельных индивидов и групп и, выражая их обусловленные архетипами потребности, воздействует на организационно-управленческую элиту общества. Наиболее благоприятной средой для развития самоорганизации является сформированное гражданское общество и правовое государство. В переломные моменты истории невозможно предсказать, в каком направлении будет в дальнейшем развиваться социальная система, что определяет невозможность создания единственной, внутренне непротиворечивой модели эволюции (И. Пригожин [81]). Альтернативой является только *многомодельное* описание возможных путей развития. Иными словами, социальные системы развиваются по вполне определенным универсальным, но никоим образом не детерминированным законам [54; 55]. Раскрытие закономерностей соотношения организующего и дезорганизующего начал, поддержание “динамического равновесия” и переходов социальной системы из одного состояния в другое позволяют усовершенствовать концепцию социального управления, необходимым компонентом которой должно стать распознавание и поддержка самоорганизующихся сил и свойств социальных систем [54].

Социальная структура. Социальная структура общества представляет собой многомерную систему, в которой, наряду с классами и порождающими их отношениями собственности, важное место принадлежит статусу и власти (М. Вебер). Понятие “*социальный статус*” тесно связано с понятием “*социальная роль*”. В этом смысле последняя оказывается динамической стороной социального статуса, его функцией, ожидаемым поведением в зависимости от положения человека в обществе. *Стратификационная система*, таким образом, представляет собой дифференциацию социальных ролей и является объективной потребностью любого общества (Т. Парсонс). С одной стороны, она обусловлена разделением труда и связанной с ним дифференциацией социальных групп, а с другой — является результатом действия господствующей в обществе системы ценностей. Социальная стратификация — это дифференциация населения на классы и слои в иерархическом ранге (П. Сорокин).

Распределение политической, экономической и любой другой власти в пределах конкретного общества определяется структурой соответствующего социального порядка, основой которого являются социальные страты и политические партии (М. Вебер).

В любом обществе и во все исторические времена происходит борьба сил стратификации и выравнивания (борьба организующего и дезорганизующего начал), т. е. существуют *циклы*, в которых усиление социального неравенства сменяется его ослаблением (что тождественно циклам социального управления с ритмическим усилением и ослаблением централизации, увеличением и уменьшением звенности). К факторам, влияющим на интенсивность стратификации, относятся размер социальной общности, а также биологическая, психологическая и социальная однородность или разнородность социума (П. Сорокин).

В процессе исторических изменений первоначальная слитность социума заменяется выдвиганием на передний план политической системы. Затем приходит черед функционального приоритета экономики. После этого наступает ситуация, когда приоритет остается только у духовной сферы — науки, религии, философии (Н. Луман). Разрушение духовных приоритетов вновь выдвигает на передний план политику, после чего цикл доминирующих сфер общества начинается заново. При этом *экономическая сфера* общества (так же как эмоционально-сенсорная у человека) выполняет функции адаптации, *политика* (волевая сфера) — целодостижения, а *культура* (познавательная сфера) — создания и поддержания образцов взаимодействия в системе (Т. Парсонс).

Может быть установлено *четыре главных типа* стратификационных систем: рабство, касты, сословия и классы. При этом если первые три зависят от санкционированного правом или религией неравенства, то классовое разделение “официально” не признается; оно происходит вследствие влияния главным образом экономических факторов на материальные обстоятельства жизни людей. Иными словами, классы возникают из-за неравенства во владении и контроле за материальными ресурсами. Классы имеют важнейшее значение в современных обществах. Большинство западных ученых принимают разделение общества на высший, средний и рабочий класс. При этом у представителей различных классов достаточно сильно развито классовое сознание. Классы, в свою очередь, также стратифицированы (Э. Гидденс).

Укрупненная классовая классификация, таким образом, различает *три основных класса*, которые, в свою очередь, могут быть стратифицированы до семи уровней, что отвечает психоло-

гической классификации общих и специальных способностей человека (Э. Джекс, В. Браун), являющихся одним из природных оснований социальной стратификации. Природно обусловленные особенности индивидов, выступивших начальной базой социального неравенства, необходимо учитывать при формировании любой социальной структуры, всегда являющейся в форме той или иной иерархии. При этом индивиды с одинаковыми способностями должны занимать и одинаковые социальные позиции, а расстояние между ближайшими социальными слоями не должно, в идеале, отличаться более чем на один уровень способностей. На этой же основе можно определить оптимальное количество ступеней социального управления, а также необходимое соотношение верхних и нижних этажей социальной пирамиды.

Социальная мобильность. Интенсивность и всеобщность социальной мобильности изменяются от общества к обществу, от одного периода исторического времени к другому. В истории социальных организмов усматриваются циклы относительно подвижных и неподвижных периодов (П. Сорокин). По степени перемещений и другим социальным характеристикам справедливо различать *типы обществ* (К. Поппер) подвижные (открытые) и неподвижные (закрытые). Важнейшими каналами *социальной циркуляции* (“лифтами”) являются семья, церковь, армия, политические, экономические и профессиональные организации. Эти же социальные институты представляют собой особый механизм *социального контроля* (“сито”), который, во-первых, осуществляет социальное тестирование индивидов для установления адекватного выполнения ими социальных функций; во-вторых, проводит селекцию (отбор) индивидов для определенных социальных позиций; в-третьих, распределяет членов общества по различным социальным стратам. *Основная цель* такого социального контроля — распределить членов общества в соответствии с их способностями и личностными качествами для успешного выполнения социальных функций. При этом такие социальные институты, как семья, церковь, школа, представляют собой механизмы тестирования общих способностей индивидов, необходимых для успешного выполнения многих социальных функций. Другие институты, подобно политическим, экономическим и профессиональным организациям, являются механизмами, которые тестируют специальные способности, необходимые для успешного выполнения профессиональных функций в определенной области человеческой деятельности. Поэтому любому социальному реформатору и политическому лидеру следует обратить особое внимание на эти тестирующие и селекционирующие *социальные механизмы*, поскольку от характера этого “сита” в значительной степени зависит характер как верхних, так и нижних слоев социальной пирамиды (П. Сорокин).

Элита и массы. Доля элиты в структуре всего населения — фактор немаловажный, поскольку верхние этажи социального здания должны быть пропорциональны нижним, иначе здание может рухнуть. А это означает, что существует оптимальное соотношение верхних слоев ко всему населению, значительное отклонение от которого губительно для любого общества. Таким образом, есть потенциальная возможность перепроизводства или недопроизводства кандидатов в верхние социальные слои, что одинаково чревато социальными потрясениями (П. Сорокин).

Существует непреложный *социальный закон*, согласно которому во всяком обществе независимо от места и времени его развития имеется фундаментальное разделение на два политических класса, первый из которых представляет собой правящий класс, составляющий всегда меньшинство общества, его элиту, а второй, более многочисленный, контролируется и направляется первым (Г. Моска).

Элита — это высший привилегированный слой или слои социальной структуры, осуществляющие функции социального управления, формирования и развития материальной и духовной культуры в определенном, отвечающем требованиям социально-исторических условий направлении. К элите относятся члены социума, пользующиеся наибольшим престижем, статусом, богатством и занимающие ведущее положение в политической, экономической и культурной жизни общества. Элита не обязательно включает в себя лучших членов общества (например, элита гитлеровского государства вряд ли объединяла наиболее достойных представителей немецкого народа), но обязательно наиболее “статусных”. Поэтому элиту нельзя рассматривать как всегда передовую, избранную часть того или иного социума, но всегда как наиболее активную часть общества в определенной ситуации исторического развития и акту-

ально ориентированную на политические, экономические или духовные цели конкретного социума. Таким образом, социальная история представляется как совокупность социокультурных циклов, характеризующихся господством тех или иных базовых ценностей и соответствующих им типов элит.

Разделение населения любой страны на элиту и массы — явление закономерное, не зависящее от воли людей. Однако формирование элиты по определенным признакам подвластно целенаправленному управлению. Поэтому вопросам тестирования и отбора достойной элиты, направленной на действенное служение обществу, необходимо придавать первостепенное значение в теории и практике социального менеджмента. Этим целям служат специальные механизмы социальной селекции (семья, церковь, школа, политические, экономические и профессиональные организации), а также социальные механизмы “прополки”, позволяющие выдвигать в правящую элиту достойных людей и устранять недостойных¹ (П. Сорокин, Конфуций).

Социальный характер. *Социальный характер* представляет собой основную часть, ядро структуры характера, свойственное большинству членов определенной социальной группы, культуры, в то время как индивидуальный характер — это то, чем люди, принадлежащие к одной и той же группе или культуре, различаются (Э. Фромм, Д. Рисмен). Установлена взаимосвязь различных исторических эпох и типов социального характера. При этом ни один этнос не является монолитным ни в характеристике населения, ни в экономической, политической и духовной сферах: разные социальные группы и регионы представляют собой различные стадии социального развития, а социальный характер отражает эти различия. Потому различают социальные характеры люмпенов, рабочих, аристократов и других социальных слоев, а также исторические типы характеров, соответствующие различным периодам социальной истории. Иными словами, социальный характер — это характер определенных социальных групп, классов, наций, народов; каждому обществу, каждому его слою в каждый исторический период свойствен определен тип социального характера.

Выводы. Закономерно повторяющаяся, циклическая смена базовых ценностей, заложенных в архетипах коллективного бессознательного, влечет за собой смену исторических периодов, типов обществ, типов духовной, материальной и организационной культур, что, естественно, отражается на преобладании соответствующих психических сфер (познавательной, волевой, эмоциональной) в социальном целом и, как следствие, на формировании соответствующих типов социального характера, доминирующих сфер общества (духовной, политической, экономической) и типов хозяйствования.

Будущее всегда подобно прошлому (Конфуций [45]), поэтому в социальном управлении необходимо постоянно учитывать исторический опыт предшествующих поколений, а также следить за тем, чтобы социальные функции были не номинальными, а реальными, т. е. каждый член общества должен фактически выполнять обязанности, определяемые его социальной ролью.

Социальное неравенство — следствие природного неравенства людей. Оно в определенной степени искусственно, но необходимо для создания и поддержки социального порядка. При этом занятые преимущественно умственным трудом управляют занятыми преимущественно физическим трудом, и управляемые всегда содержат тех, кто ими управляет (Конфуций). Наиболее общим признаком привилегированных социальных слоев является статусная квалификация, всегда направленная против выполнения физического труда (М. Вебер), а наиболее социально значимыми являются профессии, связанные с организационно-управленческими функциями, что требует от их исполнителей соответствующего уровня развития личностных качеств, специальных способностей и образования (П. Сорокин).

¹ О названных социальных механизмах более подробно см.: Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К., 1999. — С. 116–119.

Управление и социальный прогресс

Человечество располагает *двумя основными подходами* к социальному прогрессу: техноцентристским и антропоцентристским. *Первый* характеризуется экстравертированностью, ориентацией на новые технические усовершенствования и изобретения, противопоставлением человека и природы, а *второй* — интровертированностью, ориентацией на самосовершенствование и развитие духовности, слиянием человека и природы без посредничества техники. Техноцентристский подход в большей степени проявляется в культуре Западного полушария, а антропоцентристский — в культуре Восточного. *Славянский мир* является как бы водоразделом между западноевропейским и восточноазиатским мирами. Его ориентации свойственна двойственная направленность, дальнейшая поляризация которой определит окончательную его принадлежность либо к техноцентристскому, либо к антропоцентристскому направлению в социальном развитии, что будет иметь далеко идущие последствия для судеб человечества. Дело в том, что путь развития *техники*, основная цель которой — покорить природу для удовлетворения материальных потребностей человека, является, на наш взгляд, историческим тупиком, поскольку при достижении определенного уровня технического развития удовлетворение человеческих потребностей станет настолько полным, что нужда (этот вечный мотив прогресса) в дальнейшем техническом развитии попросту отпадет. Результатом станет своеобразная атрофия технических способностей человека, а потомки технических гениев будут неспособны поддерживать и эксплуатировать сложные технические системы, что, естественно, приведет к глобальной катастрофе. Поэтому антропоцентристский подход в социальном прогрессе представляется более перспективным с точки зрения выживания и дальнейшего развития человечества.

Идеалы социального устройства, выражающиеся в основных идейно-политических течениях консерватизма, либерализма, социализма и анархизма, отражают преобладание различных основных ценностей, которые, однако, находятся в социуме одновременно на всех его исторических этапах. Победа в том или ином социуме одних ценностей над другими обуславливает в этом социуме или в глобальных масштабах смену главных типов культур (суперсистем, по П. Сорокину), носителями которых являются соответствующие типы социального характера (по Д. Рисмену), в свою очередь, определяющие преобладание тех или иных социальных идеалов, которые отражаются в соответствующих политических течениях.

Господство и политическая борьба. Существует три основных легитимных *типа господства* и подчинения: патриархальный, харизматический и легальный (М. Вебер). *Политика* означает стремление к участию во власти и осуществлении господства или к оказанию влияния на распределение власти между государствами или внутри государства. *Государство* же представляет собой отношения господства людей над людьми, опирающееся на легитимное насилие как средство. Политическое господство организуется как предприятие, требующее постоянного управления, осуществляемого через штаб управления (человеческие ресурсы) и вещественные средства управления (материальные ресурсы) (М. Вебер). Преданность штаба управления лидеру обеспечивается методами поощрения (мотивы любви, по Н. Макиавелли) и наказания (мотивы страха). При этом от того, откуда политический лидер (высшая государственная инстанция) рекрутирует свой штаб управления, существенно зависит структура политического строя, а также своеобразии политической (организационной) культуры в целом.

Профессиональными политиками становятся по двум основным причинам: чтобы жить “для” политики либо “за счет” политики (М. Вебер). Чтобы жить “для” политики, необходимо быть независимым от доходов, которые может принести политика, т. е. быть достаточно богатым и обладать необходимыми нравственными качествами (“плутократическое” рекрутирование политических руководящих слоев). В таком случае руководство политикой будет являться своеобразной почетной деятельностью. Однако на деле в политику рвутся в основном неимущие, стремящиеся жить именно “за счет” политики. Поэтому современная борьба между политическими партиями — это прежде всего борьба за должности, представляющие собой формы специфически гарантированного обеспечения. Противостоять этому в определенной

степени можно за счет целенаправленного социального тестирования, отбора и подготовки профессиональных государственных служащих, не состоящих в политических партиях (П. Сорокин, М. Вебер).

Превращение политики в предприятие, которому требуются навыки в *борьбе за власть*, знание ее методов, созданных современной партийной системой, обусловило разделение социальных функционеров на две категории: чиновники профессиональные и политические. Политические чиновники при смене очередного кабинета покидают свои посты, а профессиональные остаются (М. Вебер).

Профессиональные политики, как *вожди*, так и их *свита*, могут быть классифицированы в историческом аспекте в соответствии с циклами исторических времен, типов культур и господствующих сословий (подробнее см. часть I). Вначале верховная власть опиралась на клириков (монашествующих) и грамматиков, что характерно для религиозно-духовных эпох иерократического господства. Их сменила придворная знать (дворянство) героико-романтических эпох аристократического господства. Дворян сменили буржуа, что характеризовало наступление гражданских эпох и господство “третьего сословия”, а последних — разночинцы (т. е. люмпенизированные и маргинальные слои интеллигенции) современной эпохи. При этом одновременно с подъемом профессионального чиновничества возникали путем незаметных переходов “руководящие политики”, т. е. главенствующие советники монархов и диктаторов (например, великий визирь, премьер-министр и т. д.).

Вожди и их свита (штаб) как политически активные элементы свободной вербовки и пассивная масса избирателей — три необходимые составляющие любой *партии* (М. Вебер). Фактическая власть внутри партии находится либо в руках руководителя партийного аппарата, либо в руках того, кто эту партию финансирует (“босс”). Вождем партии становится тот, кому подчиняется аппарат.

Пути социального обустройства. Существует *три основные формы* социального управления (теократия, аристократия и демократия) и три извращенные (тирания, олигархия и анархия). Первые легко переходят во вторые из-за подобию, что выражается в *циклическом кругообороте форм правления* (Платон, Аристотель, Н. Макиавелли, Г. Гегель). Главным содержанием любого современного политического строя должен быть механизм постоянного обуздания власти, социальный механизм ограничения присущего власти зла, т. е. *механизм легитимности* (К. Ясперс). В настоящих условиях формами такого механизма являются правовое государство и парламентская демократия, при которых невозможно непрерывное замещение правительственных должностей одними и теми же лицами. Гарантом функционирования такого механизма является элитарный, аристократический слой, постоянно пополняющийся из различных слоев населения посредством отлаженной системы социального тестирования, отбора и распределения индивидов в зависимости от их заслуг (меритократия, по М. Янгу). Меритократия должна формироваться в соответствии с объективными законами социальной мобильности, предусматривающими как социальное восхождение, так и социальный спуск (П. Сорокин), а также периодическим использованием механизма “прополки”, обеспечивающего удаление из элитарного слоя аутсайдеров. Проведение выборов и формирование политической элиты осуществляют оппозиционные партии, которых в свободном обществе обязательно должно быть несколько. Для того чтобы партии представляли собой организации достойных людей, необходимы целенаправленное воспитание и образование всего общества: известно, что “каждый народ достоин своего парламента”. Достичь этого можно, нормализовав функционирование социальных механизмов тестирования, селекции и распределения индивидов в обществе для успешного выполнения ими соответствующих социальных функций (П. Сорокин, К. Ясперс).

Социализм, предполагающий организацию совместной работы и совместной жизни людей под углом зрения Справедливости, является универсальной тенденцией современного общества. Его основными предпосылками стали механизация орудий труда, необходимость совместной работы, планирование, бюрократизация управления, омассовление общества и атеизм. Господство всех неминуемо приводит к господству масс (охлократии), которое, не будучи устойчивой формой коллективной жизни, неизбежно перерастает в тиранию сталинско-гитлеровского типа (К. Ясперс). Препградой на пути сползания общества к охлократии и тирании и одновременно условием

его восхождения к высшим формам социальной жизни является восстановление основных социальных институтов общества (семьи, церкви, школы) и обеспечение их взаимосвязи в организации нравственного воспитания и духовного образования членов социума.

Схематически *современный политический строй* в развитых странах мира можно представить следующим образом: политический лидер (монарх или президент) осуществляет легитимное господство, организуя три ветви власти — законодательную (избираемый парламент), исполнительную (назначаемый кабинет министров) и судебную (независимый судебный орган). Премьер-министром (главой кабинета) становится “вождь” победившей на выборах партии, а посты основных министров занимает его свита (штаб управления). Должности заместителей министров и ниже замещаются не партийными, а профессиональными чиновниками, которые остаются в государственном аппарате и в случае очередной смены руководства.

Система социального менеджмента. История развития мирового менеджмента насчитывает несколько *управленческих революций*, знаменующих собой поворотные моменты в теории и практике социального управления и соответствующих основным историческим вехам циклической смены типов культур и социальных сословий: власть духовного сословия постепенно вытесняется господством аристократии, на смену которой закономерно приходят буржуа, а последних сменяют наемные работники, “пролетарии управления”, после чего социально-управленческий цикл может начаться заново.

В мире все системно. Главное свойство *социальных систем* состоит в том, что их основным элементом являются люди, выступающие одновременно объектом и субъектом социального управления. Социальные системы условно подразделяются на три основных вида: социально-политические, социально-культурные и социально-экономические. Генезис социальных систем привел к тому, что внутренне присущее им управление превратилось в самостоятельную область деятельности и выделило три главные *сферы организации общества* — политику, экономику и культуру, в связи с чем различают три основных вида социального менеджмента — материальной, духовной и административно-государственной сферы.

Любая система является совокупностью элементов, обладающих определенными свойствами и выступающих в качестве структурообразующих частей системы. Каждая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных *подсистем*: управляемой и управляющей. Важнейшим элементом управляющей системы является организационная структура управления [98].

В каждой социальной системе и ее подсистемах (управляющей и управляемой) имеются однородные группы элементов, образующие *системы низшего уровня*: техническую, технологическую, экономическую, организационную и социальную. Каждая такая система в определенные периоды развития социальных целых может занимать доминирующее положение, характеризуя тем самым особенности организационной структуры управления (ведущее положение технико-технологических, организационно-правовых, экономических или социальных служб), а также господствующее положение в сфере социального управления представителей тех или иных *управленческих профессий*. При этом смена ведущих позиций представителей различных управленческих профессий соответствует, на наш взгляд, циклическому превалированию то организационно-технической, то социально-экономической стороны управления, а также одной из систем низшего уровня, что показано на схеме 4.

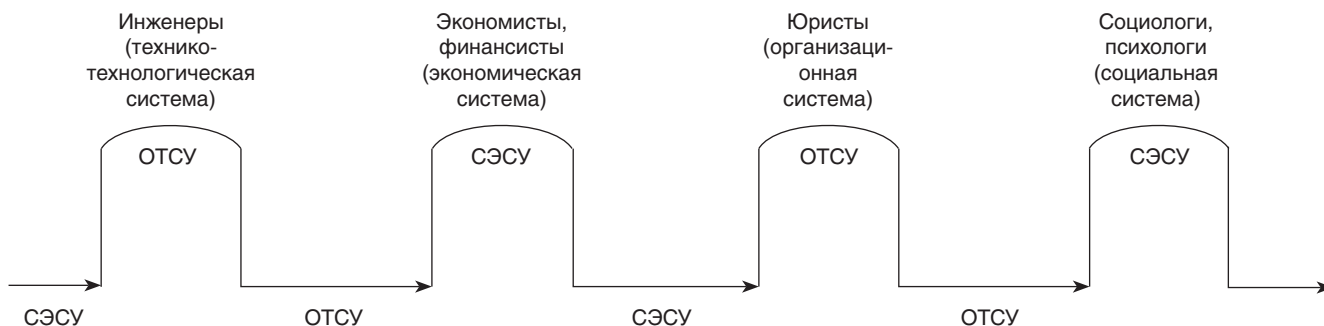


Схема 4. Циклическая смена ведущих систем и сторон управления:
СЭСУ — социально-экономической; ОТСУ — организационно-технической

Управление всегда иерархично. Каждый его уровень представляет собой соответствующее звено социального управления, состоящее из взаимосвязанных управляемой и управляющей подсистем, организационно-технической и социально-экономической сторон управления. Связь между подсистемами и сторонами управления осуществляется с помощью информации. Каждая социальная система самоуправяема. Ее деятельность и развитие подчинены определенной глобальной цели, а элементы и подсистемы имеют локальные задачи, решению которых подчинено их существование. Функционирование таких систем и управление ими являются не только процессом сохранения их целостности и определенности, но и процессом их перевода в новое качественное состояние [98].

Начальным пунктом социального управления является формирование и выбор целей управления и вытекающих из них задач, что обусловлено результатами анализа развития общества, его основных сфер и систем. Результатом управления являются управленческие решения, а также реализация функций управления.

Система управления — это форма реализации взаимодействия и развития отношений менеджмента, выраженных прежде всего в законах и принципах управления, а также в механизмах, функциях, структуре, объектах, методах, кадрах и процессе управления.

Каждая *социальная организация* имеет пять постоянных характеристик, эффективное управление которыми является залогом успешной управленческой деятельности: цели деятельности; культура; власть (иерархия); человеческие ресурсы; материальные ресурсы. Всякая управленческая деятельность выражается в определенном *стиле руководства*, под которым понимают типичную для лидера систему приемов воздействия на ведомых. Стиль менеджмента отражается в тех или иных формах социального управления в зависимости от преследуемых руководством целей и исповедуемых им ценностей, а также конкретной ситуации управления.

Выводы. Всемирная история, представляющая собой развитие социальных организмов в различных государственных формах, включает в себя определенные *типы социального устройства* и соответствующие им *всемирно-исторические этносы* (Г. Гегель), а также *сословные слои*, являющиеся социальной базой тех или иных государственных форм. Так, социальной базой господствующей в свое время теократии выступало жреческое сословие восточно-азиатских этносов; социальной базой античной демократии — сословие греческих полисов, наиболее отвечающее современному понятию интеллигенции; аристократический строй римлян опирался преимущественно на военное сословие; буржуазный строй, впервые введенный в социальную практику германскими народами преимущественно в форме конституционной монархии, опирался на бюргерство, “третье сословие” социальной иерархии. Социальной базой социализма, выпавшего в основном на долю славянских народов, стали люмпенизированные и маргинальные слои, поскольку духовенство, дворянство, купечество и действительно передовая интеллигенция, как правило, в проведении этого социального эксперимента не участвовали, а напротив, зачастую выступали против коммунистической идеологии и ее практических методов. Восстановление присущего *славянскому этносу* в качестве доминирующего (как и у древнегреческого этноса) познавательного начала позволит ему занять авангардные позиции в евроазиатском мире и активно участвовать в его исторически обусловленном социальном обустройстве.

Одной из доминирующих *тенденций* в истории человечества на протяжении его развития была борьба двух противоположных начал — демократии и тирании, что отражает столкновение и постоянное соперничество двух принципов в организации политического строя, а также двух составляющих каждого социума — гражданского общества и политического государства [65]. Это борьба разнонаправленных социальных тенденций между стремлением к неограниченной свободе и необходимостью организации коллективной жизни. Одним из оптимальных путей разрешения объективно существующего конфликта между обществом и государством в современных условиях социального развития является *смешанная форма правления* в виде конституционной монархии или президентской республики, при которой достигается искомое соотношение между стремлением гражданского общества к ограничению государственной власти (парламентское начало) и стремлением государства к единоличной власти над обществом (монарх, президент).

Диктатура бонапартистского или цезаристского типа является органическим продолжением и логическим завершением всякой *социальной революции*, при которой первоначальная идея

демократии через определенный период большей или меньшей анархии переходит в противоположность — тиранию [65]. Поэтому основной задачей социальных реформаторов является не революционное ускорение социальной истории, а осознанное следование ее эволюционному развитию, что возможно только на основе познания и использования в общественной практике объективных социальных законов.

Политика — это сфера относительного, а нравственность, духовность — абсолютного (Н. Макиавелли, М. Вебер). С этим связана идея разделения власти на религиозную (духовную), относящуюся к области иррационального, и на политическую (светскую), относящуюся к области рационального. Светская власть, в свою очередь, подразделяется на три относительно независимые, но взаимосвязанные *ветви власти*, отображающие в определенной степени основные психические и социальные сферы — законодательную (интеллектуальная сфера), исполнительную (волевая сфера) и судебную (эмоциональная сфера, поскольку главным назначением этой ветви власти является прежде всего удовлетворение чувства справедливости).

Единственно возможной формой эффективной деятельности любой социальной силы, преследующей определенную цель (прежде всего массовых движений и политических партий), является *организация*, имеющая соответствующую структуру и функции, построенные в иерархическом порядке. Поэтому любое, какое бы ни было в начале демократическое, социальное устройство со временем неизбежно переходит к иерархическому устройству различной степени жесткости. Расслоение некогда однородной и единой массы участников общественного движения на руководящее меньшинство и руководимое большинство является объективной неизбежностью развития всякой политической организации (Р. Михельс, М. Острогорский). Руководящее меньшинство при этом выдвигает из своей среды лидера (вождя, фюрера, дуче), который сосредоточивает власть и управление в своих руках. При каждом лидере в любой социальной организации имеется фигура “великого визиря”, являющегося зачастую по личностным характеристикам психологическим антиподом лидера и выполняющего функции “доверенного лица” руководителя (типичный, хотя не всегда обязательный пример — первый заместитель).

Авторитет или власть политического лидера коренится в поддержке сторонников, которые видят в нем образец мудрости, воли и справедливости. *Лидер* всегда должен соотносить свои действия с законами необходимости, а также с образом поведения подчиненных и их психологией. Если лидер стремится достичь признания и власти, ему необходимо пользоваться символами, проистекающими из мотивов любви и страха. При этом поступать нужно так, чтобы страх не перерос в ненависть. Для этого лидер не должен посягать на имущественные и личные права подчиненных. Управляя людьми, их надо либо поощрять, либо наказывать, сочетая то и другое в зависимости от конкретных обстоятельств. При этом поощрениями люди дорожат, когда они невелики и редки, наказание же лучше осуществлять сразу и в больших дозах. Цель управления необходимо соотносить с имеющимися средствами, а средства — с конкретными обстоятельствами ситуации управления (Н. Макиавелли).

Законы социального развития и управления *объективны*, не зависят от сознания и воли людей, однако их действие проявляется только в человеческой деятельности и, следовательно, зависит от того, насколько полно учитываются требования объективных законов. Основные положения *теории социального управления* группируются вокруг ее законов и через них обнаруживают взаимосвязь, так как именно в них раскрываются содержание теории менеджмента, основные принципы, функции, методы и структуры, а также особенности процесса управления. Эту взаимосвязь можно представить в виде последовательности: законы социального развития → социальные законы определенного исторического этапа → законы социального управления → принципы менеджмента → формы и методы управления. При этом системы законов и принципов управления изменяются в процессе *социального развития*, хотя полностью не исчезают, поскольку выражают объективные требования к системе социального управления. Формы же и методы использования законов и принципов на различных этапах общественного развития могут и должны различаться [98].

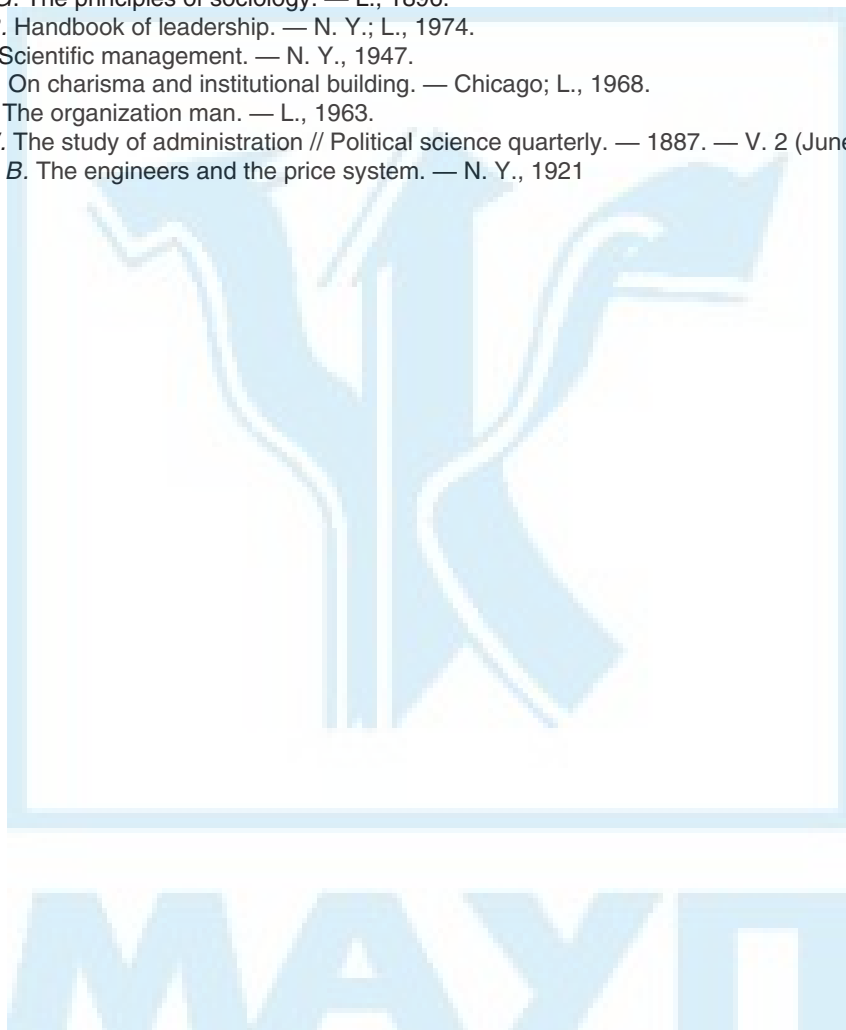
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алексеева Т.* Полезна ли философия политике? // *Обществен. науки и современность.* — 1993. — № 3. — С. 103–113.
2. *Алтухов В.* Политика и видение будущего // *Обществен. науки и современность.* — 1992. — № 3. — С. 38–46.
3. *Американская социологическая мысль: Тексты* / Под ред. В. И. Добренкова. — М., 1994.
4. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1980.
5. *Анурин В. Ф.* Проблема эмпирического измерения социальной стратификации и социальной мобильности // *Социолог. исслед.* — 1993. — № 4. — С. 87–96.
6. *Аристотель.* Сочинения: В 4 т.: Пер. с древнегреч. — М., 1983. — Т. 4.
7. *Барбер Б.* Структура социальной стратификации и тенденции социальной мобильности // *Американская социология.* — М., 1972.
8. *Белый А.* Символизм как миропонимание / Сост., вступ. ст. и прим. Л. А. Сугай. — М., 1994.
9. *Бердяев Н. А.* Истоки и смысл русского коммунизма. — М., 1990.
10. *Бердяев Н. А.* Судьба России. Опыты по психологии войны и национальности. — М., 1990.
11. *Библер В. С.* От наукоучения — к логике культуры: Два философских введения в двадцать первый век. — М., 1990.
12. *Блаватская Е. П.* Тайная Доктрина: синтез науки, религии и философии: В 2 т., 4 кн.: Пер. с англ. Е. И. Рерих; Подгот. текста В. Э. Жигота. — Минск, 1994. — Т. 2, кн. 1. Антропогенезис.
13. *Блейк Р. Р., Мутон Дж. С.* Научные методы управления: Пер. с англ. — К., 1992.
14. *Бляхман Л. С., Сочилин Б. Г., Шкаратан О. И.* Подбор и расстановка кадров на предприятии. — М., 1968.
15. *Богданов А.* Всеобщая организационная наука. — М., 1989.
16. *Булгаков С. Н.* Философия хозяйства. — М., 1990.
17. *Василенко И. А.* Административно-государственное управление как наука // *Социол. исслед.* — 1993. — № 8. — С. 88–95; 1994. — № 4. — С. 98–107.
18. *Вебер М.* Избранное. Образ общества: Пер. с нем. — М., 1994.
19. *Вебер М.* Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; Предисл. П. П. Гайдено. — М., 1990.
20. *Вебер М.* Основные понятия стратификации // *Социол. исслед.* — 1994. — № 5. — С. 147–156.
21. *Вейлл П.* Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М., 1993.
22. *Волконский А.* О трех ветвях русского древа и... сепаратизме // *Рус. рубеж.* — 1991. — С. 6–17.
23. *Гаевский Б. А.* Программа курса “Основы науки управления”. — К., 1994.
24. *Гегель Г. В. Ф.* Философия права: Пер. с нем. — М., 1990.
25. *Гидденс Э.* Стратификация и классовая структура // *Социол. исслед.* — 1992. — № 9. — С. 112–124; 1992. — № 11. — С. 107–120.
26. *Годфруа Ж.* Что такое психология: В 2 т.: Пер. с фр. — М., 1992.
27. *Гончаров В. В.* Руководство для высшего управленческого персонала. — К., 1993.
28. *Горохов Б.* Прогнозирование: краткое методологическое руководство // *Пробл. теории и практики управления.* — 1995. — № 1. — С. 63, 68, 126.
29. *Государство и управление в США* / Отв. ред. Л. И. Евенко. — М., 1985.
30. *Грейсон Дж. К. мл., О’Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М., 1991.
31. *Гумилев Л. Н.* География этноса в исторический период. — Л., 1990.
32. *Гурне Б.* Державне управління: Пер. з фр. В. Шовкуна. — К., 1990.
33. *Данилевский Н. Я.* Россия и Европа. Взгляд на культурные и политические отношения Славянского мира к Германно-Романскому. — СПб., 1871.
34. *Декарт Р.* Сочинения: В 2 т.: Пер. с лат. и фр. — М., 1989.
35. *Демидов А., Шарипов Р.* Интеграция общества в посттоталитарный период // *Обществен. науки и современность.* — 1993. — № 3. — С. 156–163.
36. *Джангиров Д.* Государство и общество // *Бизнес.* — 1995. — № 31. — 15 августа. — С. 2.
37. *Дидро Д.* Сочинения: В 2 т.: Пер. с фр. — М., 1991.
38. *Древнекитайская философия: В 2 т.* — М., 1972–1973. — Т. 1.
39. *Зимичев А. М.* Психология политической борьбы. — К., 1992.
40. *История зарубежной психологии. 30–60-е годы XX века: Тексты* / Под ред. П. Я. Гальперина. — М., 1986.
41. *Кадзума Татеиси.* Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена: Пер. с англ. — К., 1992.
42. *Карлейль Т.* Теперь и прежде. — М., 1994.
43. *Клизовский А.* Основы миропонимания Новой эпохи. — Магнитогорск, 1994.
44. *Коблянская Е., Лабковская Е.* Диагноз: политический деятель // *Аргументы и факты.* — 1993. — № 50.
45. *Конфуций.* Изречения / Пер., предисл. и коммент. И. И. Семеняко. — М., 1994.

46. Кравченко А. И. Макиавелли: технология эффективного лидерства // Социол. исслед. — 1993. — № 6. — С. 135–143.
47. Кравченко А. И. Управленческие революции // Соц. труд. — 1991. — № 1. — С. 49–54.
48. Красников Б. И. Пути развития общества. — К., 1994.
49. Краткая философская энциклопедия. — М., 1994.
50. Краткий политический словарь. — 5-е изд., доп. — М., 1988.
51. Краткий политологический словарь / Под ред. С. Г. Рябова, З. И. Тимошенко. — К., 1992.
52. Краткий словарь по социологии / Сост. Э. М. Коржева, Н. Ф. Наумова; Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. — М., 1988.
53. Крутецкий В. А. Психология. — М., 1986.
54. Кузнецова М. Дезорганизация и организация как свойства социальных систем // Пробл. теории и практики управления. — 1994. — № 6. — С. 93–98.
55. Кузьмин М. Самоорганизация и социоэволюция // Философ. и социол. мысль. — 1994. — № 9–10. — С. 99–135.
56. Курс для высшего управленческого персонала. — М., 1971.
57. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: В 3 ч. — М., 1992.
58. Лосев А. Ф. Философия. Мифология. Культура. — М., 1991.
59. Лосский Н. О. Условия абсолютного добра: Основы этики. Характер русского народа. — М., 1991.
60. Лучицкая С. И. Власть как социальная практика. Исторические и антропологические исследования // Вопр. истории. — 1993. — № 6. — С. 174–176.
61. Макиавелли Н. Государь: Пер. с ит. — М., 1990.
62. Малявин В. В. Конфуций. — М., 1992.
63. Манхейм К. Диагноз нашего времени: Пер. с нем. и англ. — М., 1994.
64. Мачусский Е. Политология и политоника // Контракт. — 1993. — № 44; 1994. — № 1–7, 11.
65. Медушевский А. Н. Демократия и тирания в новое и новейшее время // Вопр. философии. — 1993. — № 10. — С. 3–24.
66. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1993.
67. Монтень М. Опыты. Избранные произведения: В 3 т.: Пер. с фр. — М., 1992.
68. Народы мира: историко-этнографический справочник / Гл. ред. Ю. В. Бромлей. — М., 1988.
69. Ницше Ф. Сочинения: В 2 т.: Пер. с нем. — М., 1990.
70. Общая психология / Под ред. А. В. Петровского. — 3-е изд. — М., 1986.
71. Омаров А. М. Руководитель: Размышления о стиле управления. — М., 1984.
72. Организация управления общественным производством: Учебник / Под ред. Г. Х. Попова, Ю. И. Краснополяса. — 2-е изд. — М., 1984.
73. Ортега-и-Гассет Х. Что такое философия? — М., 1991.
74. Платон. Собрание сочинений: В 4 т.: Пер. с древнегреч. — М., 1990–1994.
75. Плутарх. Застольные беседы. — Л., 1990.
76. Политология: Энциклопедический словарь / Общ. ред. и сост. Ю. И. Аверьянов. — М., 1993.
77. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. — М., 1991.
78. Поппер К. Р. Открытое общество и его враги: В 2 т.: Пер. с англ. — М., 1992.
79. Поснов М. Э. История Христианской Церкви (до разделения церквей — 1054 г.). — Брюссель, 1964.
80. Похлебкин В. В. Словарь международной символики и эмблематики. — 2-е изд. — М., 1994.
81. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. — М., 1986.
82. Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — 2-е изд., испр. и доп. — М., 1990.
83. Рисмен Д. Некоторые типы характера и общество // Социол. исслед. — 1993. — № 3. — С. 121–129; № 5. — С. 144–154.
84. Руткевич Е. Д. Типология социального характера Д. Рисмена // Социол. исслед. — 1993. — № 3. — С. 118–121.
85. Самосознание европейской культуры XX века: Мыслители и писатели Запада о месте культуры в современном обществе. — М., 1991.
86. Сацков Н. Я. Разрушающая и созидаящая роль идеи. — К., 1995.
87. Сикорский И. А. Всеобщая психология с физиогномикой. — К., 1912.
88. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М., 1985.
89. Современная западная социология: Словарь. — М., 1990.
90. Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. — М., 1995. — Т. 1.
91. Соколова Р. О пользе политической философии // Обществен. науки и современность. — 1992. — № 5. — С. 73–83.
92. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. — М., 1992.
93. Социальная психология / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. — Л., 1979.
94. Стрижевская Ю. Переходы от авторитарных режимов // Обществен. науки и современность. — 1993. — № 3. — С. 145–154.

95. *Сумерки богов* / Сост. и общ. ред. А. А. Яковлева.—М., 1990.
96. *Талько-Гринцевич*. Поляки // Рус. антрополог. журн. — 1901. — Кн. 1.
97. *Тацит К.* Сочинения: В 2 т. — СПб.; М., 1993.
98. *Теория управления социалистическим производством: Учебник* / Под ред. О. В. Козловой. — 2-е изд. — М., 1983.
99. *Томилов В.* Формирование организационной культуры экономических систем // Пробл. теории и практики управления. — 1995. — № 1. — С. 69–73.
100. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга: Пер. с англ. — М., 1993.
101. *Управление народным хозяйством: Словарь* / Сост. Н. И. Иванова; Под ред. Р. А. Белоусова. — М., 1983.
102. *Управление по результатам: Пер. с финск.* / Общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. — М., 1993.
103. *Управление — это наука и искусство* / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. — М., 1992.
104. *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления: В 5 ч. — М., 1992.
105. *Фейнхейзен М. А., Маат Б. Й., Иаан К. А.* Менеджмент человеческих ресурсов // Персонал. — 1993. — № 2. — С. 3–17.
106. *Философия* Мартина Хайдеггера и современность. — М., 1991.
107. *Флавий И.* Иудейские древности: В 2 т.: Пер. с греч. — Минск, 1994.
108. *Фогель Ф., Мотульски А.* Генетика человека: В 3 т.: Пер. с англ. — М., 1989.
109. *Франкл В.* Человек в поисках смысла: Сборник: Пер. с англ. и нем. — М., 1990.
110. *Фрейд З.* Психология бессознательного: Сб. пр. / Сост., науч. ред., авт. вступ. ст. М. Г. Ярошевский. — М., 1990.
111. *Фромм Э.* Иметь или быть?: Пер. с англ. — 2-е изд., доп. — М., 1990.
112. *Хайдеггер М.* Время и бытие: Статьи и выступления: Пер. с нем. — М., 1993.
113. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность: Пер. с нем. — М., 1986. — Т.1.
114. *Хофстеде Г.* Культура бизнесу // Кур'ер ЮНЕСКО. — 1994. — черв. — С. 12–16.
115. *Чанышев А. Н.* Начало философии. — М., 1982.
116. *Чернявский А. Д., Денисенко С. А.* Управление в условиях рыночных отношений. — К., 1992.
117. *Шибутани Т.* Социальная психология. — М., 1969.
118. *Шлейермахер Ф.* Речи о религии. Монологи. — М.; К., 1994.
119. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К., 1995.
120. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К., 1999.
121. *Щёкин Г. В.* Основы психологических знаний / Ав.-сост. — 3-е изд., стереотип. — К., 1999.
122. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Науч.-практич. пособие. — К., 1994.
123. *Щепаньский Я.* Элементарные понятия социологии. — М., 1969.
124. *Эрхард Л.* Благополучие для всех: Пер. с нем. — М., 1991.
125. *Юнг К. Г.* Архетип и символ / Сост. и вступ. ст. А. М. Руткевича. — М., 1991.
126. *Юнг К. Г.* Воспоминания, сновидения, размышления. Записано и отредактировано Аниэлой Яффе: Пер. с нем. — К., 1994.
127. *Японский менеджмент: Конспект лекций по теории управления.* — М., 1991.
128. *Ясперс К.* Смысл и назначение истории: Пер. с нем.— М., 1991.
129. *Adorno Th. W. et al.* The authoritarian personality. — N. Y., 1950.
130. *Approaches to the etudy of social structure.* — N. Y., 1975.
131. *Bell D.* The end of ideology. — N. Y., 1965.
132. *Benedict R. F.* Patterns of culture. — Boston, 1934.
133. *Burnham J.* The managerial revolution. — N. Y., 1941.
134. *Dictionary of modern sociology.* — Totowa; N. J., 1969.
135. *Drucker P.* The unseen revolution. — N. Y., 1976.
136. *Eisenstadt S. N.* Social differentiation and stratification. — Illinois, 1971.
137. *Fromm E.* The sane society. — N. Y., 1959.
138. *Galbraith J. K.* The affluent society. — Harmondsworth, 1968.
139. *Galbraith J. K.* The anatomy of power. — L., 1984.
140. *Ritter G.* Ddmonie der Maht. — Stuttg., 1947.
141. *Giner S.* Mass society. — L., 1976.
142. *Hayek F. A.* The Road to Serfdom. — Chicago, 1944.
143. *Hersey P., Blanchard K.* Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resource. Fourth Edition. Englewood Cliffs. — N. J., 1982.
144. *Hodgetts R. M.* Management: theory procets and practice. — Philadelphia, 1975.
145. *Hugue de Jouvenel S.* Sur la demarche prospective: un bref guide methodologique // Futuribles. — 1993. — № 179. — P. 51–72.
146. *Kardiner A.* The pshichological cultural background of personality. — N. Y., 1945.
147. *Le developement de la societe industrielle et la stratification sociale.* — P., 1956.
148. *Linton R.* The study of man. — N. Y.; L., 1936.
149. *Lipman W.* An Inquiry into the Principles of the Good Society. — Boston, 1937.

150. *Marcuse H.* One-dimensional man. — Boston, 1964.
151. *Maine H. J. S.* Ancient law. — N. Y., 1885.
152. *Mannheim K.* Ideology and Utopia. — L.; N. Y., 1936.
153. *May E.* The human problems of an industrial orvilization. — N. Y., 1933.
154. *Merill F.* Society and culture. — N. Y., 1957.
155. *Nisbet R.* The sociological tradition. — N. Y., 1961.
156. *Pareto W.* Trattato di sociologia generale. — Mil., 1964. — V. 1–2.
157. *Parsons T.* Action theory and the human condition. — N. Y., 1978.
158. *Parsons T.* Social system and the evolution of action theory. — N. Y.; L., 1977.
159. *Popper K.* The open society and its enemies. — L., 1942.
160. *Riesman D.* The lonely crowd. A study of the chanding american character. — N. Y., 1967.
161. *Riesman D., Glarer N., Denney R.* The lonely crowd. The study of american character. — N. Y., 1950.
162. *Ropke W.* Die gesellschaftskrise der Gegenwart. — Zurich, 1942.
163. *Spenser G.* The principles of sociology. — L., 1896.
164. *Stogdill R.* Handbook of leadership. — N. Y.; L., 1974.
165. *Taylor F.* Scientific management. — N. Y., 1947.
166. *Weber M.* On charisma and institutional building. — Chicago; L., 1968.
167. *White W.* The organization man. — L., 1963.
168. *Wilson W.* The study of administration // Political science quarterly. — 1887. — V. 2 (June). — P. 197–222.
169. *Veblen T. B.* The engineers and the price system. — N. Y., 1921



Часть III

Теория кадровой ПОЛИТИКИ

МАХУП



МАУП

ПРЕДИСЛОВИЕ

Переходим к заключительной части монографии. Цель этой части — выявить закономерности общественного развития, являющиеся определенными тенденциями, а также сформулировать комплексный подход к пониманию социальной истории, основывающийся на синтезе современных философских, социологических и психологических взглядов на ход социального развития. В части II была сделана попытка комплексно и системно осветить проблемы управления в русле основных социальных наук и культурно-исторического подхода. Были рассмотрены основные социальные законы и закономерности социального управления, концепции власти и научные школы мирового менеджмента, предмет и содержание науки управления, ее основные принципы и методы. В части III рассматриваются основные понятия, принципы, методы и механизм системы управления человеческими ресурсами для определенного конкретно-исторического периода социального развития. Таким образом, структура монографии в соответствии с основной целью исследования способствует поэтапному рассмотрению следующих проблем — от понимания механизмов общественного развития через познание основных законов социального управления к овладению принципами и методами современной кадровой политики — “основы основ” социального менеджмента.

Кадровая политика представляет собой генеральное направление всех видов и форм социального управления, поскольку, как известно, никакую политику нельзя осуществлять, не выражая ее в назначении тех или иных людей, т. е. кадров управления. Поэтому кадровая политика является *главным направлением организации общества* любого типа и на каждом конкретно-историческом этапе социального развития.

Законы социального развития и управления

Смена исторических эпох и времен, великих культур и общественных формаций обуславливается сменой **базовых человеческих ценностей** — Истины, Красоты, Добра, Справедливости, являющихся высшими регуляторами человеческой деятельности, заложенными в коллективном бессознательном (К. Юнг). Смена ценностей (хотя все они присутствуют одновременно в каждом обществе на каждом этапе его развития) отражается на всех сферах организации социальной жизни — политической, экономической, духовной, что выражается в появлении соответствующих форм социального управления, способов материального производства и типов культуры. При этом *сферы организации социальной жизни* также подвержены исторической ритмике, когда преобладание в обществе наиболее примитивной из них (политической) через возвышение хозяйственно-экономической сферы сменяется торжеством ценностей духовной сферы организации общества (Т. Парсонс, Н. Луман).

Изучение ценностных ориентаций членов общества, выявление доминирующих в социуме базовых ценностей, знание объективных закономерностей социального развития позволяют осуществлять адекватное социальное управление в конкретных исторических условиях и кон-

кретной социальной общности. Реальными носителями тех или иных доминирующих в обществе ценностей являются определенные социальные слои (сословия, касты, классы), господство которых в социуме определяет основные параметры социальных систем и их составляющих — политики, экономики и культуры.

Сословия формируются из людей, чьи индивидуально-психологические особенности и социальный характер, душевный склад в целом в наибольшей степени соответствуют основным требованиям исторического времени, определенному периоду социального развития, доминированию базовой ценности. Этот душевный склад не обязательно (но все же чаще) передается по наследству. Поэтому сословия все время “пополняются” из других сословий и постоянно “перетекают” в другие сословия за счет своих членов, душевный склад которых не соответствует “сословному” (Х. Ортега-и-Гассет). При этом в обществе в целом и в составляющих его социальных слоях действует “железный закон олигархии”, согласно которому любая первоначально однородная социальная общность со временем неминуемо разделяется на привилегированное меньшинство (*элиту*) и непривилегированное большинство (*массы*), что во многом является следствием природного неравенства человеческих способностей (М. Острогорский).

Законы социального развития объективны и неподвластны произволу людей, однако их познание и правильное использование в социальной практике — необходимое условие нормального функционирования и развития общества. Это обуславливается тем, что с выбором одного из нескольких возможных путей эволюции начинает проявляться уже некая предопределенность разворачивания социальных процессов. Отсюда *основное противоречие* социального развития: между внешней предопределенностью деятельности человечества и свободой его воли, поскольку наряду с объективной необходимостью у человечества и составляющих его общностей есть способность к свободному самоопределению (подробнее см. часть I).

К фундаментальным механизмам социального развития относится наблюдаемая на протяжении многих веков человеческой истории непрекращающаяся борьба двух *разнонаправленных тенденций* — между стремлением человека к неограниченной свободе и необходимостью организации коллективной жизни. Это извечное единство и извечная борьба двух противоположных начал — ее условно можно определить как борьбу между **демократией** и **тиранией**, за которой стоят две основные составляющие организованного социума — государство и гражданское общество. При повышении роли и значения *государства* возрастает опасность появления тирании, при развитии и зрелости *гражданского общества* ширится демократия. *Цикличность* попеременного доминирования государства и гражданского общества сопровождает весь ход социального развития. При этом понятие гражданского общества шире и многограннее понятия государства, которое должно формироваться и контролироваться обществом и служить целям его развития.

Основными социальными механизмами формирования оптимальной структуры общества являются семья, церковь, образовательные учреждения, политические и профессиональные организации. Подробно эти механизмы *социального отбора, тестирования и распределения* индивидов в иерархической структуре общества описал известный социолог П. Сорокин¹. От того, насколько правильно отлажены и эффективно функционируют названные социальные механизмы, зависят формирование оптимальной структуры общества (соотношение различных слоев и групп в социальной пирамиде), отбор и воспитание элиты, своеобразие политического устройства, материальной и духовной культуры, а также особенности социального развития в целом. При этом семья, церковь и образовательные учреждения являются социальными механизмами, тестирующими в основном *общие способности* человека, необходимые для выполнения не только профессиональных, но и общегражданских функций, а политические и профессиональные организации — социальными механизмами, тестирующими *специальные способности*, необходимые для успешной профессиональной деятельности. Поэтому для оптимального формирования социальной структуры первостепенное значение имеют *образовательные учреждения*, которые тестируют как общие, так и специальные способности, готовят к выполнению как профессиональных, так и общегражданских функций, формируют элиту

¹ См.: Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. — М., 1992.

всех сфер организации общества — политической, экономической и культурной. Институты образования и воспитания членов общества способствуют формированию и доминированию в социуме тех или иных основных ценностей, что определяет пути социального развития, ведущие либо к тирании люмпенизированных масс и их вождей, либо к просвещенному демократическому управлению. Поэтому главной задачей любых социальных реформаторов является отлаживание и совершенствование системы образования — *основного социального механизма развития общества* (П. Сорокин).

Приоритеты кадровой политики в условиях посттоталитарного общества

Правильное функционирование и оптимальное развитие социальных механизмов отбора, тестирования и распределения индивидов в иерархической структуре общества возможны лишь при научно обоснованной разработке и реализации **кадровой политики**, представляющей собой рассчитанную на длительный период линию развития *человеческих ресурсов*, определенную перспективу экономического, политического и культурного развития общества. Кадровая политика является *главным направлением* организации социума, тем действенным рычагом управления, посредством которого изменяется весь ход общественного развития. Кадровая политика — понятие многогранное. Она включает в себя различные *области социального управления*: демографическую политику, политику в области образования и профессиональной ориентации, политику занятости, политику в области труда и заработной платы, социальную политику и др.

Развитие человечества можно рассматривать как глобальный социальный процесс, который проявляется в *трех основных сферах* коллективной деятельности — духовной, политической и материальной. Развитие всей социальной жизни, каждой цивилизации и каждого этноса — результат взаимодействия этих трех сфер. В разные исторические эпохи превалирует одна из сфер организации социальной жизни, циклически и закономерно уступая доминирующее положение следующей сфере, что влечет за собой глобальные социальные изменения. Оптимальное развитие социума предполагает гармоничное сочетание всех трех сфер при объединяющем признании общезначимости духовных ценностей. *Организирующей основой* всестороннего развития общества в современных условиях может стать кадровая политика, которая основана на познании и использовании закономерностей социальной динамики и служит интересам как государства, так и гражданского общества.

Современная кадровая политика призвана отрегулировать функционирование действующих в обществе *социальных механизмов* отбора, тестирования и оптимального распределения человеческих ресурсов, направленных на формирование организаторской, хозяйственной и культурной элиты, наиболее отвечающей сложившимся условиям и целям социального развития.

К **основным приоритетам** кадровой политики в условиях посттоталитарного развития общества можно отнести следующие.

1. Создание *системы социального управления*, соответствующей уровню организации этноса в конкретной исторической ситуации¹. Поскольку этнос в посттоталитарном периоде находится на низком уровне организации социальной жизни, то в первую очередь необходимо использовать категорию Изобилия (Справедливости), т. е. регламентировать объем удовлетворения индивидуальных потребностей, обязав при этом членов этноса приносить определенную пользу обществу. Иными словами, категория Изобилия подразумевает четкие директивы, законы, инструкции, что во многом отвечает *авторитарному стилю* социального управления. При постепенном переходе этноса на более высокий уровень организации целесообразно ис-

¹ См.: Зимичев А. М. Психология политической борьбы. — К., 1992.

пользовать категорию Добра, регламентирующую поведение человека не с помощью жестких инструкций, а с помощью моральных правил (т. е. тех же требований, но выраженных менее директивно и этически окрашенных), что больше соответствует *демократическому стилю* управления обществом.

2. Формирование *ценностей либеральной демократии*, поскольку именно они в наибольшей степени соответствуют одной из основных категорий этноса — Добру (в духовной, мировоззренческой области это терпимость, гуманизм, демократизм, в политической — признание прав человека, разделение властей, свобода индивида и его социальная ответственность, в экономической — отмена регламентаций со стороны государственной власти, развитие частной инициативы и предпринимательства). Общим для всех видов демократии, как известно, является признание народа источником власти. Однако способы апелляции к этому источнику различны. Либеральная демократия опирается на профессиональные знания и институты правительства, которые не позволяют ей превратиться в охлократию и обеспечивают возможность быть компетентной в отпращивании властных функций. *Либеральная демократия* может превратиться в просвещенную аристократию — “власть лучших”, которые стремятся выражать интересы народа. В отличие от либеральной *плебисцитарная демократия* обращается к народу через организацию плебисцитов, референдумов, т. е. к эмоциональному началу масс. Границы плебисцитарной демократии — превращение в охлократию и некомпетентность правления. Различают также *авторитарную демократию*, которая является переходной формой от тоталитарных режимов к либерально-демократическим¹. Иными словами, основная задача кадровой политики в посттоталитарный период — сформировать либерально-демократическую элиту общества за счет умелого использования социальных законов, авторитарных начал в социальном управлении и циркулирующих в обществе основных ценностей.

3. Учет и максимальное использование в социальном управлении *этнопсихологических особенностей*, поскольку каждый народ имеет свой исторический возраст, несет в себе преимущественно мужскую (маскулинную) или женскую (фемининную) ориентацию, обладает определенным темпераментом, который проявляется в способе решения стоящих перед этносом задач и в особенностях национального характера. Следует понимать, что в каждом этносе все социально-психологические характеристики присутствуют *одновременно*, однако одни преобладают над другими, что и составляет национальное своеобразие каждого народа. Согласно нашей концепции (подробнее см. часть II), процессуально-психические свойства распределены между основными группами народов Европы следующим образом: эмоциональная сфера преобладает у народов романской группы, волевая — у германских народов, познавательная — у славян. Среди славянских народов эти же *психические сферы* подразделяются соответствующим образом среди южных, западных и восточных славян.

В соответствии с доминированием основной психической сферы каждый народ развивает ту социальную деятельность, которая наиболее ей соответствует (волевая — военной, политической, административной; познавательная — научной, религиозной, философской; эмоциональная — художественной, изобразительной, хозяйственной). По *возрасту* среди современных групп народов Европы наиболее старшими являются, вероятнее всего, романские народы, за ними следует германская группа, а наиболее молодые этносы — славянские. Германской группе народов более присущ *мужской тип* поведения, романской — *женский*, славянские народы занимают промежуточное положение. Народы романской и германской групп более *экстравертированы*, а славянские ближе к *интровертированному* типу. *Темперамент* народов романской группы колеблется между холерическим и сангвиническим, народов германской группы — между сангвиническим и флегматическим, народов славянской группы — между флегматическим и меланхолическим. Каждый этнос, таким образом, имеет свой исторический возраст, определенную половую ориентацию, преимущественное развитие какой-либо психической сферы, присущие ему темперамент и направленность, что необходимо учитывать в теории и практике социального управления. Из-за действия этнопсихологического фактора **модели управления**, эффективные для одной страны, могут оказаться непригодными и даже вредными для другой. Поэтому *кадровая политика всегда национальна*.

¹ См.: Козлова Н., Рылеева С., Степанов Е., Федорова В. Ценностные ориентации — предпосылки программ переустройства общества // Обществен. науки и современность. — 1993. — № 1. — С. 36–44.

4. Обеспечение преобладающего развития *экономической сферы* на определенном историческом этапе, поскольку именно эта сфера организации социальной жизни наиболее отвечает сегодняшним потребностям и базовым ценностям ведущих социальных слоев. Дело в том, что *базовые ценности общества* — Истина, Добро, Красота, Справедливость — имеют различное ранговое значение не только для определенного этноса, но и для каждого *социального слоя* этого этноса. Так, для духовного сословия главной ценностью является Истина, для аристократического — Красота, а для “третьего сословия” (буржуазии и собственников-производителей) — Добро. Категория Справедливости (или Изобилия) является базовой для неимущих, пролетаризованных слоев, маргиналов и люмпенов. Смена в определенном этносе ведущей, базовой ценности указывает, как правило, на смену господствующего положения соответствующего социального слоя. Поэтому отбор, развитие и воспитание определенных потребностей, приведение их в соответствие с базовыми ценностями конкретного исторического периода является одной из *главных задач* кадровой политики.

5. Своевременное обеспечение развивающейся экономической сферы *квалифицированными кадрами* различных профессий и специальностей с доминированием среди них именно *финансово-экономических*. Профессии (по оценкам западных социологов) также подвержены закономерностям цикличности. Например, *цикл управленческих профессий* начинается с доминирования инженеров и других технических специалистов среди высших административных работников, затем наступает период, когда на эти посты назначаются лица, вышедшие из сферы маркетинга, после которых “наверх” поднимаются финансисты и юристы. Вершиной цикла управленческих профессий является период, когда *специалисты по управлению человеческими ресурсами* становятся высшими административными работниками¹. Поэтому одной из задач современной кадровой политики является формирование высших эшелонов управления и укомплектование ключевых должностей на других уровнях социальной иерархии *экономическими кадрами* с одновременной подготовкой специалистов следующей управленческой “волны”, что требует постоянного совершенствования действующей системы образования.

6. Содействие в постепенном формировании в обществе базовых ценностей, отвечающих целям и задачам исторического периода. Поскольку носителями определенных ценностей всегда являются определенные *социальные слои*, постольку выдвижение на *ведущие социальные роли* представителей тех или иных социальных слоев косвенно способствует доминированию соответствующих этим слоям ценностей. Например, если задача этноса — уничтожение рецидивов тоталитаризма, а цели его развития — либерально-демократические идеалы, то естественно предположить постепенное, но целенаправленное “вымывание” из всех звеньев государственного управления бывших компартийных работников, которые, по сути, продолжают быть носителями ценностей тоталитарного режима, что несовместимо с целями развития посттоталитарного общества. Речь здесь идет не о “запрете на профессии”, а о продуманной кадровой политике, направленной на формирование *высокопрофессионального персонала* государственного управления, способного адекватно решать задачи сложного переходного периода от тоталитаризма к демократии. Управленческий опыт, накопленный компартийными штатными функционерами, не может быть пригодным для исполнения ими сегодня государственных обязанностей, он может быть в лучшем случае бесполезным, а в худшем — вредным. Рыночное хозяйство и гражданское общество, являющиеся обязательными атрибутами демократии, предоставляют широкие возможности для приложения способностей каждого, в том числе и бывших партийных чиновников. Вместе с тем вытеснение из государственных кадровых структур “бывших” требует заполнения этих структур представителями иных социальных слоев и иных управленческих профессий (большинство партийно-государственной номенклатуры имело техническое образование), что предъявляет новые требования к функционированию социальных механизмов в целом и *системе профессионального образования* в частности.

7. Всемерное развитие и укрепление различных *структур гражданского общества*, государственное поощрение частной инициативы и предпринимательства, максимальное ограничение государственного монополизма, содействие здоровой конкуренции во всех областях со-

¹ См.: Пилленцо Р. К. Управление человеческими ресурсами и эффективность компании // Человек и труд. — 1993. — № 2. — С. 101–104.

циальной жизни, поскольку “рынок всегда умнее любого правительства”¹. Во всех отраслях человеческой деятельности (за редким исключением) наряду с государственными структурами должны активно действовать структуры гражданского общества, т. е. социального целого, для обеспечения нормальной жизнедеятельности которого и существует, собственно, государство. *Основная задача* таких структур состоит в постоянном ограничении притязаний государственной власти на абсолютизм, внедрении и закреплении демократических процедур во всех сферах организации общества, недопущении перерастания демократии в тиранию. Формирование и развитие таких структур также требует квалифицированного кадрового потенциала, что невозможно без создания научно обоснованной кадровой политики и эффективной системы управления человеческими ресурсами.

Кадровая политика, таким образом, основываясь на познанных закономерностях общественного развития и используя законы социального управления, должна быть направлена на оптимальное формирование и эффективное функционирование *социальных механизмов* отбора, воспитания и распределения индивидов в социальной структуре. Такими механизмами являются прежде всего семья, школа, армия, политические и профессиональные организации, церковь. Поэтому кадровая политика — это организационная основа многих других “политик”: в области народонаселения, воспитания и образования, профессиональной ориентации и подготовки, занятости и оплаты труда, социального обеспечения и др.

Рассмотрим подробнее объект и субъект, предмет и содержание кадровой политики, принципы и методы ее разработки, основные направления реализации, систему менеджмента человеческих ресурсов в масштабах государства, отрасли, региона, предприятия.

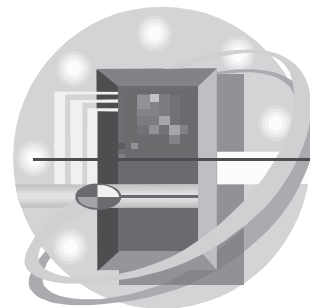
Иными словами, логика построения предлагаемой части монографии направлена на постепенное рассмотрение основных этапов и направлений разработки и реализации кадровой политики, а также механизма управления человеческими ресурсами в современных условиях развития общества.

Источниками написания этой части стали различные опубликованные материалы отечественных и зарубежных авторов, список которых приведен в монографии. Особо хочется отметить работы Г. М. Курошевой [20], А. С. Пашикова, Т. В. Иванкиной, Е. В. Магницкой [36], И. Б. Скоробогатова [60] и авторского коллектива под руководством Э. Р. Саруханова [76], многие идеи и положения которых автор использовал при подготовке этой части монографии. Список работ автора по различным проблемам человеческих ресурсов также приведен в конце издания.

¹ Щёкин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. — К., 1991.

Раздел 9

ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ



В этом разделе рассматриваются проблемы определения объекта кадровой политики на различных уровнях ее реализации, а также содержание, предмет, роль и место ее в системе социального управления, структура менеджмента человеческих ресурсов и система подготовки управляющих в области кадровой политики.

9.1 ОБЪЕКТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

В кадровой политике используется ряд понятий для обозначения **объекта управления**: *человеческий фактор, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, рабочая сила, работники, персонал, кадры* и др. Для четкого определения объекта кадровой политики необходимо рассмотреть эти понятия и зафиксировать их содержание, что имеет важное значение для разработки кадровой политики как **системы управления людьми** в масштабах государства, региона, отрасли или отдельной организации.

Человеческий фактор

Решение текущих и перспективных задач любого общества связано прежде всего с определяющей ролью **человеческого фактора**, поскольку человек всегда был и остается решающим фактором общественного развития. Новейшие управленческие теории свидетельствуют о том, что развитие современного общества и общественного производства нельзя рассматривать только в производственно-техническом аспекте, поскольку существует постоянная устойчивая связь и зависимость между техническими, экономическими и **социальными факторами** общественного труда. При этом последние через возрастающую роль человеческого фактора существенно влияют на процессы развития современного производства.

Возрастающая роль таких факторов, как удовлетворенность трудом, необходимость постоянного повышения профессионального мастерства и общеобразовательного уровня *кадров*, стремление к творческой работе, самоутверждению, потребовала изменения положения непосредственных производителей в организационной и социальной структурах производства, а также интенсивного поиска такой организации труда и таких методов *управления персоналом*,

которые позволили бы активнее стимулировать высокопроизводительную и высококачественную работу в новых условиях хозяйствования. Названные тенденции в развитии современного производства свидетельствуют о несомненном приоритете человеческого фактора и о том, что наряду с наращиванием и модернизацией производственного аппарата все больше внимания необходимо концентрировать на повышении качественного уровня *персонала*, развитии новых методов организации труда и управления, совершенствовании стимулирования и оценки деятельности работников, стремясь без крупных инвестиций в основной капитал существенно повысить производительность труда за счет оптимизации **социальной составляющей** производства [36].

Усиление роли человеческого фактора в общественном развитии предполагает повышение требований, предъявляемых к деловым и личностным качествам *работников*, создание условий для всестороннего развития и рационального использования личностного потенциала каждого участника современного производства, систематическое повышение общеобразовательного, культурного и профессионального уровня персонала, всемерное улучшение условий труда и быта, стимулирование инициативы и творческой активности кадров. В целом повышение роли человеческого фактора как социально-экономической категории означает не только оптимально организованное воспроизводство *рабочей силы*, но и эффективное ее функционирование, а также пропорциональное распределение *трудовых ресурсов* по сферам занятости, отраслям производства и регионам страны [36]. Иными словами, речь идет о формировании высокопрофессионального *кадрового потенциала*, который и представляет собой человеческий фактор общественного развития, совокупность *человеческих ресурсов* современного производства.

Таким образом, **человеческий фактор представляет собой главный компонент общественного развития, который образуется посредством участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг.**

Человеческие ресурсы

Естественно и исторически складывающаяся, а также непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей называется *населением* [76]. Одной из характеристик населения как производителя духовных и материальных ценностей является трудовой (или кадровый) потенциал, включающий в себя совокупность различных качеств людей, определяющих их *трудоспособность*.

Трудовой потенциал — понятие более широкое и глубокое, чем *рабочая сила, трудовые ресурсы, персонал, кадры*; это обобщающий, итоговый показатель *человеческого фактора* общественного развития [76]. Разновидностью этого понятия является термин “*человеческие ресурсы*” (или “*кадровый потенциал*”). При этом выделяют следующие *основные аспекты* изучения человеческих ресурсов:

- индивидуально-психологический (уровень личности);
- социально-психологический (уровень коллектива);
- социологический, или социально-экономический (уровень общества и его подструктур).

Таким образом, **человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем человеческого фактора развития общественного производства.** При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и, соответственно, различные уровни управления человеческими ресурсами, что отражается на конкретной кадровой политике (предприятия, министерства, государства).

Рабочая сила

Рабочая сила также является социально-экономической категорией [20]. **Рабочая сила** непосредственно соединена со средствами производства и воссоединена с личностью. Носителями единичной рабочей силы являются все *трудоспособные* члены общества, фактические или потенциальные работники производственной и непроизводственной сфер хозяйства всех категорий (рабочие, служащие, специалисты, руководители). При этом следует различать трудоспособность общую и профессиональную. *Общая трудоспособность* предполагает способность работника к труду, не требующему специальной подготовки. *Профессиональная трудоспособность* — это способность работника к конкретному труду в определенной отрасли профессиональной деятельности, которая предполагает специальную подготовку [20].

Таким образом, **рабочая сила представляет собой способность к труду, совокупность физических и духовных способностей человека, используемых в производственной деятельности.** Непосредственную основу рабочей силы составляет трудоспособность, т. е. состояние здоровья, а также знания, навыки и умения, позволяющие человеку выполнять работу определенного качества и объема [28].

Совокупный работник

Для характеристики состава и степени использования работающих в различных производственных и непроизводственных отраслях применяется понятие "*совокупный работник*", отражающее эффективность совокупного непосредственно общественного труда, носителем которого является совокупный, коллективный работник [20]. При современной системе общественного разделения труда отдельные работники функционируют в общественном хозяйстве в качестве составляющей совокупного комбинированного работника, являющегося носителем *совокупной рабочей силы*.

Совокупная рабочая сила, или совокупный работник, есть сочетание индивидуальных рабочих сил в едином процессе труда, который завершается каким-то конкретным результатом и осуществляется в рамках первичной кооперации труда, т. е. при непосредственном объединении работников для совместного труда [28].

В результате анализа состава и структуры совокупного работника выявляется результативность его функционирования в общественном производстве. Изучение **профессионально-квалификационной структуры** совокупного работника обеспечивает возможность ее оптимизации при разработке и реализации кадровой политики, формировании, распределении и использовании *трудовых ресурсов* [20].

Трудовые ресурсы

Термин "**трудовые ресурсы**", который ввел в науку в 20-х годах XX ст. С. Струмилин, используют преимущественно как планово-учетный измеритель *рабочей силы*. Трудовые ресурсы — емкое по содержанию понятие. Как социально-экономическая категория — это совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства (формирования, распределения и использования). Различие понятий "рабочая сила" и "трудовые ресурсы" состоит в том, что трудовые ресурсы имеют количественные и социально-демографи-

ческие рамки, а рабочая сила их не имеет [20]. Таким образом, понятие “трудовые ресурсы” охватывает всех фактических и потенциальных работников, обладающих способностью к труду (рабочей силой).

Трудовые ресурсы — это часть населения, имеющего необходимое физическое развитие, здоровье, образование, культуру, способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями для работы в сфере общественно полезной деятельности [28].

Кадры

Кадры — это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны. В отличие от *трудовых ресурсов*, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие “кадры” включает в себя **постоянный (штатный) состав** работников, т. е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями [36]. В этом смысле оно тождественно социально-экономической категории “рабочая сила”, под которой понимают способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей человека, необходимых ему для производства жизненных благ. Вместе с тем между этими понятиями существует различие. Рабочая сила — это общая способность к производительному труду, ее применение связано с производством материальных или духовных благ. Под кадрами обычно понимают **штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности** [36].

Персонал

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. **Персонал** — это весь **личный состав** учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал). Иными словами, основные характеризующие составляющие понятия “кадры” — постоянство и квалификация работников — для понятия “персонал” не являются обязательными. **Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда** [20; 36].

Таким образом, **объект кадровой политики** характеризуется различными понятиями и определениями. Наиболее широким из них является термин “*человеческий фактор*”, обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ, а наиболее узким — “*кадры*”, под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников. Между этими понятиями расположены термины “*человеческие ресурсы*”, “*трудовые ресурсы*”, “*рабочая сила*”, “*совокупный работник*”, “*персонал*”. При этом понятие “человеческие ресурсы” относится одновременно и к наиболее широкому определению объекта кадровой политики, и к наиболее узкому. Человеческие ресурсы являются, как отмечалось, обобщающим, итоговым показателем человеческого фактора, а кадры есть социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы конкретного предприятия, региона, страны. Поэтому под объектом кадровой политики, на наш взгляд, следует понимать именно *человеческие ресурсы*, которые представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их общую трудоспособность к производству материальных и духовных благ. **Кадры** представляют собой и объект, и **цель кадровой политики**, реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное

использование *квалифицированных работников*, занятых в производственных и непроизводственных отраслях общественного производства, т. е. собственно кадров.

Схематически дифференциация понятий, определяющих **объект кадровой политики**, показана на рис. 40.



Рис. 40. Объект кадровой политики

Резюме

1. Наиболее обобщающим понятием *объекта кадровой политики* являются **человеческие ресурсы**, представляющие одну из ведущих характеристик населения как производителя духовных и материальных ценностей и охватывающие совокупность различных качеств людей. В зависимости от уровня реализации кадровой политики это понятие может экстраполироваться на различные объекты социального управления — человеческие ресурсы страны, региона, отрасли, предприятия и т. д.
2. Понятие “человеческие ресурсы” является более широким и более многогранным, чем трудовые ресурсы, рабочая сила, персонал, кадры, которые также характеризуют объект кадровой политики. Обычно **трудовые ресурсы** и **рабочая сила** являются объектом государственного и производственно-территориального управления, а **кадры** и **персонал** — отраслевого и фирменного управления человеческими ресурсами. Иными словами, понятия “кадры” и “персонал” относятся в большей мере к индивидуально-психологическому и социально-психологическому аспектам изучения человеческих ресурсов (уровень личности и уровень коллектива), понятия же “рабочая сила” и “трудовые ресурсы” больше характеризуют социологические и социально-экономические аспекты (уровень общества и его подструктур).
3. При таком рассмотрении объекта управления возможны дифференциация и **уточнение предмета кадровой политики**, под которым понимают систему управления соответствующими составляющими человеческих ресурсов. В системе управления человеческими ресурсами люди рассматриваются как источник неиспользованных резервов и как важнейшая возможность наладить планирование и принятие управленческих решений в общей структуре социального управления [81].
4. Наиболее часто употребляемое толкование термина “**управление человеческими ресурсами**” — активизация человеческого фактора посредством эффективного мене-

джмента и оптимизации социальной составляющей общественного производства. На самом деле можно привести много различных толкований и, хотя они различаются по некоторым пунктам, выделить несколько общих черт: отношение к человеческому фактору как источнику постоянного социального развития; создание оптимальных условий деятельности для каждого человека, чтобы он мог внести личный вклад в общее дело; интеграция кадровой политики в общую политику государства и общества. В рамках управления человеческими ресурсами кадровая политика из “реагирующей” командной политики превращается в *активную стратегическую политику*, которая высшим эшелоном управления интегрируется в общую государственную политику [81].

5. **Общая цель** системы управления человеческими ресурсами состоит не только в эффективном их использовании, но и в эффективной их подготовке, распределении и перераспределении между отраслями хозяйства и по территории страны. Управление человеческими ресурсами предусматривает управление взятыми в единстве процессами *формирования, распределения, перераспределения, использования и возмещения* человеческих ресурсов с целью достижения наиболее полного удовлетворения общественных и личных потребностей в материальных и духовных благах при оптимальных затратах живого труда [76].
6. Управление человеческими ресурсами осуществляется на основе сочетания **принципов отраслевого** (управление на уровне отрасли, объединения, предприятия, цеха, участка) и **территориального** (управление на уровне государства, области, города, района), каждый из которых специфичен. *Комплексный подход* к управлению человеческими ресурсами как целостной системе предполагает учет всех звеньев, взаимосвязей и взаимодействий политических, экономических, социальных, психологических, демографических, правовых и других аспектов управления [76].

9.2

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Трудовые ресурсы, являясь целым, включают в себя действующую *рабочую силу* (рабочие, служащие, крестьяне, предприниматели) и *трудоспособное население*, обучающееся и повышающее квалификацию с отрывом от трудовой деятельности, занятое в домашнем хозяйстве, служащее в Вооруженных Силах и др. [19]. Трудовые ресурсы являются *объектом государственного и территориального управления* и образуют базовую подсистему общей системы управления человеческими ресурсами. *Главная задача* этой подсистемы — выработать оптимальный вариант формирования трудовых ресурсов в целом по стране, области, районам и городам, а также реализовать выбранный вариант путем осуществления соответствующей политики в области народонаселения, социального развития, образования и профессиональной ориентации. Для этого широко используется **балансовый метод**, а конечный результат отражается в сводном балансе трудовых ресурсов. Он является одним из синтетических балансов, которые применяют в практике планирования, при анализе и оценке процессов и тенденций, происходящих в экономике и во всем обществе, и разрабатывается с учетом демографических процессов в стране и всех основных показателей развития общественного производства (увеличения объемов производства, развития сферы обслуживания и других непромышленных отраслей). По существу, баланс трудовых ресурсов в окончательном виде является концентрированным выражением разрабатываемого плана экономическо-го и социального развития в виде оптимального варианта *занятости населения* [19].

Составленный таким образом окончательный баланс трудовых ресурсов, увязанный в отраслевом и территориальном разрезах, действительно отражает реальные условия занятости населения в плановом периоде. В нем заложены предпосылки рационального формирования, использования, распределения и перераспределения трудоспособного населения по сферам деятельности и отраслям народного хозяйства (отраслевая структура народного хозяйства показана на рис. 41). Однако предпосылки могут остаться предпосылками, если не будут подкреплены системой мер по организации эффективного распределения трудового потенциала. Эта задача возлагается на другую подсистему управления человеческими ресурсами [19].

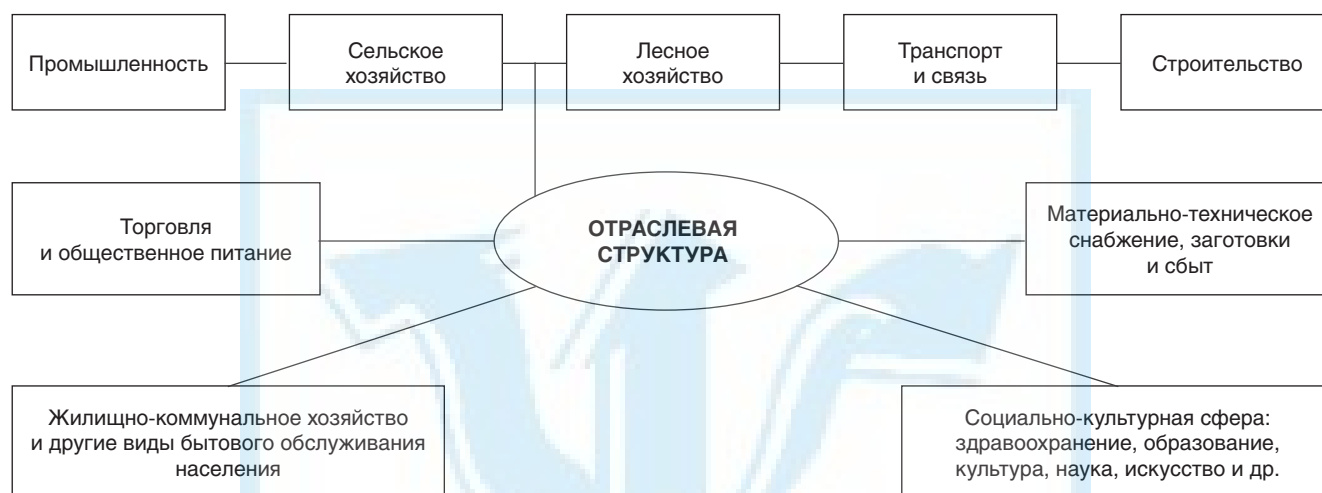


Рис. 41. Отраслевая структура народного хозяйства

Эта подсистема управления человеческими ресурсами оперирует социально-экономической категорией **“рабочая сила”**, которая является объектом *производственно-территориального управления* (на предприятиях и в организациях, в личном подсобном и крестьянском хозяйствах регионов). Именно в этой подсистеме достигаются эффективное распределение рабочей силы и рациональная занятость. При этом чем выше уровень развития человеческих ресурсов, тем интенсивнее миграционная подвижность населения. Естественно, обществу далеко не безразлично, насколько рационально происходит эта миграция. В этой связи в системе управления человеческими ресурсами все большее значение приобретает следующий блок: подсистема управления занятостью.

Основной вопрос, на который необходимо ответить при разработке указанной подсистемы: *“Сколько рабочей силы и какого качества необходимо народному хозяйству в целом, а также его отраслям для эффективного функционирования?”* При определении *дополнительной потребности в рабочей силе* должны использоваться данные баланса трудовых ресурсов о численности занятых. В этом проявляется одна из сторон взаимодействия двух подсистем. Вместе с тем в подсистеме *управления занятостью* следует учитывать еще и движение кадров, происходящее в результате выбытия работников по уважительным причинам (на пенсию, в Вооруженные Силы, на учебу, в связи с высвобождением и т. д.), а также вследствие текучести кадров. После таких расчетов органы управления получают четкое и ясное представление о формировании дополнительной потребности в работниках и источниках ее обеспечения. Для их практического воплощения необходим соответствующий механизм управляющих воздействий, которым и является подсистема распределения человеческих ресурсов.

При идеальном функционировании этой подсистемы должна достигаться сбалансированность между наличием рабочей силы и рабочих мест, между ее качеством и количеством, между трудовыми затратами и их восполнением [19].

Третья подсистема управления человеческими ресурсами оперирует такими социально-экономическими категориями, как **“персонал”** и **“кадры”**, которые являются объектом *отраслевого управления* (министерство, объединение, предприятие, цех, участок) и относятся к непосред-

ственному управлению конкретными людьми в конкретных социальных организациях. Именно в этой подсистеме происходит процесс использования человеческих ресурсов, что определяет ее ведущую роль во всей системе рассматриваемого вида социального управления¹.

В целом кадровая политика как **система управления человеческими ресурсами** охватывает следующие подсистемы.

1. **Управление трудовыми ресурсами.** Обеспечивает процессы формирования и возмещения человеческих ресурсов путем организации:

- *управления демографическими процессами* (рождаемость, смертность, брачность, улучшение положения женщин, забота о семье и детях);
- *управления образованием* (дошкольное воспитание, общеобразовательная подготовка, подготовка рабочих кадров непосредственно на производстве и в системе профтехобразования, подготовка специалистов в высших учебных заведениях, последипломное образование, повышение квалификации, переподготовка) и *профессиональной ориентацией*;
- *управления социальным развитием* (расширение непромышленной сферы, регулирование фондов потребления, обеспеченность продуктами питания и товарами, здравоохранение, использование свободного времени, обеспеченность жильем, развитие бытового обслуживания и общественного питания, социальная работа и др.).

2. **Управление занятостью** обеспечивает процессы распределения человеческих ресурсов путем организации:

- *управления рабочими местами* (учет действующих и создание новых рабочих мест в производственной и непромышленной сферах хозяйства, организация общественных работ, социальная защита безработных);
- *управления первичным распределением* (профессиональный подбор и направление выпускников общеобразовательных школ, профессионально-технических училищ, высших учебных заведений в различные отрасли хозяйства);
- *управления перераспределением* (профессиональный отбор, организация переподготовки, трудоустройство, организованный набор, территориальное переселение, переводы и перемещения работников).

3. **Управление персоналом** обеспечивает процессы использования (потребления) человеческих ресурсов путем организации:

- *управления трудом* (совершенствование производственных процессов, разделения и кооперации труда, методов труда и организации рабочих мест, укрепление дисциплины труда, улучшение условий труда и его охраны, организация оплаты труда и его стимулирования);
- *управления кадрами* (кадровой работой) на уровне предприятий, организаций и учреждений (комплектование и подготовка кадров, оценка и расстановка, организация профессиональной адаптации и внутрифирменной мобильности, мотивация и воспитание работников, снижение текучести и др.);
- *управления социально-демографическими процессами* (помощь семьям, строительство и содержание объектов социально-культурного назначения, жилья, улучшение медицинского обслуживания, организация досуга, развитие подсобных хозяйств, повышение общеобразовательного и культурного уровня работников).

Комплексная система управления человеческими ресурсами схематически показана на рис. 42.

Таким образом, **объектом** кадровой политики являются *человеческие ресурсы*, **предметом** — система управления *человеческими ресурсами*, включающая в себя ряд подсистем, а **целью** — формирование, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных **кадров** различных отраслей хозяйства и направлений деятельности.

Определение объекта и предмета кадровой политики имеет важное значение для дифференциации **уровней управления** человеческими ресурсами (для *отраслевого уровня* наиболее употребимой характеристикой человеческих ресурсов являются кадры и персонал, а для *территориального* — трудовые ресурсы и рабочая сила); **сфер реализации** кадровой политики (управление трудовыми ресурсами, занятостью и персоналом); **подготовки специалистов** в области менеджмента человеческих ресурсов названных уровней управления и сфер деятельности.

¹ См.: Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К., 1999.

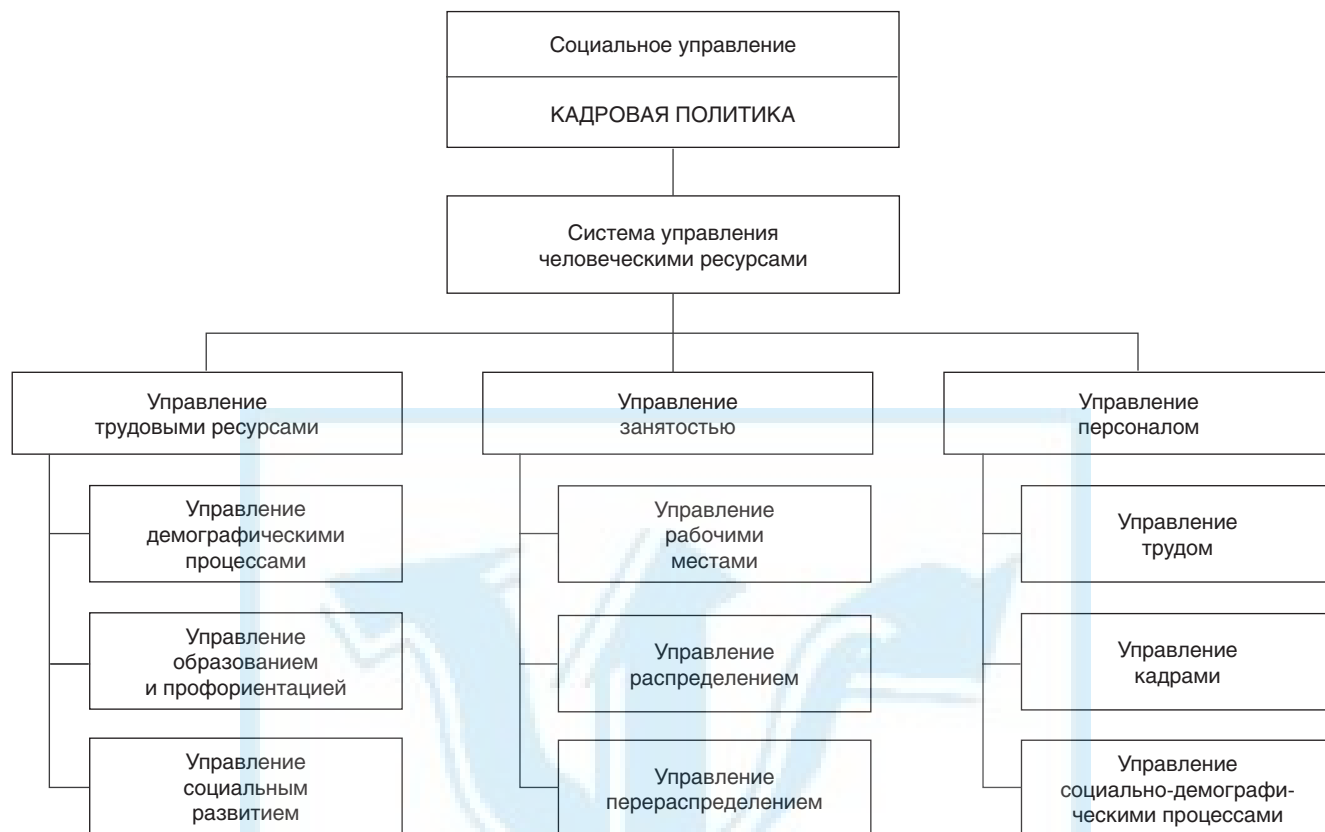


Рис. 42. Комплексная система управления человеческими ресурсами

Резюме

1. **Управление человеческими ресурсами** как система охватывает три подсистемы, каждая из которых состоит из ряда направлений и элементов, имеющих самостоятельное значение, но способствующих решению общей задачи [76].
2. Для подсистемы **управления трудовыми ресурсами** определяющее значение имеет проведение активной социальной политики, предусматривающей меры по повышению рождаемости, общеобразовательного, профессионально-квалификационного и культурного уровней населения, охране, укреплению здоровья людей и т. п. *Процесс формирования человеческих ресурсов* — это не только воспроизводство населения, но и сохранение и развитие его качественных характеристик [76]. В соответствии с этой целью должна развиваться вся система духовных и социальных потребностей человека, а также система возмещения его способностей.
3. Назначение **подсистемы управления занятостью** состоит в том, чтобы *совокупную рабочую силу* привести в соответствие с потребностями общественного производства, поскольку общество для своего развития должно выполнять определенный набор работ, обусловленный *разделением труда* [76]. Эти работы распределяются по отраслям хозяйства и территории страны. Отсюда возникает система производственных и территориальных взаимосвязей, что требует научно обоснованного социально-экономического прогнозирования.
4. **Подсистема управления персоналом** в процессе воспроизводства человеческих ресурсов является *ведущей* и характеризуется тем, что в ней реализуются способности человека к труду, производству материальных и духовных благ.

9.3

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Сущность управления

Научное определение понятия “управление” – это направленная координация и организация *объекта управления* [85]. Управление – это сфера человеческой деятельности, возникшая в результате разделения труда, с помощью которой человек воздействует на социально-политические, технико-экономические и социально-культурные процессы для достижения определенных целей.

Управление как явление объективного мира многообразно. Характеризуя окружающий мир, исследователи выделяют **три основные области**, три его компонента: неживую природу, живую природу и человеческое общество. Это позволяет дать укрупненную классификацию процессов управления по его основным классам [32]:

- *процессы управления в неживой природе*. Управление производственно-техническими процессами и физическими телами, системами машин, т. е. **управление техническими системами**, называют *управлением вещами*;
- *процессы управления в живых организмах*. Управление процессами, протекающими в живой природе, и процессами, связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к **управлению биологическими системами**;
- *процессы управления в обществе*. Управление как воздействие на деятельность людей, объединенных в социальные группы по интересам, т. е. **управление социальными системами**, называют *управлением людьми*, или *социальным управлением*.

Социальное управление и его формы

Социальное управление охватывает два основных **подкласса**: управление индивидуальной деятельностью человека и управление коллективной (совместной) деятельностью людей [85].

Важнейшими **видами** социального управления являются *административно-государственное управление* (политическое руководство), *управление социально-культурной сферой* (духовное производство) и *управление материальным производством*. Иными словами, классификация видов управления соответствует **основным сферам** организации общества: *экономическая сфера* – область материального производства, распределения и потребления материальных благ; *политическая* – область отношений власти и господства, внутринациональных и межгосударственных отношений; *культурная* – область духовного производства, распределения и потребления духовных благ (подробнее см. часть II).

Каждый вид управления содержит соответствующие **уровни** (организация – регион – отрасль – государство) и **основные формы**: управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами. **Управление человеческими ресурсами** охватывает процессы управления социальным развитием, профессиональной ориентацией, образованием, занятостью, трудом и т. п.

Таким образом, **объектом** социального управления являются различные *социальные системы*, а **предметом** – система управления соответствующими сферами организации общества.

Содержание управления человеческими ресурсами

Как **объект управления** человеческие ресурсы являются одновременно производителями и потребителями материальных и духовных благ¹. Особенность управления человеческими ресурсами состоит в необходимости всестороннего учета интересов личности, организации, региона и всего общества, обеспечения их органического сочетания. **Субъект управления** человеческими ресурсами — *государство* — разрабатывает комплекс социально-экономических и организационно-правовых мер, направленных на эффективное их формирование, распределение, перераспределение и использование. Функцию управления человеческими ресурсами наряду с государственными осуществляют и *негосударственные органы*; к субъекту управления человеческими ресурсами относятся также профессиональные союзы и ассоциации, предпринимательские структуры, трудовые коллективы и др. [76].

Предметом управления человеческими ресурсами является, как отмечалось, система социально-экономических отношений, складывающихся в области регулирования процессов их воспроизводства и развития. **Механизм управления** человеческими ресурсами представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на их формирование, распределение, использование и возмещение.

Управление человеческими ресурсами составляет основное содержание **кадровой политики**. Оно направлено, во-первых, на формирование качественного *кадрового потенциала* и удовлетворение потребностей общественного производства в квалифицированных кадрах; во-вторых, на обеспечение *эффективной занятости* трудоспособного населения и его оптимальное распределение между отраслями и регионами страны; в-третьих, на *рациональное использование* персонала предприятий, организаций и учреждений [76].

Кадровая политика — решающее направление организации общества

Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития *человеческих ресурсов*, совершенствования кадров, определенную перспективу экономического, политического и культурного развития общества [36; 56; 60].

Кадровая политика — одно из ведущих направлений деятельности государства, охватывающее разработку организационных принципов *работы с людьми*, формирование и рациональное использование человеческих ресурсов, обеспечение эффективного развития кадрового потенциала. Это одна из основных сфер общегосударственной социально-экономической политики, поскольку она непосредственно связана с активизацией *человеческого фактора*, реализацией экономических, политических и социальных программ.

Проблемы кадровой политики касаются непосредственной организации управления людьми, их подготовки, распределения и использования. Однако к названным проблемам вся кадровая политика не сводится. В широком смысле она затрагивает идеологию, экономику, культуру, социальную сферу. Поэтому не меньшее значение для решения кадровых проблем имеет сильная *социальная политика*, в центре которой — человек с его потребностями, интересами и устремлениями [56].

Социальные факторы, такие как характер, содержание и условия труда, его организация, культура производства, социально-бытовое обслуживание, жилищные условия, организация отдыха и досуга, — все это прямо или косвенно влияет на формирование и развитие челове-

¹ См.: *Управление трудовыми ресурсами: Справоч. пособие* / О. П. Апостолов, Л. С. Бляхман, Г. Х. Гендлер и др.; Рук. авт. кол. Э. Р. Саруханов; Под общ. ред. Л. А. Костина. — М., 1987.

ческих ресурсов, качественного кадрового потенциала. Приоритетное развитие *социальной сферы* (расширение сети общеобразовательных и здравоохранительных учреждений, предприятий бытового обслуживания, спортивных сооружений, культурных заведений, повышение уровня социального обеспечения, расширение круга социальных услуг и др.) призвано обеспечить качество формирования и подготовки кадрового потенциала и на этой основе решить проблемы эффективного кадрового обеспечения различных отраслей общественной, производственной и государственной деятельности¹.

Цели и роль кадровой политики

Кадровая политика позволяет объединить и согласовать различные управленческие действия при проведении экономической, технической и социальной политики в масштабах предприятия, региона, отрасли, всей страны. **Роль кадровой политики** особенно возрастает в условиях перехода к *рыночной экономике*, развития демократических основ общественного устройства, углубления социальных преобразований, усложнения задач, решаемых современным производством. Наряду с экономическими проблемами социальные приобретают решающее значение в современных условиях, поэтому кадровая политика реализуется прежде всего в *управлении социально-экономическими процессами* на всех уровнях — от малого предприятия до центральных органов государственной власти [36].

Современная роль кадровой политики ставит ее в разряд *важнейших факторов* социально-экономического развития общества, определяет место действенного рычага управления, посредством которого государство и общество воздействуют на ход социального прогресса.

На современном этапе **основная цель** кадровой политики состоит в следующем:

- привлечь к участию в социально-экономических и политических реформах все трудоспособное население страны, мобилизовать человеческие ресурсы на активное участие в высокоэффективном и высококачественном труде;
- укомплектовать все звенья государственной, общественной и хозяйственной работы инициативными и компетентными людьми, осознающими необходимость качественных перемен в обществе и умеющими проводить их в жизнь [56];
- обеспечить непрерывное совершенствование и своевременное обновление кадрового состава производственно-хозяйственной, социально-культурной и административно-государственной сфер организации общества, неуклонное повышение профессионализма и социальной ответственности кадров управления.

Структура кадровой политики

По **содержанию** кадровая политика охватывает такие проблемы:

- целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовка квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, всестороннее образование и постоянное воспитание кадров;
- распределение и перераспределение работников по сферам занятости, регионам страны и видам профессиональной деятельности;
- рациональное использование кадров, моральное и материальное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей, формирование удовлетворенности трудом;

¹ См.: Пашков А. С., Иванкина Т. В., Магницкая Е. В. Кадровая политика и право. — М., 1989.

- организация кадровой и социальной работы, контроль за деятельностью кадров; формирование и развитие комплексной системы управления человеческими ресурсами [1–3; 5; 13; 15; 20; 26; 35; 36; 38; 50; 51; 56; 59; 60; 62; 71; 76; 83; 88].

Таким образом, кадровая политика как *система управления человеческими ресурсами* предприятия, региона, отрасли и страны в целом включает в себя ряд **основных направлений**. Приведем важнейшие из них.

- **Демографическая политика** — часть кадровой политики государства, направленная на управление процессами демографического развития страны и ее отдельных регионов, т. е. воспроизводством и миграцией населения по территории страны [28].
- **Политика в области образования** — часть кадровой политики, целью которой является всестороннее развитие человека, его умственных и физических способностей, воспитание высоких нравственных качеств, формирование граждан, способных к сознательному общественному и профессиональному выбору, обогащение на этой основе кадрового потенциала страны, обеспечение народного хозяйства квалифицированными работниками [9].
- **Политика в области занятости** — часть общегосударственной кадровой политики, связанная с обеспечением трудоспособного населения рабочими местами и участием его в хозяйственной деятельности общества. Цель этой политики — создать такие материально-технические и социально-экономические условия, в соответствии с которыми каждому трудоспособному члену общества предоставляется объективная возможность участвовать в общественно полезном труде [76].
- **Политика в области труда и заработной платы** — часть кадровой политики, связанная с осуществлением контроля за мерой труда и потребления материальных и духовных благ, регулированием трудовых отношений и оплаты труда, его материальным стимулированием, состоянием и укреплением трудовой и производственной дисциплины, характером и условиями труда, его содержанием и др. [28].
- **Социальная политика** — часть кадровой политики, направленная на создание благоприятных условий для наиболее полного развития человека, его личностного потенциала за счет всемерного улучшения труда и быта людей, организации здравоохранения, торгового и бытового обслуживания населения, развития жилищно-коммунального хозяйства, организации социального обеспечения, развития культуры и искусства, поднятия уровня жизни и др. Структура кадровой политики показана на рис. 43.

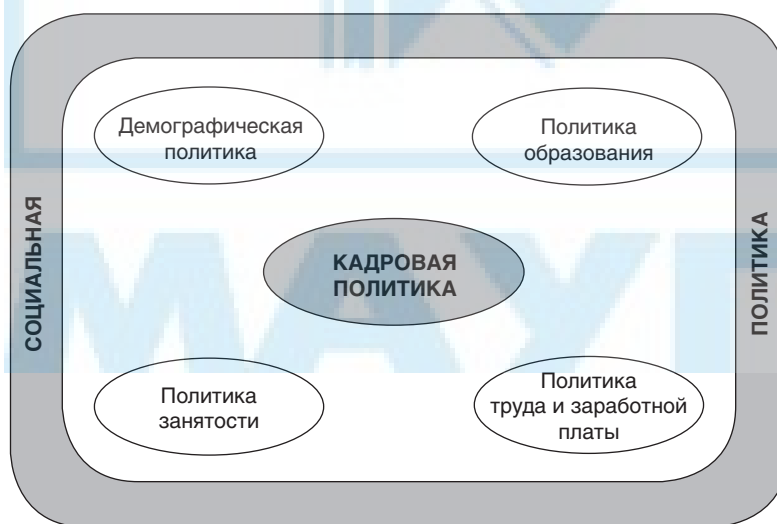


Рис. 43. Структура кадровой политики

Таким образом, **управлять человеческими ресурсами** — означает с учетом общественных потребностей *регулировать* демографические процессы, *готовить* квалифицированные кадры, оптимально *распределять* их между отдельными отраслями и территориями страны, эффективно *использовать* человеческие ресурсы в народном хозяйстве, *создавать* необходимые условия для высокопроизводительного и качественного труда, постоянно *поднимать* уровень жизни населения.

Резюме

1. Управление социальными системами, или социальное управление, является, по сути, управлением людьми, основным направлением которого является **кадровая политика** предприятия, региона, отрасли и государства в целом.
2. *Кадровая политика* — это ведущее звено организации общества, поскольку представляет собой **комплексную систему управления человеческими ресурсами** и является необходимой основой для объединения и согласования управленческих воздействий в политической, экономической и культурной сферах.
3. Решение проблем современного общества в период перехода к рыночной экономике и в процессе социальных преобразований зависит прежде всего от научно обоснованной разработки и эффективной реализации **комплексной кадровой политики**, поскольку в конечном итоге все зависит от правильной подготовки, расстановки и использования конкретных людей на конкретных местах.
4. Управление человеческими ресурсами становится *решающим фактором* развития общества, поскольку политические, экономические и социальные реформы проводятся через людей и для людей. Кадровая политика является ведущим звеном в цепи современных проблем и *действенным рычагом* социального управления, посредством которого государство и общество воздействуют на темпы и направление социального развития.
5. Управление человеческими ресурсами является **наукой**, имеющей специфический предмет, содержание и объект изучения. Владение этой наукой становится объективной необходимостью в современных условиях развития общества, что предполагает ее изучение *в системе высшего и последипломного образования*.
6. Логика развития социального управления указывает на появление в *сфере управленческого труда* новой профессии — **управляющего человеческими ресурсами** (менеджера персонала, образования, занятости и т. д.), что требует организации соответствующих высших учебных заведений, подготовки дипломированных специалистов и научно-педагогических кадров в области кадровой политики.
7. Сложность и многоаспектность управления человеческими ресурсами ставит проблему *создания общегосударственного органа*, координирующего различные направления и подразделения **кадрового менеджмента** как единой системы активизации человеческого фактора в масштабах региона, отрасли и общества в целом.

9.4

СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЯЮЩИХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Поскольку система управления человеческими ресурсами охватывает различные сферы профессиональной деятельности (социальное планирование и прогнозирование, образование, профессиональную ориентацию, занятость, организацию труда, управление персоналом, социальную работу и др.), то естественно предположить, что и **система подготовки специалистов** в области менеджмента человеческих ресурсов должна отражать разнообразие и специфику названных составляющих рассматриваемой системы. При этом объединяющим началом в подготовке различных специалистов по управлению человеческими ресурсами является *объект управления* (т. е. люди), организация которого требует специальных знаний, умений и навыков. Поэтому программы обучения таких специалистов должны предусматривать как общие для всех блоки дисциплин (гуманитарный, экономический, социально-психологический, управленческий циклы), так и специальные, отражающие особенности той или иной составляющей системы управления человеческими ресурсами.

Основные специальности и уровни образования

Научно обоснованный и эффективный менеджмент человеческих ресурсов предполагает качественную подготовку профессионалов по **специальностям** и **специализациям** высшего и последиplomного образования, приведенным в табл. 19.

Таблица 19

Специальности и специализации подготовки менеджеров человеческих ресурсов в системе высшего и последиplomного образования

Специальность	Специализация	Квалификация
Административный менеджмент	Государственное и муниципальное управление	Магистр государственного управления
Социология	Политология и социальное управление	Политолог. Менеджер социального развития
	Управление социальной работой	Социолог. Менеджер социальной работы
Психология	Управление профессиональной ориентацией	Психолог. Менеджер профессиональной ориентации
Менеджмент образования		Менеджер образования
Управление трудовыми ресурсами		Экономист. Менеджер трудовых ресурсов
	Управление занятостью	Экономист. Менеджер занятости
	Управление трудом	Экономист. Менеджер по труду
	Управление персоналом	Менеджер персонала
Правоведение	Право и организация социального обеспечения	Юрист. Менеджер социального обеспечения
Документоведение и информационная деятельность	Информационные системы в менеджменте человеческих ресурсов	Менеджер информационных систем

Предлагаемая система подготовки специалистов в области управления человеческими ресурсами предусматривает возможность осуществления их дальнейшей профессиональной деятельности на различных уровнях социального менеджмента — от государственного до уровня фирм и их структурных подразделений. Так, выпускники вузов со специализацией *“Государственное и муниципальное управление”*, *“Политология и социальное управление”* в основном могут работать в административно-государственных органах по разработке и реализации кадровой и социальной политики, а специализирующиеся в социальном управлении — также в службах социального развития предприятий, организаций, органов отраслевого и регионального управления. Выпускники факультетов *педагогического менеджмента* могут работать как в государственных органах управления образованием, так и на руководящих должностях в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на производстве, а также в непосредственном управлении учебными заведениями различных типов и форм собственности. *Психологов*, специализирующихся в области профессиональной ориентации, готовят для работы в школах, центрах занятости, на производстве в качестве профконсультантов и специалистов по профессиональному отбору, из них формируются также руководящие кадры центров профессиональной ориентации и социально-психологических служб различного уровня управления. *Менеджеров трудовых ресурсов* готовят, как правило, для работы на управленческих должностях государственных органов по труду, *менеджеров по занятости* — для управленческой деятельности в службе трудоустройства, *менед-*

жеров по труду — для руководящих должностей подразделений по организации и оплате труда, менеджеров персонала — для работы по комплексной организации управления человеческими ресурсами предприятий, организаций и учреждений. Для организации социального обеспечения населения районов, городов, областей готовят менеджеров, специализирующихся в области права (менеджеры социального обеспечения) или социологии (менеджеры социальной работы), что соответствует основному содержанию такого рода профессиональной деятельности.

Кроме различия в специализациях менеджеры человеческих ресурсов дифференцируются также по **уровням образования**: младшие менеджеры (за исключением некоторых специальностей), бакалавры и магистры управления. Такая дифференциация позволяет готовить управленческие кадры для различных уровней социального управления — от малых и средних предприятий до правительственных учреждений и организаций. Последипломное образование может быть продолжено в различных формах квалификационной учебы, а также в докторантуре (аспирантуре) по соответствующей специализации.

Содержание подготовки

Содержание учебных планов подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами должно носить, на наш взгляд, “блочный” характер, который предполагает сведение смежных дисциплин в определенные блоки [22]. Например, в блок общенаучных дисциплин входят гуманитарные и общественные науки, информатика и вычислительная техника, иностранные языки и риторика, религиоведение и культурология, организация делопроизводства и др. Блок экономических дисциплин включает в себя макро- и микроэкономику, планирование и прогнозирование, финансы и бухгалтерский учет, организацию и оплату труда, основы предпринимательства и др. Блок социально-психологических дисциплин объединяет социологию и психологию управления, профессиональную ориентацию, социальную психологию организаций, психодиагностику и т. д. Управленческий блок предполагает изучение теории организации и управления, основ административного и функционального менеджмента, методологии управления человеческими ресурсами, практики кадрового менеджмента и др. Правовой блок охватывает различные юридические дисциплины: хозяйственное и трудовое право, право социального обеспечения, основы государственного строительства и т. д. При этом каждый блок дисциплин корректируется в зависимости от специализации обучающегося и его образовательного уровня. Примерная схема “блочного” обучения показана на рис. 44 [22].

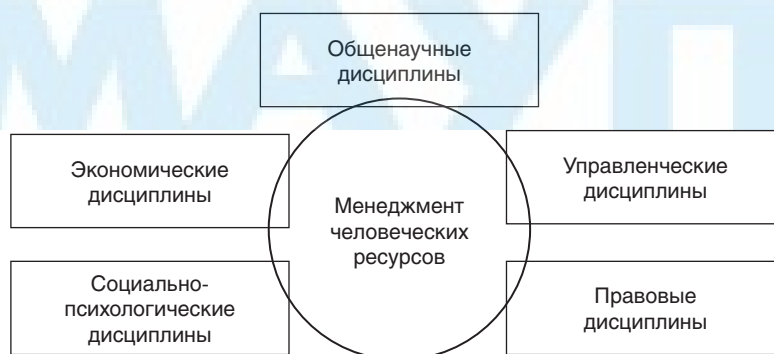


Рис. 44. “Блочный” состав дисциплин в учебном плане подготовки менеджеров человеческих ресурсов

Опыт подготовки менеджеров человеческих ресурсов

Опыт подготовки менеджеров человеческих ресурсов накапливает **Межрегиональная Академия управления персоналом (МАУП, г. Киев)**, которая с 1989 г. осуществляет подготовку и переподготовку дипломированных специалистов в области социального управления, управления трудовыми ресурсами, образованием, профессиональной ориентацией, социальным развитием, персоналом и др. Система управленческой подготовки в МАУП **многоуровневая**, включающая в себя на правах структурных подразделений:

- *лицей* (обеспечивает довузовскую подготовку учащихся выпускных классов средних общеобразовательных школ);
- *колледж* (готовит и выпускает младших специалистов, менеджеров низового звена управления человеческими ресурсами);
- *бакалаврат* (готовит бакалавров управления по различным направлениям менеджмента человеческих ресурсов);
- *магистратура* (обеспечивает подготовку магистров управления по соответствующей специализации);
- *докторантура* (готовит научно-педагогические и высшие управленческие кадры с присвоением степени доктора философии в соответствующей области управления человеческими ресурсами).

Организация подготовки менеджеров человеческих ресурсов в МАУП приведена в табл. 20.

Таблица 20

Организация подготовки менеджеров человеческих ресурсов в МАУП

Специальность (специализация)	Учебное подразделение			
	КОЛЛЕДЖ	БАКАЛАВРАТ	МАГИСТРАТУРА	ДОКТОРАНТУРА
1. Политология и социальное управление				ДОКТОРАНТУРА
2. Административный менеджмент			МАГИСТРАТУРА	
3. Управление профессиональной ориентацией				
4. Управление образованием		БАКАЛАВРАТ		
5. Управление трудовыми ресурсами				
6. Управление персоналом				
7. Трудовое право и право социального обеспечения	КОЛЛЕДЖ			
8. Социальная работа				
9. Организация делопроизводства				
Профессиональное назначение	Менеджеры низового звена управления	Менеджеры среднего звена управления	Менеджеры высшего звена управления	Научно-педагогические работники и высшие управляющие
Уровень квалификации	Диплом младшего специалиста	Диплом бакалавра управления	Диплом магистра управления	Диплом доктора философии в области управления
Срок обучения, лет	2	2	2	2

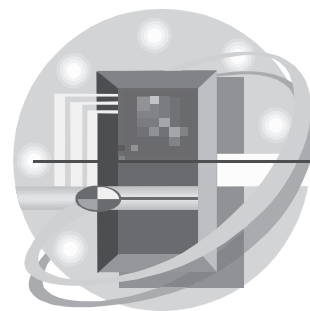
Резюме

1. Система менеджмента человеческих ресурсов, предусматривающая управление различными аспектами реализации кадровой политики, требует создания и соответствующей **системы подготовки менеджеров человеческих ресурсов**, объединяющей конкретные специальности и специализации высшего и последиplomного образования, а также различные квалификационные уровни. Такое обучение специалистов представляет собой *многоуровневую систему непрерывного образования*, охватывающую профессиональную подготовку, переподготовку и постоянное повышение квалификации кадров в этом виде управленческой деятельности.
2. **Содержание подготовки** специалистов в области управления человеческими ресурсами должно предусматривать изучение различных блоков дисциплин, к основным из них относятся общенаучные, экономические, социально-психологические, управленческие и юридические дисциплины. “Блочная” структура обучения позволяет выделить как общее в подготовке различных управляющих человеческими ресурсами, так и специфическое, свойственное только для какого-либо конкретного вида профессиональной деятельности в рассматриваемой области социального управления.
3. **Многоуровневость** системы подготовки менеджеров обеспечивает, с одной стороны, непрерывность профессионального образования и служебного продвижения управленцев, с другой — своевременное и качественное кадровое обеспечение различных уровней управления человеческими ресурсами.



Раздел 10

ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



Политика (от греч. *politike* — общественные и государственные дела, искусство управления государством) — это участие в делах государства, определение форм, задач, содержания государственной деятельности. В сферу политики входят вопросы государственного устройства, управления страной, руководства социальными группами, вопросы партийной борьбы и др. [39].

В более общем и универсальном понимании политика представляет собой особый вид *человеческой деятельности*, связанный с получением и осуществлением **власти**, прежде всего государственной. Это сфера деятельности между классами, нациями и другими социальными группами, ядром которой является проблема получения, удержания и использования государственной власти.

Как одна из сфер общественной жизни политика взаимодействует с другими сферами, подвергаясь их влиянию и одновременно детерминируя их функционирование и развитие¹. Поэтому изучение политических явлений предполагает выяснение экономических и других интересов, которыми они определяются, а также всей *системы социальных факторов*, через которые пробивают свой путь приоритетные экономические интересы [36]. Таким образом, промежуточным и соединительным звеном между политикой и экономикой являются социальные факторы и *социальная структура*, которые непосредственно представляют **основы политики**, определяя ее субъекты, интересы, характер и направление политических процессов.

Социальность политики определяется не только влиянием на нее различных сфер общественной жизни. В целом необходимость политики порождена ее активной ролью, способностью влиять на процессы хозяйственного и культурного развития. Однако поскольку политика — это *деятельность*, постольку она органически включает в себя совокупность социальных субъектов, призванных ее осуществлять, т. е. **кадров** государственного, социального и хозяйственного **управления**.

Поэтому **кадры** — не только социально-экономическая, но и *политическая проблема*. Постановка любой социально-экономической или политической задачи требует участия *людей*, способных ее решать. При этом чем глубже преобразования в общественной, государственной или хозяйственной деятельности, тем значительнее изменения в *кадровой политике* [36].

¹ См.: Пашков А. С., Иванкина Т. В., Магницкая Е. В. Кадровая политика и право. — М., 1989.

10.1 КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВ

Кадры – понятие одновременно собирательное и многоуровневое. *Собирательное* – потому, что объединяет работников различных отраслей деятельности, профессий, специальностей, видов труда [36]. В этом смысле употребляют выражения: кадры хозяйственные, научные, медицинские, преподавательские, военные и т. п. Принадлежность работника к той или иной отрасли дает лишь наиболее общее представление о его положении в общественном разделении труда, выполняемых функциях и профессиональных качествах.

Многоуровневость понятия означает, что состав кадров отражает как структуру органов социального управления, так и иерархию работников внутри предприятий, учреждений и организаций (вертикальные отношения). С этой точки зрения различают такие **категории работников**, как руководители, специалисты, исполнители. В свою очередь, **руководящий персонал** можно ранжировать на руководителей высшего, среднего и низового звеньев; **специалисты** могут быть дифференцированы по уровню квалификации, категоричности, классности, **исполнители** – по признаку подчиненности. Эта классификация касается и **рабочих кадров**, которые подразделяются на рабочих основного и вспомогательного производства и имеют различную *квалификацию* (тарифные разряды) даже в пределах одной профессии. Эта классификация носит более детальный характер, отражает в основном различия в *содержании труда* и потому имеет ярко выраженный *социальный характер* (различные социальные роли и статусы, степени квалификации, уровни доходов, условия труда и др.) [36].

Классификация кадров по основным сферам организации общества и основным уровням управления приведена на рис. 45.



Рис. 45. Классификация кадров по сферам организации общества и иерархии управления

Кадры управления

С точки зрения *социальной роли* и правового положения различают следующие основные прослойки **кадров управления** [36]:

- *политические* деятели и кадры общественных и политических организаций;
- *государственные* служащие, т. е. аппарат органов государственной власти и управления;
- кадры *хозяйственные, научные, медицинские, преподавательские*, т. е. основные профессиональные работники отдельных отраслей хозяйства, культуры, науки, просвещения, здравоохранения и т. д.

Различия этих категорий кадров отражаются как на их правовом положении, так и на содержании выполняемых ими функций.

Порядок комплектования штатов *общественных организаций*, их структура и предъявляемые к кадрам требования определяются уставами этих организаций и внутренними актами, издаваемыми на основе принципов общественного самоуправления. Положение *государственных служащих* определяется местом того или иного органа в системе государственной власти и управления, конкретной функцией, которую они выполняют в том или ином учреждении. Следовательно, наделение властными полномочиями с учетом иерархии органов в системе государственной власти и управления, субординация или координация в отношениях между должностными лицами — вот что характеризует прежде всего положение государственных служащих. В *других отраслях* деятельности (промышленность, наука, культура, здравоохранение, просвещение, бытовое обслуживание и т. д.) на передний план выдвигаются такие требования, как профессионализм, деловитость, предприимчивость, наличие специальных способностей и дарований. Набор этих качеств зависит от рода профессиональной деятельности и конкретных условий, в которых она осуществляется [36].

Основные признаки классификации кадров

Рассмотренная **классификация работников** по основным сферам приложения профессионального труда соответствует общепринятому и широко распространенному их делению на *политические, государственные* и *хозяйственные кадры*. Каждая из этих групп делится на подгруппы, объединяющие работников более узкого профиля или различного уровня в иерархии организации (например, персонал руководящий, инженерно-технический, обслуживающий и т. д.). Это не только профессиональная, но и **социальная классификация кадров**, отражающая различия в положении и роли работников в отраслевом разделении труда [20; 36].

Кадры можно классифицировать и по многим другим признакам: *классовому* (рабочие, крестьяне, интеллигенция, предприниматели); *социально-демографическому* (возраст, пол, образование и т. д.); *профессионально-квалификационному* (высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные работники соответствующих профессий; работники умственного и физического труда и т. п.); *отраслевой принадлежности* (труд индустриальный, сельскохозяйственный, информационный и др.). Принадлежность работника к той или иной группе характеризует определенные черты его *профессиональной деятельности*, предъявляемые к нему требования и групповые интересы [36].

Основные признаки классификации кадров приведены в табл. 21.

Классификация кадров

Классификационный признак	Кадры
Социально-стратификационное деление	Рабочие, крестьяне, служащие, предприниматели
Социально-демографический	Пол, возраст, образование, трудовой стаж и т. д.
Социально-профессиональный	Кадры политические, государственные, хозяйственные, медицинские, научные, преподавательские, военные и др.
Профессионально-квалификационный	Работники высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные
Отраслевая принадлежность	Труд индустриальный, сельскохозяйственный, информационный и др.
Содержание труда (разделение на преимущественно физический и умственный труд)	“Белые воротнички” — занятые преимущественно умственным трудом, “синие воротнички” — занятые преимущественно физическим трудом, “серые воротнички” — занятые в сфере обслуживания
Категории персонала	Персонал руководящий, инженерно-технический, обслуживающий и др.
Уровни иерархии управления	Руководители, специалисты, технические исполнители, рабочие
Профессии	Экономисты, инженеры, юристы, психологи, социологи, педагоги и др.

Резюме

1. **Кадры** являются не только социально-экономической, но и политической категорией, поскольку постановка любой экономической, социальной или политической проблемы требует людей, способных решать ее на профессиональном уровне. Поэтому понятие кадров всегда тесно связано с понятиями *политической, хозяйственной и духовной деятельности*, в основе которых лежат разработка и реализация исторически определенной **кадровой политики**.
2. Понятие “кадры” является одновременно собирательным и многоуровневым, отражая особенности общественного разделения труда, социальной структуры и иерархии, системы функционирования социальных ролей и статусов, что выражается в различных **классификациях кадров**: по *сферам общества* (политическая, экономическая, духовная), *отраслям* общественного производства, *категориям* (руководители, специалисты, технические исполнители, рабочие), *содержанию труда* (занятые преимущественно физическим или преимущественно умственным трудом), *степени квалификации* (высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные), *профессиям* (экономисты, инженеры, юристы, психологи, педагоги, врачи и т. д.), а также по другим социально-демографическим и профессионально-квалификационным признакам.

ВОСПРОИЗВОДСТВО КАДРОВ

Для развития теории кадровой политики важное значение имеют уточнение типа воспроизводства кадров и выявление особенностей отдельных его фаз¹. Тип воспроизводства представляет собой совокупность существенных устойчивых черт воспроизводства, которые выражают адекватные каждому историческому этапу развития общества целевую воспроизводственную функцию (охватывающую в единстве экономический, политический и социальный аспекты), а также социальные условия и экономический режим использования ресурсов общества, необходимые для ее выполнения [20]. Исследование важнейших черт различных исторических типов воспроизводства, отражающих уровень развития хозяйственной жизни общества, имеет важное значение для выявления особенностей воспроизводства кадров — главной производительной силы общества.

Существенным аспектом рассматриваемой проблемы является также обоснование содержания и выявление особенностей каждой фазы кадрового воспроизводства, которые должны быть учтены при разработке научно обоснованной кадровой политики. Поскольку носителем единичной рабочей силы является трудоспособный человек, а носителями совокупной рабочей силы — все трудоспособные члены общества, то воспроизводство кадров во многом определяется воспроизводством совокупной рабочей силы. В этой связи важное значение имеет характеристика взаимосвязи всех фаз воспроизводства совокупной рабочей силы и воспроизводства кадров [20].

Фаза производства (формирования и возмещения) рабочей силы

Цель этой фазы — удовлетворять потребности хозяйства в квалифицированных кадрах. Эта фаза охватывает воспроизводство населения, подготовку и переподготовку кадров, возмещение физических и духовных способностей работников (рис. 46). Необходимыми условиями эффективной кадровой политики в рассматриваемой фазе являются: познание всех действующих законов народонаселения и использование их в практической деятельности; разработка и реализация концепции развития системы образования, профессиональной ориентации и подготовки кадров на долгосрочную перспективу; разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию условий жизнедеятельности, социальному обеспечению и использованию свободного времени [20].

Фаза распределения и перераспределения рабочей силы

Цель этой фазы — обеспечивать эффективную занятость трудоспособного населения, оптимально распределять и перераспределять рабочую силу между отраслями хозяйства, сферами производства и регионами страны (рис. 47). Эффективная занятость населения

¹ См.: Курошева Г. М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л., 1985.

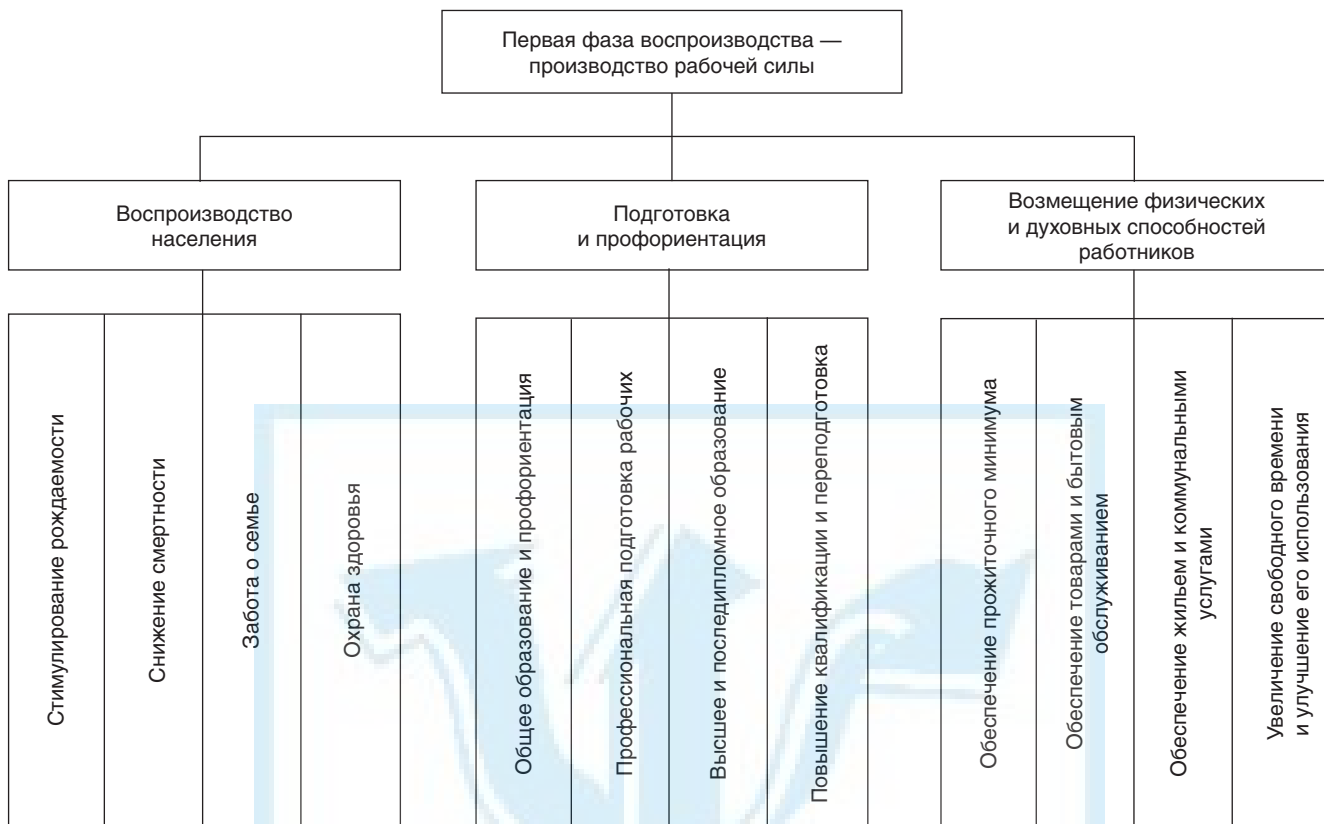


Рис. 46. Содержание первой фазы воспроизводства совокупной рабочей силы

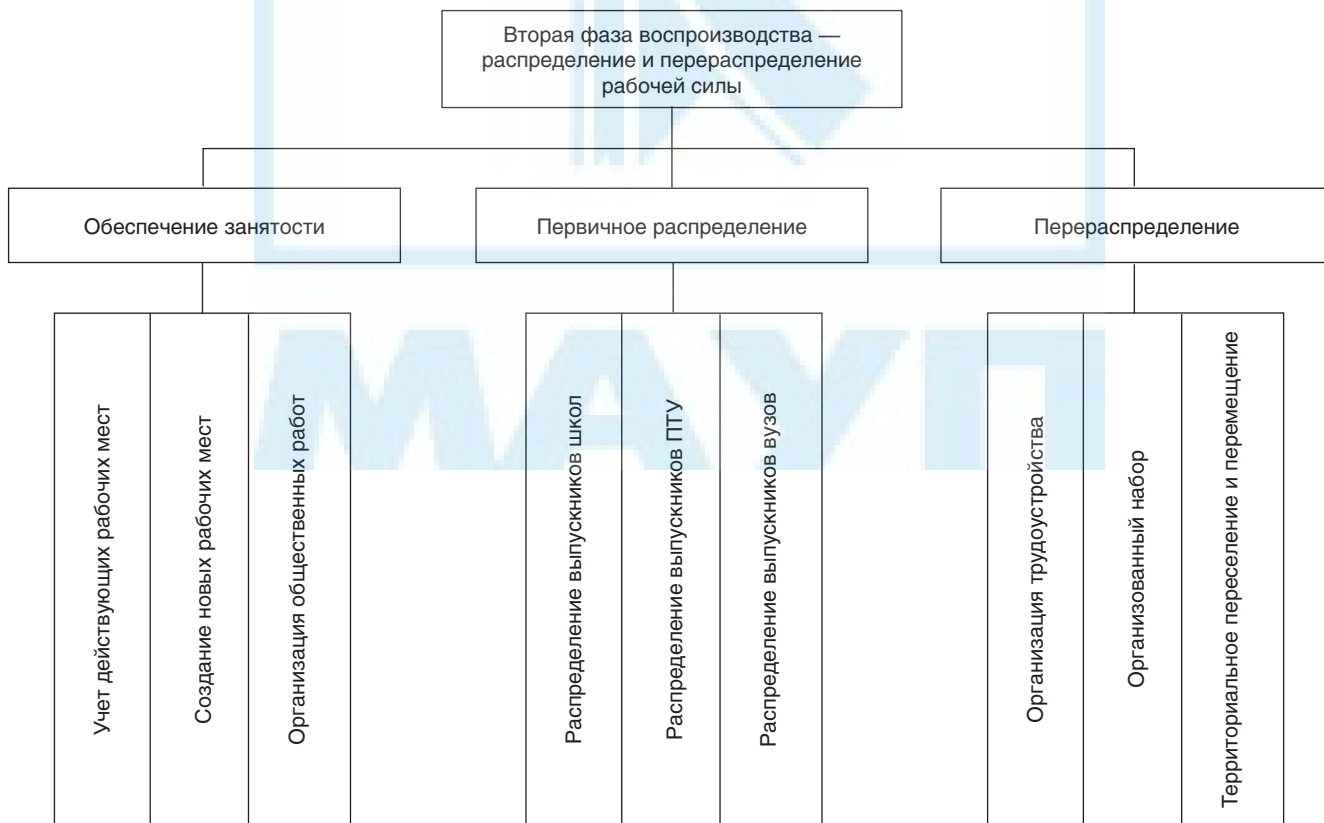


Рис. 47. Содержание второй фазы воспроизводства совокупной рабочей силы [20]

обеспечивается путем организации и совершенствования рабочих мест в материальном производстве и непроизводственной сфере, оптимизации их соотношения и сбалансированности.

В систему *первичного распределения* кадров входит трудоустройство выпускников средних общеобразовательных и профессиональных школ, специалистов с высшим и другим специальным образованием. *Вторичное распределение* кадров — перераспределение — связано с выделением из общей подвижности работников той ее части, которая связана с изменениями в производительных силах под воздействием научно-технического прогресса, рыночных процессов и обусловлена действием закона перемены труда. Эта система должна включать в себя показатели, характеризующие распределение работников через службу занятости (в том числе организованный набор рабочих и переселение семей), перевод работников на другую работу и т. д. [20].

Фаза потребления рабочей силы

Цель этой фазы воспроизводства — обеспечивать *оптимальное использование* рабочей силы во всех сферах и отраслях хозяйства. Эта фаза является ведущей в процессе воспроизводства, так как в ней реализуется способность человека к труду, производятся материальные и духовные блага. На третьей стадии воспроизводства особое внимание должно уделяться обеспечению повышения *эффективности использования кадров* в производственных и непроизводственных отраслях, что проявляется в повышении производительности и качества труда. Это зависит прежде всего от темпов технического перевооружения производства, механизации и автоматизации трудоемких процессов, рационализации использования рабочего времени, внедрения научной организации труда, совершенствования социального развития коллективов, использования эффективных форм и методов **управления персоналом** [20].

Резюме

1. Развитие теории кадровой политики требует изучения типов кадрового воспроизводства и выявления особенностей отдельных его фаз. Различают **три основные фазы** воспроизводства кадров: *первая* — воспроизводство населения, подготовка и переподготовка кадров, возмещение физических и духовных способностей работников; *вторая* — распределение и перераспределение кадров в соответствии с потребностями общественного производства, способностями и квалификацией работников; *третья* — обеспечение эффективного использования кадров во всех общественных сферах и отраслях. В соответствии с основными фазами кадрового воспроизводства должна строиться и кадровая политика, охватывающая различные уровни и направления управленческой деятельности по созданию, подготовке и эффективному использованию кадрового потенциала государства, региона, отрасли, предприятия (табл. 22).
2. Фазы формирования, распределения, перераспределения, использования и возмещения человеческих ресурсов представляют собой своеобразный замкнутый *цикл*, схематически показанный на рис. 48. Заключительная фаза использования (потребления) человеческих ресурсов плавно переходит в этом цикле в начальную фазу — возмещение и формирование кадрового потенциала.

Соотношение фаз воспроизводства совокупной рабочей силы и слагаемых кадровой политики

Фаза воспроизводства рабочей силы	Подсистема управления человеческими ресурсами	Слагаемые подсистемы	Слагаемые кадровой политики
Формирование и возмещение	Управление трудовыми ресурсами	1) управление демографическими процессами; 2) управление образованием и профориентацией; 3) управление социальным развитием	демографическая политика политика в области образования социальная политика
Распределение и перераспределение	Управление занятостью	1) управление рабочими местами; 2) управление первичным распределением; 3) управление перераспределением	политика в области занятости
Использование (потребление)	Управление персоналом	1) управление трудом; 2) управление кадрами; 3) управление социально-демографическими процессами	политика в области труда и заработной платы социальная политика

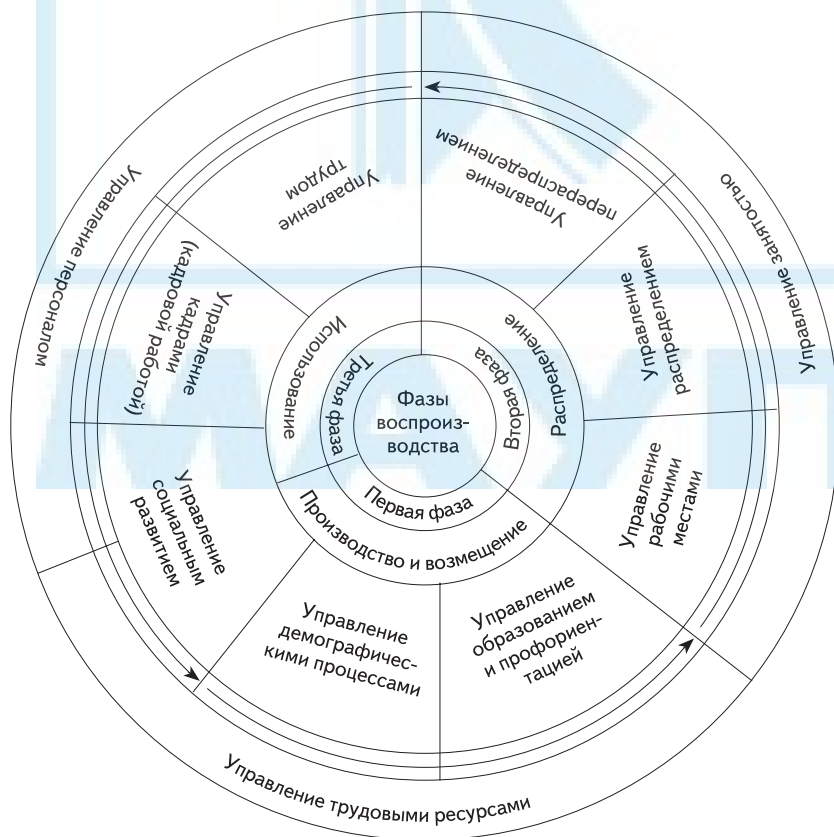


Рис. 48. Цикл кадрового воспроизводства и менеджмента человеческих ресурсов

СОЦИАЛЬНАЯ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Как отмечалось, активизация *человеческого фактора* неразрывно связана с проведением мощной **социальной политики**, приоритетным развитием *социальной сферы*, усилением социальной ориентации экономических и политических программ. Социальная политика — одна из важнейших сторон *деятельности государства*. Определяемая целями и интересами *общества*, она направлена на создание благоприятных условий для наиболее полного развития всех сущностных сил человека и максимальной реализации творческого потенциала каждой личности. Обычно она реализуется в конкретных планах и *программах*, предусматривающих улучшение условий труда и жизни людей, сближение классов и других социальных групп общества, установление равноправных отношений и справедливого равенства между людьми, повышение уровня жизни [20; 36].

Особенности социальной политики в период реформ

Особое значение социальная политика приобретает в период перехода к *рыночной экономике*, поскольку экономические преобразования сопровождаются инфляцией, безработицей, уменьшением валового национального продукта, увеличением различий в доходах, уменьшением реальной заработной платы, расширением масштабов бедности и заметным снижением жизненного уровня. Движение к рыночной экономике обязательно приводит к отделению рынка от государства, результатом чего в сфере социальной политики является разделение *государства и гражданского общества*, которое само должно определять и выражать свои интересы независимо от государства. Достижение такого разделения вызывает необходимость пересмотра основ и *целей социальной политики*, а также организации и средств, с помощью которых обеспечивается внедрение этой социальной политики. Социальная политика должна иметь ведущее значение в самом процессе реформ, смягчая последствия экономических преобразований и обеспечивая общественное согласие. Для достижения этой цели требуется создание нового подхода к социальной политике, который бы служил интересам общества в целом и был основан на юридически признанных правах личности.

Основные принципы социальной политики

Основными принципами социальной политики в переходный период являются следующие: социальная политика должна подчиняться реально существующим *бюджетным ограничениям*; большое внимание необходимо уделять влиянию инфляции на все формы *социальной защиты*, поскольку инфляция обесценивает социальные пособия, денежные сбережения и создает риск для различных социальных групп, например пенсионеров; *основной целью* социальной политики должно быть предотвращение дальнейшего расширения “черного рынка” и создание побудительных мотивов для перехода подпольной экономики в гражданскую; социальная политика должна способствовать созданию *неправительственных организаций* по обеспечению и распределению *социальной помощи*, а также развитию системы многосторонних соци-

альных услуг; основным требованием социальной политики является защита наиболее уязвимых групп населения: больных, престарелых, детей, многодетных семей, бездомных, безработных и др.; социальная политика должна быть решающей в определении социальных прав и ценностей, на которых основывается целостность общества и с помощью которых поддерживается социальное согласие [36].

Указанные направления социальной политики, которые основываются на принципах социальной справедливости и особенностях перехода к рыночной экономике, служат общей предпосылкой, **базой** как для расширенного воспроизводства кадров, так и для их нормального функционирования. Социальная переориентация экономического развития должна стать стержнем всей структурной и инвестиционной политики, краеугольным камнем формирования рыночной экономики. Поворот к человеку, его физическому и духовному развитию, интеллектуальное обогащение и нравственное оздоровление народа — основные предпосылки кардинального решения и проблемы кадров.

Проблемы кадров касаются непосредственной организационной работы с людьми, их подготовки, распределения и использования, а также прогнозирования и планирования развития трудового потенциала, стратегии использования человеческих ресурсов. Поэтому деятельность в области кадров должна носить программный характер в соответствии с уровнем политического и экономического развития, прогнозируемым на определенный период, она должна своевременно реализовывать результаты, достигнутые в социально-экономическом развитии общества [36].

Программы кадрового развития

Определяя, какие кадры потребуются для выполнения стоящих перед обществом задач, необходимо разрабатывать меры по их подготовке, правильному распределению и использованию в каждом конкретном случае. Такая программа должна предусматривать:

- анализ положения, существующего в области кадров, прежде всего кадров управления, их распределения по узловым участкам государственной, хозяйственной и социально-культурной работы;
- определение стратегических направлений дальнейшей работы по подготовке и непрерывному образованию кадров специалистов и квалифицированных рабочих;
- определение потребности в кадрах специалистов и рабочих в соответствии с требуемым уровнем знаний, умений и навыков, необходимым уровнем развития специальных способностей и деловых качеств;
- организацию многоуровневого профессионального образования с учетом конкретных задач развития общества, решения проблем наиболее целесообразного использования выпускников учебных заведений;
- совершенствование мероприятий по дальнейшему повышению квалификации кадров, планированию и эффективной реализации деловой карьеры, постоянному профессионально-квалификационному росту кадров;
- изучение действующего состава кадров управления, формирование резерва руководителей, оценку кадров, аттестацию специалистов, совершенствование механизма подбора и расстановки кадров [20; 35; 36; 38; 58; 59].

Программа развития кадров может стать эффективным средством организации планомерной кадровой работы только в случае постоянного совершенствования и корректировки в соответствии с требованиями политической, экономической и культурной жизни общества. Современная практика хозяйствования все нагляднее подтверждает вывод о том, что усложнение задач социально-экономического развития, ускорение темпов научно-технического прогресса, реализация демократических реформ ведут к увеличению объема работы в области кадров, ее усложнению. От того, насколько квалифицированно и ответственно она выполняется, все в большей степени зависят темпы развития отечественной экономики, решение социальных задач современного общества [56; 58; 59].

Проблема кадров – составляющая теории государственного управления

Учитывая современные условия социально-экономического развития, необходимо уделять все большее внимание работе с кадрами, прежде всего с руководителями и специалистами, являющимися **главным элементом системы управления**. Определяя место кадров в системе государственного управления, следует подчеркнуть два важных обстоятельства [56]:

- кадровая политика, вся *работа с персоналом управления* проводятся и организуются государством;
- кадровая политика и кадровая работа являются *общегосударственной задачей*.

В реализации задач кадровой политики важнейшую роль играют **кадры управления**, поскольку они являются основными проводниками государственной экономической и социальной политики. Работа с кадрами – ответственный участок управления, поэтому она стала одной из важнейших форм государственного руководства развитием экономики и социально-культурной сферы.

Поскольку кадры есть важнейшая составляющая системы управления, соответственно и проблема кадров – составляющая *научных основ управления*, прежде всего **государственного управления** [20]. При этом в теории и практике государственного управления в качестве обобщенной можно выделить проблему *системного и комплексного подхода* к работе с кадрами, поскольку в этом случае речь идет о взаимосвязанных и скоординированных мерах в области работы с кадрами.

Резюме

1. **Социальные проблемы** наряду с экономическими приобретают решающее значение в современных условиях, поэтому *кадровая политика* реализуется прежде всего в социально-экономическом развитии общества и его подструктур. Такое соотношение кадровой политики и социально-экономического развития определяет ее решающее значение в теории и практике *государственного управления*, выделяет кадровую политику как важнейший фактор общественного развития.
2. Основные организационные функции подбора, подготовки, расстановки и выдвижения работников все в большей степени ориентируются на *социально-экономические процессы*, что способствует повышению эффективности управленческого труда и **системы социального управления** в целом. При этом приоритетное развитие социальной сферы призвано обеспечить качество формирования и подготовки кадрового потенциала и на этой основе решить проблемы эффективного кадрового обеспечения различных отраслей общественной и государственной деятельности, что напрямую связано с повышением экономической эффективности. Поэтому программы социально-экономического развития связаны с программами развития кадров.
3. Кадровая политика, таким образом, воздействует на весь ход общественного развития. Учитывая это, необходимо постоянно и целенаправленно совершенствовать **работу с кадрами**, которая должна приобрести системность, комплексность и научную обоснованность.

10.4

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВАЯ РАБОТА

Решение задач кадровой политики в практической деятельности составляет **суть кадровой работы** [56]. Сюда относится деятельность по планированию, подбору, подготовке, расстановке, переподготовке, оценке, воспитанию и рациональному использованию кадров. Кадровая работа, таким образом, является средством реализации кадровой политики [58; 59; 81; 88].

Содержание кадровой работы

Понятие “**работа с кадрами**” охватывает все проблемы персонала в социальном управлении и предполагает условное их разделение на *три большие группы*: **первая** включает в себя анализ категорий работников и должностей, вопросы планирования и прогнозирования в области кадров, определение и формирование источников удовлетворения кадровой потребности; **вторая** — вопросы подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации кадров; **третья** — вопросы организации и оценки труда, формирования стабильных коллективов, укрепления дисциплины и др. [56].

Рассматривая проблемы координации кадровой работы, следует учитывать *отраслевой, региональный и фирменный аспекты* использования кадрового потенциала. **Отраслевой принцип** управления несмотря на создание корпораций и ассоциаций имеет ряд недостатков. В области проблемы кадров эти недостатки связаны прежде всего с несовершенством учета территориальных балансов трудовых ресурсов. Органичного сочетания отраслевого и **территориального подходов** требует решение задачи эффективного использования трудовых ресурсов региона, что может успешно осуществляться путем разработки и реализации **фирменной кадровой политики** предприятия. При этом необходимо четко разграничивать права и обязанности территориальных и отраслевых органов власти и управления в деле использования кадрового потенциала [3; 5, 14; 27; 56; 58; 59; 88].

В организации работы с кадрами *программной целью* на современном этапе становится овладение механизмом управления профессиональной деятельностью человека в условиях материального и духовного производства. В этой связи увеличивается значение этических, социально-психологических, общегуманистических проблем, активизирующих профессиональную деятельность человека. Такой подход к организации работы с кадрами ведет к изменению **содержания управления персоналом**, а следовательно, организационной **структуры кадровой службы**. При этом указанная реорганизация направлена на решение комплекса проблем, связанных с эффективным использованием *человеческого фактора* в социально-экономическом развитии общества¹.

¹ См.: Система работы с кадрами управления / Отв. ред. В. А. Шахова. — М., 1984; Скоробогатов И. Б. Совершенствование организации работы с кадрами в народном хозяйстве. — М., 1982.

Основные направления кадровой работы

Принцип эффективного использования *человеческого фактора* в социально-экономическом развитии, лежащий в основе **организации работы с кадрами** на современном этапе, реализуется по *трем основным направлениям* [56; 60]:

- первое** — создание необходимых условий для всестороннего и гармоничного развития всех способностей человека в его профессиональной деятельности;
- второе** — обеспечение повышения производительности и качества труда за счет развития специальных способностей и совершенствования профессионального мастерства на базе высокой профессиональной подготовки и общей культуры работников;
- третье** — регулярное и систематическое обновление и пополнение профессиональных знаний, умений и навыков всех категорий работников, планирование и осуществление постоянного профессионально-квалификационного роста кадров.

Содержание и направление кадровой политики и организации кадровой работы не остаются неизменными — они подчинены целям и задачам, которые встают перед обществом и государством в *определенные исторические периоды*. Вместе с тем в работе с кадрами сохраняются основные черты, основополагающие идеи, которые носят устойчивый и долговременный характер и составляют основные принципы организации кадровой работы, лежащие в основе процессов планирования, подбора, подготовки, расстановки и использования кадров. Эти принципы — отражение *социально-экономических закономерностей* развития общества, результат исторического опыта работы с людьми, накопленного практикой управления в ходе государственного строительства. Указанные принципы служат своеобразными ориентирами и критериями рациональной организации кадров, определяют конкретные формы и методы управления людьми, приемы и способы кадровой работы.

Основные принципы кадровой работы

Принципы кадровой работы сводятся в основном к следующему.

1. На постановку кадровой работы существенно влияет личность руководителя, поэтому первостепенной задачей управления персоналом является постоянная забота о **руководящих кадрах**, обеспечивающая постоянное пополнение состава руководящих кадров свежими силами; усиление теоретической подготовки и практической закалки кадров управления; обеспечение принципиального отношения к кадрам при их подборе и замене; постоянное повышение ответственности кадров за порученное дело; осуществление практических мер по непрерывному улучшению деятельности органов управления.

2. Укрепление *правовой* основы государственной и общественной жизни, **соблюдение законности** в сфере кадровой работы на всех уровнях организации общества как гарантия обеспечения государственных и общественных интересов, качественного развития всех сфер жизнедеятельности общества.

3. Обеспечение оптимального соответствия личных качеств работника требованиям работы (рабочего места, должности) — *основная задача кадровой политики* и основополагающая идея кадровой работы. Учет общих и специальных способностей, личностных и деловых качеств работника — **главное требование** научной организации подбора и расстановки кадров, один из основных принципов кадровой политики.

4. Углубление *демократии*, развитие самоуправления, расширение гласности в кадровой работе — факторы социально-экономического развития страны и принципы современной кадровой политики. Отсюда **принципом организации кадровой работы** является демокра-

тизация процессов формирования руководящих кадров и функционирования органов власти и управления.

5. Обновление и совершенствование социально-демографической и профессионально-квалификационной *структуры кадров* вследствие демографических процессов, **социальной мобильности**, изменений техники и технологии — следующий принцип кадровой работы, основывающийся на обеспечении постоянного притока новых работников, оптимальном сочетании опытных кадров с большим стажем и молодых, инициативных специалистов.

6. Принцип *использования труда* работников в соответствии с их специальной подготовкой (образованием), **рационального распределения и перераспределения кадров** между отраслями и регионами страны, значительного расширения трудоемкой сферы *социального развития* и услуг, развития предпринимательства также относится к основополагающим принципам кадровой политики и организации кадровой работы [1–3; 5; 13; 14; 20; 33; 36; 51; 56].

Система кадровой работы

Концептуально кадровая работа является **профессией развития человека** в условиях профессиональной деятельности; основной принцип этой работы — ценность каждого участника материального и духовного производства; одна из основных ее задач — содействие оптимальным социальным структурам на производстве, обеспечивающим развитие профессионального мастерства и формирование у людей удовлетворенности трудом. С самого начала *практика кадровой работы* должна фокусироваться на удовлетворении человека трудом и развитии человеческих возможностей и ресурсов в условиях профессиональной деятельности.

Таким образом, *профессиональные работники по кадрам* призваны обеспечивать наиболее полную и гармоничную самореализацию человека в процессе труда, развивать и предметно использовать научные знания о свойствах человека, особенностях профессиональной деятельности, формировании и функционировании коллективов и общества в целом, развивать *человеческие ресурсы* для удовлетворения индивидуальных, групповых и национальных профессиональных потребностей и стремлений [56; 59; 88].

Работники по кадрам занимаются планированием, оценкой, анализом, практической *реализацией кадровой политики*, применяя различные методологические подходы, работая в конкретных организационных рамках и обеспечивая эффективность работы с персоналом на многих *уровнях*: **микроуровень** — конкретный работник; **мезоуровень** — трудовые коллективы, социально-демографические и профессионально-квалификационные группы; **макроуровень** общества и государства — национальный и интернациональный [26; 35; 38; 45].

Кадровая работа всегда выполняется в пяти контекстах, которые являются частями целостной **системы**, хотя могут анализироваться и отдельно. Это следующие *контексты* [45]:

- **географический** — вся кадровая работа сконцентрирована внутри определенных границ, будь то организация, регион или страна;
- **политический** — каждая страна имеет политическую систему, которая составляет общественно-политическую среду для кадровой работы;
- **социально-экономический** — адекватные средства к выбору профессии, получению образования, реальному трудоустройству, получению медицинской помощи, доступ к социальной защите и социальным услугам;
- **культурный** — обычаи, убеждения, традиции, культура национальных групп, общин и народов; учет национальных особенностей в практике кадровой работы;
- **духовный** — философия, этика, менталитет, социальные ценности, надежды и идеалы тех, с кем проводится кадровая работа; социальные ценности профессиональных работников по кадрам.

Анализ этих *пяти контекстов* подкрепляет существующие связи и внутреннюю логику **системы кадровой работы** в конкретных условиях. Внимание к названным контекстам дает со-

знательное направление усилиям и практике кадровой работы, помогает выявлять и использовать в работе с людьми те или иные компоненты *кадровой* и *социальной политики*.

Систему работы с кадрами целесообразно рассматривать как единый, взаимосвязанный и долговременный **комплекс**, обеспечивающий постоянное совершенствование:

- *структуры кадров* на всех уровнях и во всех звеньях хозяйства в соответствии с изменяющимися организационной структурой управления, социально-экономическими условиями, новой техникой и технологией;
- механизма прогнозирования, анализа и *планирования кадровой работы*, ее нормативной базы;
- организационных, экономических, правовых, социально-психологических, педагогических рычагов, а также стимулов повышения *эффективности работы с персоналом*, научной организации труда и управления;
- *форм и методов подбора и расстановки кадров*, комплекса мер по оценке и профессиональному продвижению, подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала.

Система работы с кадрами — явление многогранное, поэтому при ее разработке необходимо учитывать как внутренние связи между составляющими этой системы, так и внешние. *Внутренние взаимосвязи* анализируют и учитывают при составлении профессиограмм, подборе, оценке, расстановке персонала, выявлении кадровой потребности, определении уровня квалификации, форм и содержания профессиональной подготовки и т. д. *Внешние взаимосвязи* системы работы с кадрами с другими сферами управления следует учитывать при решении таких вопросов, как увязка потребностей и интересов общества и индивидуума, подбор руководящих кадров и формирование аппарата управления в соответствии с конкретными управленческими функциями, научная организация труда и повышение эффективности функционирования сложных социотехнических систем (предприятий, организаций, учреждений и т. д.).

Формирование и совершенствование работы с кадрами тесно связано с улучшением системы управления в целом. Известно, что развитие этой *системы управления* основано на сочетании **трех подходов**: *общегосударственного, отраслевого и территориального*. Этот же принцип следует использовать и при решении кадровых проблем. Создание единой **государственной системы работы с кадрами** должно необходимым образом учитывать влияние на нее отраслевых и территориальных аспектов и особенностей [26; 35; 56; 59].

Резюме

1. Под **кадровой политикой**, таким образом, следует понимать генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в государственных решениях на длительную перспективу или на отдельный период. Под **кадровой работой** понимают такие действия, процессы и операции, которые в совокупности обеспечивают осуществление целей, задач и принципов, выдвигаемых *кадровой политикой* [56; 59].
2. Кадровая политика — это прежде всего *система принципов* и вытекающих из них форм, методов, направлений и критериев *работы с персоналом*, направленных на обеспечение производственной и непроизводственной сфер жизнедеятельности общества *квалифицированными кадрами*, обладающими необходимыми профессионально важными качествами.
3. Кадровую политику следует рассматривать в широком и узком смысле. В *широком смысле* кадровую политику вырабатывают центральные органы государственной власти и управления. Кадровая политика в *узком смысле* — это работа администрации предприятия, организации со своим персоналом, отдельными социальными и функциональными группами, с каждым работником. В данном случае кадровая политика как *инструмент управления* — это организующая деятельность, предусматривающая объединение усилий всех работников предприятия для решения стоящих перед организацией задач [56; 59].



Раздел 11

РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

В этом разделе рассматриваются проблемы методологии разработки кадровой политики на общегосударственном, региональном, отраслевом и фирменном уровнях, а также определяются основные этапы и конкретные методы разработки кадровой стратегии.

11.1

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Рассмотрим важнейшие **направления** совершенствования **разработки кадровой политики**¹.

1. Расширение горизонта планирования в области кадровой деятельности путем разработки системы социальных, демографических и экономических прогнозов, комплексной *программы развития кадров*, региональных и отраслевых целевых *кадровых программ*.

2. Рациональная организация процесса **кадрового планирования**, согласованность и увязка последовательно подготавливаемых плановых материалов, обеспечение единства планового процесса при разработке кадровой политики.

Важным методологическим вопросом при разработке прогнозов, программ, основных направлений, планов развития кадров является обеспечение выполнения следующих *требований*: совместимость структурных элементов (направлений, разделов, подразделов) этих документов; применение в них “сквозных” показателей, характеризующих эффективность кадровой политики на всех стадиях; преемственность в разработке мероприятий по реализации целей и задач кадровой политики, предусмотренных в последовательно разрабатываемых документах.

3. Развитие **программно-целевого метода** при разработке кадровой политики предполагает создание крупномасштабных *целевых комплексных программ* по важнейшим кадровым проблемам, а также совершенствование методов их увязки с планами *кадровой работы*, формирование совокупности программ на разных уровнях управления кадрами.

Особенность рассматриваемого метода состоит в том, что в реализации программы участвуют структурные звенья управления, наиболее эффективно обеспечивающие достижение цели программы вне зависимости от их отраслевой принадлежности. Такой подход позволяет преодолеть ведомственную разобщенность, обусловленную отраслевой организацией управления.

¹ См.: Курошева Г. М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л., 1985.

4. Совершенствование **системы плановых показателей** подготовки, распределения и использования квалифицированных кадров предполагает обоснование такой системы показателей, которая бы аналитически отражала систему действующих *социальных и экономических законов*, учитывала во взаимосвязи особенности всех *фаз воспроизводства рабочей силы* и реализации кадровой политики, обеспечивала бы комплексность и взаимоувязку *кадровых показателей* по стране и отдельным регионам. Совершенствование системы показателей планирования кадров — одна из важнейших проблем кадровой политики, поскольку от состава системы показателей, их методологического единства, общей целевой направленности во многом зависит обеспечение оптимальных пропорций, объемов и структуры квалифицированных кадров рабочих и специалистов. Эта система показателей должна аналитически отражать систему социальных и экономических законов, таких как закон соответствия уровня развития рабочей силы уровню развития средств производства, закон возмещения рабочей силы, закон перемены труда, социальные законы стратификации и мобильности (подробнее см. часть II) и др. С учетом этих предпосылок необходимо проанализировать существующую систему плановых показателей развития кадров, выявить их соответствие системе социальных и экономических законов и изменяющимся условиям развития производства и общества, наметить пути их оптимизации.

5. Упорядочение **нормативной базы** разработки кадровой политики предполагает приведение ее в соответствие с *требованиями*, включающими в себя обеспечение возможности расчетов плановых показателей развития кадров на всех стадиях; обеспечение прогрессивности нормативных документов на основе максимального отражения в них современных методов организации управления кадрами; обеспечение методического единства при разработке нормативов для различных уровней государственного, отраслевого и территориального планирования и продолжительности планового периода; систематическое обновление нормативов с учетом новейших достижений отечественного и зарубежного *кадрового менеджмента*, прогрессивных изменений в научной организации управления персоналом; обеспечение автоматизации сбора, накопления и обновления норм и нормативов в условиях внедрения АСУ “Кадры”.

6. Обеспечение **рационального сочетания** государственного, регионального, отраслевого и фирменного планирования развития кадров предполагает правильный учет и отражение интересов и потребностей отдельных работников, предприятий, отраслей и регионов, согласованных с целями и возможностями развития всего *государства* и общества [20].

Обеспечение оптимального сочетания отраслевого и территориального планирования *развития кадров* требует решения ряда проблем: выявления особенностей разработки и реализации кадровой политики в условиях региона, отрасли, предприятия; уточнения объектов территориального и отраслевого планирования и управления кадрами; разработки основ организации планирования и управления кадрами на уровне государства, отрасли, региона, предприятия; обоснования системы плановых показателей эффективности кадровой политики на всех *уровнях управления*.

Таким образом, развитие *теории и методологии кадровой политики* требует комплексного решения проблем, связанных с созданием целостного представления о закономерностях развития кадров и существенных связях этого процесса в современных условиях [20; 36].

Этапы разработки кадровой политики

В разработке кадровой политики можно условно выделить **три основных этапа**¹.

Первый этап. На этом этапе обосновывают *цель* развития кадрового потенциала страны, региона, отрасли, предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели [20]. Кадровая политика должна реализовывать *конечную цель*, состоя-

¹ См.: Курошева Г. М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л., 1985.

щую в наиболее полном удовлетворении общественных потребностей в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров.

Для определения конечной цели кадровой политики можно использовать способ структуризации целей, предполагающий построение “дерева” целей, реализуемых в рамках конкретной кадровой политики. При таком подходе “дерево” целей имеет следующее строение [20].

1. *Обеспечение научных исследований в области кадровой политики.*
 - 1.1. Развитие сети научно-исследовательских центров.
 - 1.2. Обоснование перечня и объема научно-исследовательских работ в области формирования, подготовки, распределения и использования кадров.
 - 1.2.1. Разработка системы прогнозов (демографических, экономических, социальных и др.).
 - 1.2.2. Разработка методических основ определения потребности различных сфер хозяйства в квалифицированных кадрах.
2. *Материально-техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.*
 - 2.1. Совершенствование проектных организаций, разрабатывающих проекты всех типов учебных заведений и научно-исследовательских организаций, подготовка для них квалифицированных кадров, обеспечение проектных организаций необходимым оборудованием и материальными ресурсами.
 - 2.2. Обеспечение нового строительства и реконструкции действующих учебных заведений всех типов, центров занятости и профессиональной ориентации; подготовка кадров для строительных организаций, обеспечение этих организаций необходимой техникой, материалами.
3. *Обеспечение эффективной эксплуатации фонда учебных заведений и выпуска учеников, рабочих и специалистов.*
 - 3.1. Выпуск детей из дошкольных заведений, учеников средних школ, рабочих из профессионально-технических училищ, специалистов из высших учебных заведений.
 - 3.1.1. Подготовка квалифицированных кадров для всех типов учебных заведений, центров профессиональной ориентации, службы занятости и других служб по управлению человеческими ресурсами.
 - 3.1.2. Материально-техническое обеспечение учебных заведений и служб управления человеческими ресурсами.
4. *Обеспечение эффективного управления человеческими ресурсами.*
 - 4.1. Разработка кадровой политики и системы ее плановых показателей.
 - 4.2. Разработка системы управления человеческими ресурсами.

Приведенная укрупненная декомпозиция “дерева” целей позволяет обоснованно определить круг предприятий, организаций и учреждений, обеспечивающих эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами. Можно выделить следующие группы организаций.

1. *Органы разработки и реализации кадровой политики:* управление государственной службы, служба занятости, органы по труду и социальным вопросам, органы управления образованием, кадровые службы.

2. *Научно-исследовательские и учебные учреждения:* центры профессиональной ориентации, научные и информационные центры, дошкольные учреждения, общеобразовательные школы, профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, учебные центры по переподготовке и повышению квалификации кадров.

3. *Обслуживающие предприятия и организации:* проектно-изыскательские, строительные и ремонтно-строительные организации; предприятия материально-технического снабжения; предприятия по производству необходимого оборудования и др.

Названные группы организаций с учетом нынешних условий и структуры государственного управления составляют организационный комплекс по менеджменту человеческих ресурсов [20].

Второй этап. Этот этап охватывает *разработку методических рекомендаций* по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами.

Программа развития рассмотренного кадрового комплекса может включать в себя следующие разделы.

1. *Структура комплекса.*

В этом разделе содержатся сведения о составе комплекса по управлению человеческими ресурсами, перечень всех его структурных звеньев по установленным группам с их характеристиками.

2. *Основные показатели оценки и планирования деятельности комплекса и его структурных звеньев.*

Рекомендуемая система основных показателей деятельности комплекса по управлению человеческими ресурсами на уровне региона приведена в табл. 23.

3. *Анализ исходного уровня развития кадрового комплекса.*

Анализ проводится по показателям табл. 23. При этом необходимо учитывать определение потребности комплекса в квалифицированных кадрах и выявление ее соответствия современному уровню в анализируемом периоде. Причем подготовка таких специалистов должна осуществляться в органическом единстве с учетом обеспечения всех стадий жизненного цикла этого комплекса (научные исследования, проектирование, реализация, эксплуатация).

4. *Разработка прогноза развития кадрового комплекса.*

Этот прогноз также разрабатывается по показателям, приведенным в табл. 23. Для этого необходимо разработать такие прогнозы: численности населения; численности трудоспособного населения; потребности населения в работе; коэффициентов трудовой активности различных половозрастных групп; потребности населения в образовании; потребности хозяйства в квалифицированных кадрах; количества рабочих мест; развития системы образования (всех ее звеньев); перспективной занятости населения в отраслях хозяйства; повышения производительности труда; развития предпринимательства; развития основных групп структурных звеньев, обеспечивающих кадровый комплекс; объема капитальных вложений на развитие этого комплекса; потребности в ресурсах (трудовых, материальных, финансовых).

5. *Количественное определение цели развития кадрового комплекса на планируемый период.*

Этот раздел программы разрабатывают после определения окончательной суммы капитальных вложений, выделенной на развитие комплекса. Капитальные вложения в развитие комплекса на планируемый период, результаты анализа и выполненные прогнозы представляют собой исходную информацию, необходимую для определения количественного уровня цели, который должен быть достигнут в планируемом периоде. Конечная цель кадровой программы – уровень образования и профессиональной подготовки работников на конец прогнозируемого периода и уровень обеспеченности кадровой потребности.

6. *Определение структурной части разработки кадровой политики.*

Основу структурной части программы развития кадрового комплекса составляют определение перечня и содержания мероприятий по достижению цели, их взаимная увязка, установление сроков выполнения. В этом разделе отражаются следующие мероприятия: совершенствование демографической политики (материальная помощь многодетным семьям, организация дошкольных учреждений, детского досуга и т. д.); улучшение медицинского обслуживания, охраны труда и здоровья; повышение эффективности подготовки учащихся в общеобразовательных школах и усиление их профориентации; улучшение системы комплектования кадрами отраслей и регионов; развитие службы занятости; повышение эффективности подготовки квалифицированных рабочих и развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов; совершенствование системы распределения и перераспределения квалифицированных кадров; повышение эффективности использования квалифицированных кадров; развитие системы управления человеческими ресурсами. Каждое из перечисленных направлений должно быть обосновано расчетами и привязано к конкретным исполнителям.

7. *Обоснование ресурсной части кадровой политики.*

Обязательным условием разработки этой части программы является увязка конечных показателей развития кадрового комплекса со всеми видами производственных ресурсов (материальными, трудовыми, финансовыми), а также с мощностями строительно-монтажных и других производственных организаций [20].

Рекомендуемая система основных показателей деятельности
регионального комплекса по управлению человеческими ресурсами [20]

Показатели	Единица измерения
1. Целевые показатели: а) перспективный уровень потребности населения в образовании в разрезе половозрастных групп б) перспективный норматив численности квалифицированных рабочих и специалистов (в целом по региону и отдельным отраслям)	чел.-лет отн. ед.
2. Показатели, характеризующие деятельность комплекса: а) обобщающий показатель результата деятельности (количество выпускаемых ежегодно учеников, квалифицированных рабочих, специалистов умножается на стоимость их подготовки от начала до завершения обучения) б) производственная мощность комплекса (отдельно — количество мест в дошкольных учреждениях, школах, ПТУ, вузах) в) производственные ресурсы (основные фонды, оборотные средства, трудовые ресурсы в стоимостном выражении) г) эффективность подготовки кадров д) эффективность использования кадров	грн. мест грн. отн. ед. отн. ед.
3. Показатели, характеризующие структуру комплекса: а) капитальные вложения, направленные на развитие предприятий, непосредственно участвующих в подготовке и выпуске учеников, рабочих и специалистов, т. е. на развитие: – дошкольных учреждений – общеобразовательных школ – ПТУ – вузов б) капитальные вложения, направляемые на развитие предприятий, обеспечивающих комплекс (НИИ, проектные, строительные организации и т. д.) в) результат деятельности предприятий, непосредственно участвующих в комплексе г) результат деятельности предприятий, обеспечивающих комплекс	грн. грн. грн. грн.
4. Показатели, характеризующие внешние связи комплекса: а) количество рабочих и специалистов, подготавливаемых в других региональных комплексах б) количество рабочих и специалистов, подготавливаемых для других региональных комплексов в) номенклатура и объем поставок из “ресурсных” комплексов	чел. чел. грн.

Третий этап. На этом этапе выбирают оптимальный вариант кадровой программы с учетом исходных предпосылок.

Эффективность есть свойство, присущее целенаправленным системам и проявляющееся в процессе их функционирования относительно поставленных целей. *Критерием* эффективности функционирования системы следует считать степень (меру, вероятность) достижения конкретной цели. При этом цель функции общественного производства можно выразить либо как производство максимальной потребительной стоимости при заданных затратах ресурсов, либо как производство заданной потребительной стоимости при минимальных затратах ресурсов. Степень достижения этой цели и будет определять эффективность производства.

Повышение (снижение) эффективности использования квалифицированных кадров приводит к соответствующему повышению (снижению) эффективности производства продукции там, где эти кадры используются, и в конечном счете к повышению (снижению) эффективности воспроизводства и функционирования хозяйства в целом. Такой подход к определению эффективности воспроизводства кадров обеспечивает взаимосвязь показателей хозяйственной эффективности и эффективности подготовки и использования кадров [20].

1. Развитие **теории и методологии кадровой политики** требует научно обоснованного и комплексного решения проблем управления человеческими ресурсами, что обусловливается познанием и использованием закономерностей развития кадрового потенциала, а также определением *основных направлений и этапов* разработки кадровой политики на различных уровнях социального управления.
2. К **важнейшим направлениям** разработки кадровой политики относятся создание целевых программ развития кадров, основывающихся на комплексной системе социальных, демографических и экономических прогнозов; рациональная организация процесса разработки кадровой стратегии, основанная на использовании совместимости структурных компонентов и “сквозных” показателей кадровых программ; развитие программно-целевого метода разработки кадровой политики, предусматривающего формирование совокупности кадровых программ на различных уровнях менеджмента человеческих ресурсов; совершенствование плановых показателей кадровой политики, аналитически отражающих систему действующих социальных и экономических законов; упорядочение нормативной базы разработки кадровой политики в соответствии с современными условиями социального управления; обеспечение рационального сочетания территориального и отраслевого планирования и прогнозирования развития кадров с учетом интересов отдельных работников, предприятий, отраслей, регионов и общества в целом.
3. В разработке кадровой политики условно различают **три основных этапа**: на *первом этапе* обосновывают цель развития кадрового потенциала и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели; *второй этап* охватывает разработку и обоснование методических рекомендаций по составлению целевых программ развития организационных комплексов управления человеческими ресурсами; на *третьем этапе* выбирают оптимальный вариант программы кадровой политики, предусматривающий достижение наибольшей эффективности менеджмента человеческих ресурсов.

11.2

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ

Главная особенность **планирования развития кадров** заключается в его ярко выраженной *социальной направленности*¹. Планы развития кадров являются важным разделом *социальной программы общества*. Сложность такого планирования обусловлена длительным циклом подготовки квалифицированных работников. Оно должно опираться на разработку *системы прогнозов* (социально-демографических, экономических, научно-технических, развития отдельных отраслей и регионов) [20].

1 См.: Курошева Г. М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л., 1985.

Система планов подготовки, распределения и использования кадров

Планы развития кадров должны содержать следующие *разделы*: определение потребности в квалифицированных рабочих и специалистах (в общегосударственном, отраслевом и региональном масштабах); планирование подготовки квалифицированных рабочих и специалистов; планирование распределения и перераспределения рабочих и специалистов; планирование повышения эффективности использования кадров [20].

Разработке планов предшествуют составление **сводного баланса трудовых ресурсов** и выполнение следующих *балансовых расчетов*: дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения; потребности в подготовке квалифицированных рабочих и служащих и источников ее обеспечения; привлечения молодежи на работу и учебу. Эти документы разрабатываются в целом по стране, экономическим районам, областям и городам, отраслям и предприятиям. На основе этих балансовых расчетов разрабатываются **планы подготовки, распределения и использования кадров**.

Система плановых показателей развития кадров должна отвечать следующим требованиям [20]:

- отражать во взаимосвязи все *фазы воспроизводства кадров*;
- учитывать особенности проявления социальных и экономических законов на каждой фазе;
- создавать возможность для комплексного планирования воспроизводства всех категорий работников (рабочих, специалистов, служащих и др.);
- обеспечивать рациональное сочетание отраслевого и территориального принципов планирования;
- обладать свойствами сводимости и сопоставимости от верхних звеньев управления к нижним, и наоборот;
- обеспечивать их сквозной расчет при различной продолжительности планового периода (1, 5, 10, 20 и более лет).

Методы прогнозирования в кадровой политике

Одним из важнейших элементов системы управления является *разработка прогнозов* разной продолжительности. Функции планирования и прогнозирования различаются тем, что **планирование** в узком смысле есть процесс принятия и практического осуществления плановых, управляющих решений, а **прогнозирование** призвано формировать и подготавливать научные предпосылки принятия плановых решений [20].

Функции и периоды прогнозирования. Основными функциями прогнозирования являются количественный и качественный анализ тенденций развития хозяйства, отдельных отраслей, регионов, проблем, новых явлений и т. п.; вероятностное, альтернативное предвидение будущего развития хозяйства (его отраслей, регионов и т. д.) с учетом сложившихся тенденций и обоснованных целевых установок; оценка эффективности и последствий активного воздействия на предвидимые процессы и тенденции; обоснование *основных направлений кадровой политики* общества [20].

По **временному признаку** прогнозы подразделяются на **краткосрочные** (до 2–3 лет), **среднесрочные** (до 5–7 лет) и **долгосрочные** (до 15–20 лет). При этом различают такие *уровни прогнозов*: макроэкономический (хозяйство в целом) и структурный (межотраслевой и межрегиональный прогнозы, прогнозы развития отраслей и регионов).

Поскольку **прогноз развития кадров** является частью комплексного прогноза развития хозяйства, его также следует разрабатывать по соответствующим уровням агрегирования

(в целом по стране, отраслям и регионам). При этом существенной особенностью методики прогноза развития кадров является необходимость рассматривать их в экономическом и социальном аспектах. В первом случае кадры служат фактором производства, во втором — его целью.

Подход к кадрам и человеческим ресурсам в целом как *фактору общественного развития* связан с определением (прогнозной оценкой) оптимальной потребности хозяйства в работниках соответствующих профессий и уровней квалификации с учетом их демографического состава. Рассмотрение их в качестве *цели общественного производства* требует проведения мероприятий, обеспечивающих гармоничное развитие человека как личности, а также выявления потребности людей в образовании и профессиональной деятельности [20].

Этапы разработки комплексного прогноза развития кадров. Решение названной *двудесяти задачи* обеспечивается разработкой **комплексного прогноза формирования и развития квалифицированных кадров**, осуществление которого можно условно разделить на следующие **основные этапы** (рис. 49).

1. Исходным пунктом прогноза является *анализ основных закономерностей и тенденций*, характеризующих процесс формирования и развития кадров в стране, отрасли, регионе, *выявление основных проблем* их распределения и использования. Особое значение при этом имеют достоверная оценка естественного и механического движения населения и анализ всех форм подготовки кадров. Кроме того, необходимо проанализировать сложившийся уровень обеспеченности квалифицированными кадрами отраслей материального производства и непродуцированной сферы, уровень организации труда, заработной платы и методов стимулирования в них.

2. С учетом результатов анализа разрабатывается *система прогнозов*: естественного и механического движения населения; уровня образования населения; развития системы образования; увеличения заработной платы и других выплат; потребности страны, региона, отрасли в кадрах; занятости населения по сферам и отраслям; повышения производительности труда по отраслям; сокращения ручного труда.

3. Выбор наиболее обоснованной *концепции формирования и подготовки кадров* и увязка ее с прогнозом их распределения и использования в отраслях и регионах. Полученные на втором этапе результаты прогнозов демографической структуры трудоспособного населения, а также прогнозы потребности отдельных половозрастных групп населения в работе увязываются с прогнозными показателями развития системы образования и подготовки кадров, с выявленной потребностью отраслей и регионов в рабочих и специалистах соответствующего уровня образования.

4. На четвертом этапе рассчитывают *систему показателей*, включающую в себя показатели воспроизводства населения, производства кадров, распределения кадров, использования кадров. На этом этапе особое значение имеет использование *балансового метода*, который предполагает разработку следующих прогнозных балансов: сводного трудовых ресурсов; наличия и движения трудовых ресурсов; привлечения молодежи, оканчивающей среднюю школу, на работу и продолжение образования; потребности в подготовке квалифицированных кадров (рабочих и специалистов); наличия квалифицированных кадров и рабочих мест (по категориям работников).

5. На пятом этапе *корректируют* систему прогнозируемых показателей на основе уточненных перспективных показателей повышения производительности труда в отраслях хозяйства для всех категорий работников. Уточненные перспективные показатели повышения производительности труда в отраслях хозяйства и прогнозные значения абсолютных показателей по выпуску ими конечной продукции позволяют уточнить *перспективную потребность* отраслей в работниках различных категорий с учетом уровня их квалификации.

Результаты прогнозов, выполненные на основе изложенных методических указаний, государственные отраслевые и региональные органы управления используют для обоснования *долгосрочной кадровой политики* [20].

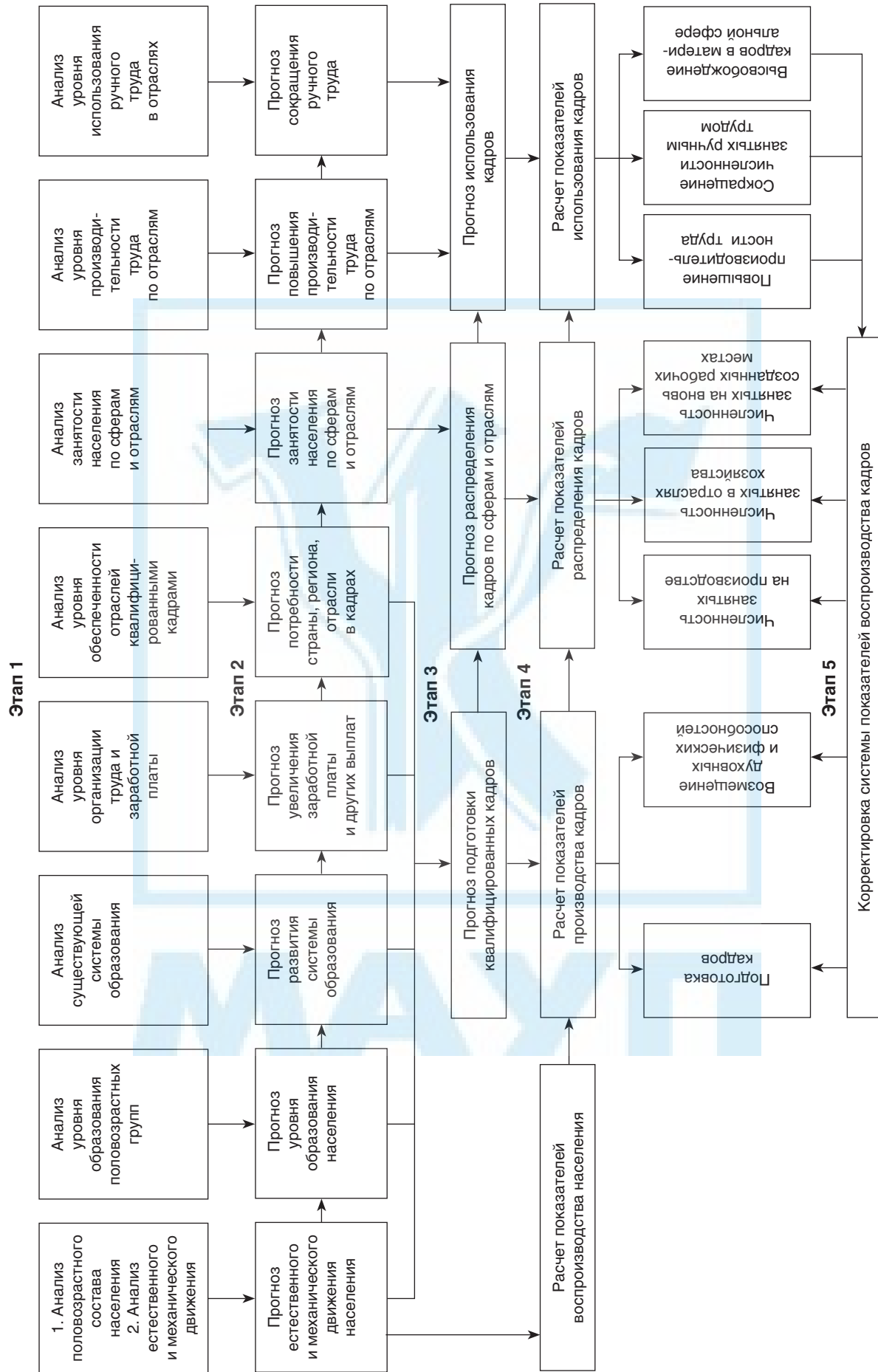


Рис. 49. Последовательность расчета системы показателей воспроизводства кадров на долгосрочную перспективу [20]

Методы определения потребности в кадрах

Определение потребности производственных и непроизводственных отраслей хозяйства в квалифицированных рабочих и специалистах на плановый период является центральной и в методологическом отношении наиболее сложной проблемой кадровой политики [20].

Методика определения потребности в квалифицированных кадрах должна обеспечивать возможность расчета требуемой численности рабочих (по основным профессиям) и специалистов (по группам специальностей) в отраслевом и территориальном масштабах с учетом потребностей хозяйства, сбалансированной с численностью трудоспособного населения страны в целом и отдельных территориальных единиц (областей, районов, крупных городов). В этой связи исключительно важно обоснование методов, позволяющих достаточно точно определить отрасль (территорию), численность и уровень подготовки требуемых *квалифицированных кадров*.

Для определения потребности в квалифицированных кадрах используются в основном следующие **методы**: *нормативный* (нормативов насыщенности, штатный, штатно-номенклатурный, штатно-нормативный), *балансовый*, *экономико-математического моделирования*, *экспертных оценок*, *сравнения* (с предприятием-образцом и зарубежным аналогом).

Кратко охарактеризуем названные методы [20].

Нормативный метод. Использование нормативного метода при определении потребности в квалифицированных кадрах предполагает расчет общей численности работников (рабочих и специалистов отдельно) на основе планируемого объема производства (продукции, работ, услуг) и прогрессивных норм выработки. Например, плановая численность рабочих по профессиям в строительной отрасли определяется на основе укрупненных нормативов численности, приходящейся на 1 млн у. е. строительно-монтажных работ или на единицу конечной продукции в натуральном измерении (1 тыс. м³ объема промышленных зданий, 1 км трубопровода, 1 тыс. м² общей площади жилых домов и т. д.).

На основе исчисленной *общей потребности* в квалифицированных кадрах на плановый период определяется *дополнительная потребность* как разность между общей численностью в плановом периоде и ожидаемой (фактической) за предшествующий период.

Нормативный метод определения общей потребности в квалифицированных кадрах целесообразно использовать при разработке *перспективных и долгосрочных планов* (на 5, 10 и 20 лет). Недостаток этого метода состоит в необходимости постоянного пересмотра всей системы норм и нормативов, что является сложным и трудоемким процессом. Использование нормативного метода при определении потребности всего хозяйства, отрасли или региона в специалистах предполагает наличие следующих *нормативных документов*: квалификационных характеристик (моделей специалистов), типовых штатов и структур управления, номенклатур должностей, нормативов (коэффициентов) насыщенности специалистами отраслей производственной и непроизводственной сфер и др. [20].

Штатные методы. Наряду с методом нормативов насыщенности для определения потребности в специалистах используют *штатный, штатно-номенклатурный и штатно-нормативный* методы.

Штатный метод предполагает использование типовых схем управления производством и типовых штатных расписаний. *Достоинство* этого метода состоит в простоте и незначительной трудоемкости расчетов, *недостаток* — в перенесении сложившихся пропорций в штатных расписаниях на перспективу и в слабом учете изменяющихся потребностей производства.

Штатно-номенклатурный метод предполагает *определение дополнительной потребности в специалистах* на основе сопоставления штатных расписаний и номенклатур должностей. Этот метод может обеспечить достаточную точность определения дополнительной потребности в специалистах при условии наличия научно обоснованных организационных структур управления и номенклатур должностей, наиболее полно отражающих характер и сложность выполнения работ специалистами на различных уровнях управления.

Использование **штатно-нормативного метода** для определения потребности в специалистах основывается на системе норм и нормативов обслуживания, управления, управляемости, нормативов численности специалистов, устанавливаемых в целом по отрасли или по функциональным подразделениям. *Общая потребность* определяется делением объема работ в плановом году на норматив нагрузки на одного работника. Этот метод целесообразно использовать для определения потребности в специалистах отраслей *непроизводственной сферы* (просвещение, здравоохранение, культура и т. д.), а также в других отраслях хозяйства, где существует возможность четко определить объем работ для конкретного специалиста и установить нормы его труда (например, при обслуживании специалистами сложных систем машин и автоматизированных линий).

Перечисленные методы целесообразно использовать при планировании развития кадров на *перспективный период* до 5 лет [20].

Балансовый метод. Этот метод используется для установления соответствующих *пропорций*, увязывающих потребности в квалифицированных кадрах и возможности системы образования, и реализуется путем разработки *системы балансов*: сводного трудовых ресурсов; дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения; потребности в подготовке квалифицированных кадров; привлечения молодежи на учебу и работу [20].

Экономико-математические методы. Эти методы позволяют с наибольшей точностью обеспечить увязку всех сторон процесса планирования кадров и выбрать наиболее оптимальное решение. *Преимущества* экономико-математического моделирования в наибольшей степени реализуются в рамках автоматизированных систем управления. *Недостатками* рассматриваемых методов являются сложность формализации изучаемых явлений и необходимость определенных упрощений важных факторов, влияющих на процесс формирования квалифицированных кадров [20].

Метод экспертных оценок. Практика показывает, что специалисты, имеющие высокую квалификацию и длительный стаж работы, могут достаточно точно определить корректирующие коэффициенты, позволяющие внести поправки в показатели развития кадров, исчисленные на основе статистических моделей. В этой связи методы математической статистики следует дополнить методом экспертных оценок. Этот метод можно использовать для установления удельного веса специалистов в конкретной группе специальностей [20].

Метод сравнения. Суть этого метода состоит в том, что на основе анализа развития явлений и процессов в высокоразвитой системе в целом осуществляются проектировки для менее развитой системы. Например, при сопоставлении уровней развития высшего образования по отдельным экономическим районам за основу (эталон) долгосрочной перспективы подготовки специалистов берут район или город с наибольшим по стране уровнем насыщенности специалистами. Определенный интерес может также представить сравнение уровней насыщенности специалистами в нашей стране и в высокоразвитых государствах мира [20].

Резюме

1. **Программы и планы развития кадров** должны отражать следующие **этапы и направления** кадровой деятельности: определение потребности в кадрах; планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников; планирование распределения и перераспределения кадров; планирование повышения эффективности использования кадров.
2. К **основным этапам** комплексного прогноза развития кадров относятся анализ основных закономерностей, тенденций и проблем в области управления человеческими ресурсами, разработка системы кадровых прогнозов, выбор оптимальной концепции формирования и подготовки кадров, расчет системы кадровых показателей и их последующая корректировка.
3. К **основным методам** определения потребности в кадрах относятся нормативный и штатный, балансовый, экономико-математического моделирования, экспертных оценок, сравнения и др.

РАЗРАБОТКА РЕГИОНАЛЬНОЙ И ОТРАСЛЕВОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Регionalная и отраслевая кадровая политика базируется на территориальном и отраслевом разделении общественного труда, сущность которого состоит в закреплении определенных *отраслей производства* за определенными районами страны¹. Это обусловлено наличием в пределах конкретного региона соответствующих природных ресурсов, демографических, климатических, национальных, культурных и других особенностей. Таким образом, в основе региональной кадровой политики лежит *экономико-географическое деление* страны по признакам, наиболее полно отражающим специфику природных, социальных и экономических факторов [20].

Региональная кадровая политика представлена на государственном и местном уровнях территориального планирования и управления. Наиболее общей формой территориального планирования является региональный разрез государственного плана экономического и социального развития, в котором общегосударственные показатели дифференцируются по территориальным образованиям. *Объектами* планирования и управления при этом являются региональные образования с конституционно или административно закрепленными границами (области, крупные города и др.).

Формирование, развитие и использование кадров в условиях региона или отрасли основываются на действии тех же *экономических и социальных законов*, что и в масштабе государства. Однако особенность регионального и отраслевого управления кадрами заключается в том, что этот процесс носит незавершенный характер, обусловленный межрегиональной и межотраслевой *миграцией* кадров. В результате этой миграции часть кадров, подготовленных в одном регионе (отрасли), используется в другом, что в определенной мере осложняет взаимосвязку плановых показателей развития кадров, отражающих все его фазы [20].

Региональная кадровая политика представляет собой специфическую **форму сочетания отраслевого и территориального управления**, основными задачами которого являются обеспечение населения региона рабочими местами, удовлетворение отраслевой потребности в кадрах, дополнительной потребности в кадрах предприятий инфраструктуры региона, рациональное распределение кадров по сферам деятельности и отраслям, обеспечение высокой эффективности их использования на предприятиях и в организациях региона. В этой связи исключительно важной проблемой **региональной и отраслевой кадровой политики** является совершенствование методов определения оптимальной потребности в кадрах соответствующего уровня квалификации по *региону* в целом и по отдельным *отраслям* [20].

Методы определения региональной и отраслевой потребности в квалифицированных кадрах

Методические основы определения потребности в квалифицированных кадрах должны включать в себя принципы и методы определения потребности в кадрах по региону в целом на период 5, 10, 20 лет; то же — для отраслей материального производства и непромышленной сферы на указанный период; методы исчисления показателей потребности в квалифицированных кадрах для предприятий и организаций на период от одного года до 5 лет [20].

¹ См.: Курошева Г. М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л., 1985.

При расчете потребности региона или отрасли в квалифицированных кадрах следует различать потребность общую и дополнительную. **Общая потребность** включает в себя всю численность рабочих, специалистов и служащих, необходимых региону (отрасли, организации, предприятию) для выпуска запланированного объема продукции. **Дополнительная потребность** — это количество рабочих, специалистов и служащих, требуемых в плановом периоде дополнительно к имеющейся численности их на начало этого периода. Формирование общей и дополнительной потребности региона в квалифицированных кадрах схематически показано на рис. 50 [20].

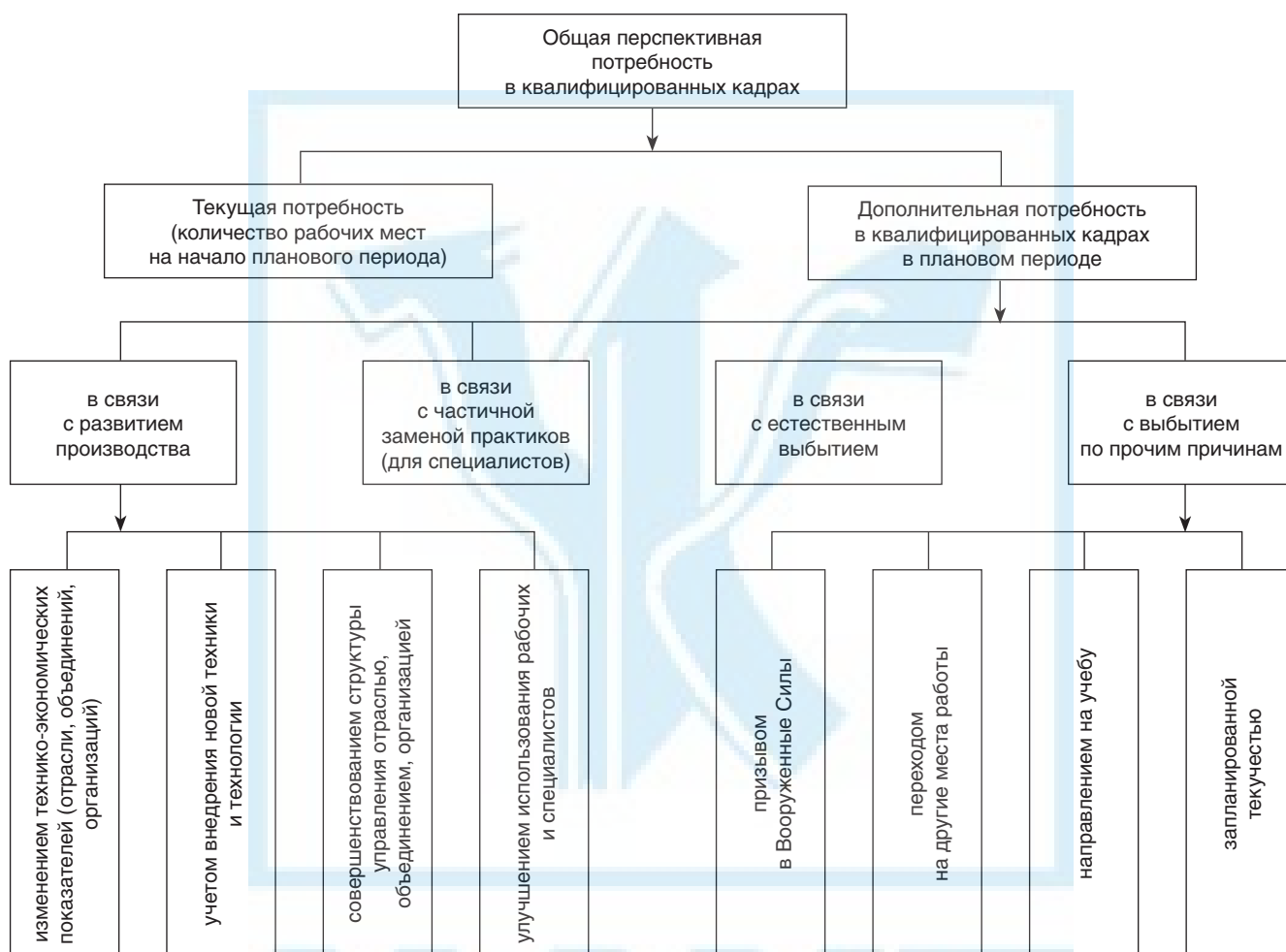


Рис. 50. Формирование общей и дополнительной потребности региона в квалифицированных кадрах [20]

Определение общей потребности в кадрах. Общую потребность региона в квалифицированных кадрах рассчитывают суммированием потребности текущей (количество рабочих мест и должностей) и дополнительной. Перспективную потребность региона в кадрах следует формировать с учетом прогнозов развития хозяйственного комплекса *региона* в целом и выявления особенностей развития каждой конкретной *отрасли*, входящей в состав региона [20].

Для расчета общей потребности региона в квалифицированных кадрах на пятилетний период необходимы следующие **исходные данные**: конечные (объемные) показатели развития всех отраслей региона на плановый период; плановая выработка на одного рабочего в отраслях материального производства; плановый объем услуг на одного работающего в производственной сфере; классификация предприятий (организаций) региона по определенному признаку (объему продукции, услуг, территориальной принадлежности и т. д.); типовые структуры управления производством региона; номенклатуры должностей, замещаемые спе-

специалистами по всем отраслям производственной и непроизводственной сфер; результаты аттестации (наличия) рабочих мест по предприятиям региона.

Общую потребность региона в квалифицированных кадрах на перспективу следует рассчитывать отдельно по специалистам и рабочим, но с учетом комплексного подхода, обоснованного выделением каждой категории работающих из общей численности. Для определения потребности в рабочих используют в основном *нормативный* и *балансовый методы*, для определения потребности в специалистах — *балансовый* и *штатно-номенклатурный* [20].

Определение дополнительной потребности в кадрах. Наряду с общей важное значение имеет определение **дополнительной потребности** региона в кадрах, которая исчисляется как разность между *общей потребностью в кадрах* на конец планового периода и фактическим наличием их на начало планового периода, а также с учетом их убыли в плановом периоде по различным причинам [20]. Необходимая дополнительная потребность региона в квалифицированных кадрах должна обосновываться также отдельно по квалифицированным рабочим и специалистам.

При расчете *дополнительной потребности в рабочих* следует учитывать потребность на прирост (убыль) численности и на замену выбывающих в связи с окончанием срока договора или выполнением работ, уходящих на учебу с отрывом от производства, в Вооруженные Силы, на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом. Необходимо также учитывать потребность для восполнения рабочих кадров, выбывающих с предприятий и организаций по собственному желанию, и на замену уволенных за нарушение трудовой дисциплины. Рассчитанная дополнительная потребность региона в квалифицированных рабочих должна быть увязана с возможностью ее удовлетворения на основе использования *балансового метода* [20].

Система отраслевых и региональных нормативов разработки кадровой политики

Систему отраслевых и региональных нормативов, используемых при разработке региональной и отраслевой кадровой политики, можно условно разделить на *две основные группы*: *первая* позволяет определить перспективу в формировании и подготовке кадров, *вторая* — ориентиры, характеризующие распределение и использование кадров [20].

К нормативным документам, отражающим **фазу формирования и подготовки кадров**, относятся квалификационные характеристики специалистов по основным группам специальностей и профессий на пятилетний и долгосрочный (20 лет) период; нормативы численности рабочих и служащих по отраслям производственной и непроизводственной сфер с учетом специфики региона; нормативы насыщенности специалистами отраслей региона; региональные нормативы численности рабочих и служащих; нормативы, характеризующие организацию учебно-воспитательного процесса (перечни специальностей и профессий, учебные планы и программы обучения, нормативы нагрузки преподавателей и т. д.).

Система нормативных документов, которые применяются при разработке показателей на **стадиях распределения и использования кадров**, охватывает типовые структуры управления отраслей и типовые штаты; типовые номенклатуры должностей, замещаемых специалистами, паспорта организаций, предприятий с обоснованием кадрового потенциала, нормативы соотношений между рабочими кадрами и специалистами и др. [20].

Работа по созданию и уточнению названных нормативных документов достаточно трудоемкая и требует участия большого количества организаций и учреждений. Так, *квалификационные характеристики* в соответствии с профилем подготавливаемых специалистов разрабатывают высшие учебные заведения. *Номенклатуры должностей* разрабатывают и утверждают отраслевые министерства и ведомства (они представляют собой перечень должностей на предприятиях и в организациях, которые должны замещаться дипломированными специалистами, с указанием специальности и уровня образования; в них устанавливаются обоснованные соотношения специалистов различных уровней высшего образования).

Использование **номенклатуры должностей** позволяет достаточно точно определить общую потребность в специалистах на перспективу; установить норматив насыщенности специалистами конкретной отрасли (как отношение количества должностей, замещаемых специалистами, к плановой численности работающих); выявить эффективность использования специалистов.

Последовательность разработки этого нормативного документа следующая [20]:

- классификация всех организаций конкретной отрасли региона по объему выпускаемой продукции (услуг) и другим признакам;
- уточнение отраслевых типовых структур управления производством;
- выделение структурных подразделений, в которых используется труд специалистов;
- обоснование функций, свойственных данному подразделению конкретной организации;
- описание работ, выполняемых специалистами по основным функциям управления;
- определение трудоемкости и сложности выполнения каждого вида работ;
- определение количественного и качественного состава специалистов (по уровню образования и группам специальностей).

Для регионального уровня разработки кадровой политики важное значение имеет обоснование **нормативов численности** рабочих и специалистов для различных отраслей производственной и непромышленной сфер хозяйства. Последовательность разработки таких нормативов следующая [20]:

- выбор и классификация объектов — представителей по отраслям хозяйства региона;
- определение факторов, влияющих на численность рабочих и специалистов;
- разработка программ обследования по объектам;
- сбор статистической информации;
- обработка, систематизация и обобщение результатов обследования;
- вывод формул для определения нормативов численности рабочих по укрупненным профессиям и специалистов;
- определение поправочных коэффициентов с учетом развития производства и корректировка формул;
- обоснование соотношения численности квалифицированных рабочих и специалистов.

Резюме

1. **Региональная и отраслевая кадровая политика** представлена на государственном и местном уровнях территориального и отраслевого управления и базируется на территориально-отраслевом разделении общественного труда. *Объектами управления* при этом являются образования региональные (области, крупные города, районы) и отраслевые (компании, объединения, тресты, предприятия и т. д.). Специфической формой сочетания отраслевого и территориального управления является *региональная кадровая политика*.
2. При расчетах потребности региона или отрасли в кадрах различают *потребность общую и дополнительную*: первая включает в себя всю необходимую региону, отрасли, предприятию численность квалифицированных работников, а *вторая* представляет собой количество квалифицированных работников, требуемое в плановом периоде дополнительно к имеющейся численности.
3. Система отраслевых и региональных нормативов, которые используются при разработке региональной и отраслевой кадровой политики, условно подразделяется на **две основные группы**: первая позволяет определить перспективу в формировании и подготовке кадров (квалификационные характеристики, нормативы численности, нормативы насыщенности, образовательные нормативы и др.), а *вторая* — перспективу в распределении и использовании квалифицированных работников (типовые структуры управления, типовые штаты, номенклатуры должностей, нормативы кадровых соотношений и т. д.).

ФИРМЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Обобщение опыта работы крупных компаний, а также оценок отечественных и зарубежных экспертов показывает, что в ближайшие 10–15 лет *проблемы управления* будут существовать главным образом в сфере **работы с кадрами**, в области разработки и реализации кадровой политики предприятий [7; 22; 26; 48; 49; 62; 72; 78; 81; 84].

Управление кадрами

Управление кадрами представляет собой часть общего менеджмента, связанную с людьми и их отношениями *внутри предприятия*¹. Управление кадрами связано с разработкой и реализацией **политики**, включающей в себя планирование, найм, отбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников; продвижение по работе, карьере; условия найма, методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и неформальные связи, консультирование как нанимателей, так и нанимающихся, переговоры о заработной плате и условиях работы. Управление кадрами предполагает также совершенствование **методов кадровой работы**, экономических и социальных изменений [84].

Управление кадрами в рамках предприятия, будучи неотъемлемой частью его хозяйственной политики, имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития **предприятия**, состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной (кадровая политика предприятия).

Кадровая политика предприятия

Кадровая политика предприятия определяет *цели*, связанные с отношением предприятия к **внешнему окружению** (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и неправительственными организациями), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему **персоналу** (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т. д.).

Планы в области кадровой политики предприятия связаны прежде всего с функцией *мотивации* [81]. Кадровая политика направлена на найм эффективной рабочей силы, увеличение эффективности посредством лучших условий работы, улучшение отношений рабочих и руководства. Существуют признанные **принципы**, составляющие основу кадровой политики: демократия управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей; справедливость, соблюдение равенства и последовательность [84].

Исходные положения кадровой политики. Исходными положениями политики в области кадров являются следующие:

- *политика занятости* — обеспечение эффективным персоналом и побуждение его к получению удовлетворения от работы посредством создания привлекательных и безопасных условий работы, а также возможностей для продвижения;

¹ См.: *Современный бизнес*: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. — М., 1995; *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ. — М., 1993; *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К., 1999.

- *политика обучения* — обеспечение соответствующими обучающими мощностями в целях постоянного улучшения исполнения работниками своих нынешних обязанностей и подготовки к дальнейшему продвижению;
- *политика оплаты труда* — предоставление более высокой, чем в других компаниях и фирмах, заработной платы в соответствии со способностями, опытом и ответственностью работников;
- *политика производственных отношений* — установление определенных процедур для эффективного решения трудовых проблем;
- *политика благосостояния* — обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей.

Каждое из названных направлений требует точного выполнения следующих **функций** [84]:

- 1) *занятость* (анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуск, увольнение);
- 2) *обучение* (проверка новых работников, практическое обучение, непрерывное развитие персонала);
- 3) *оплата труда* (льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне);
- 4) *трудовые отношения* (шаги по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами);
- 5) *благосостояние* (пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, помощь в решении личных проблем).

Кадровая стратегия и тактика

Кадровая политика предприятия осуществляется стратегическими и оперативными системами управления [24].

Задачи **кадровой стратегии**: поднятие престижа предприятия; исследование атмосферы внутри предприятия; анализ перспектив развития потенциала рабочей силы в регионе; обобщение и предупреждение причин увольнений с работы и др. Рассмотрим *составляющие* кадровой стратегии предприятия [24; 26; 62].

1. *Планирование потребности в кадрах*. Организационный анализ, анализ существующих должностей, потребность в новых должностях, количественное и качественное кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников.
2. *Обучение и повышение квалификации*. Повышение общеобразовательного и профессионального уровней, обучение в процессе работы, ротация по должностям, стажировка, самообразование и др.
3. *Система регулирования*. Целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности (трудовые династии), планирование служебного роста.
4. *Оплата труда*. Общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и успешности выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социальное обеспечение и др.

Повседневная реализация кадровой стратегии лежит в **оперативной области** управления кадрами. Стратегическое и оперативное управление персоналом на предприятии осуществляют менеджер по кадрам и линейные руководители. При этом **менеджер по кадрам** является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры, а **линейный руководитель** несет ответственность за своих сотрудников, изучает положение дел в организации, дает заключения и информирует руководство [24].

Управление человеческими ресурсами в условиях предприятия схематически показано на рис. 51.



Рис. 51. Управление человеческими ресурсами на предприятии [62]

Документирование кадровой политики. Главные преимущества документального оформления кадровой политики предприятия состоят в следующем [84]:

- ясное определение видов действий, которые должны предприниматься для достижения целей фирмы;
- достижение ясности в понимании проблем руководства и кадров;
- побуждение к сотрудничеству путем координации деятельности между различными структурными подразделениями;
- единообразие и последовательность в принятии кадровых решений;
- руководство установленными стандартами в различных ситуациях управления персоналом;
- содействие децентрализации власти, что улучшает производственные отношения;
- содействие развитию обучения и кадрового менеджмента;
- убеждение работников в “доброй воле” компании;
- информирование работников о правилах, которыми они должны руководствоваться;
- укрепление морали и улучшение общих отношений.

Основные функции управляющего персоналом. К основным функциям менеджера по кадрам в области *стратегического и оперативного управления* персоналом на предприятии относятся помощь руководству в разработке и реализации кадровой политики предприятия по вопросам найма, продвижения, перемещения, увольнения работников и сокращения штатов; активное участие в разработке структуры предприятия; оказание помощи линейным и функциональным менеджерам в работе с персоналом для получения наиболее эффективных результатов [24]. Подобные услуги и методы работы охватывают набор новых работников, проверку их знаний и способностей, выполнение программы по обучению и повышению квалификации кадров, обследование и контроль в области оплаты труда, выполнение программы по социальному обеспечению и др. Осуществляя названные функции управления персоналом, менеджеры по кадрам ориентируют работников предприятия на результативную деятельность, способствуют формированию у них чувства удовлетворенности и верности предприятию, что способствует достижению целей кадровой и хозяйственной политики организации [26; 62].

Таким образом, **управляющий персоналом** отвечает за множество вопросов, включая работу кадровой службы, консультирование с высшим руководством по вопросам кадровой политики, консультирование линейных руководителей по кадровым проблемам, доведение **фирменной кадровой политики** до всех работников, планирование рабочей силы и ее рациональное использование, переговоры и производственные отношения, выступление в качестве представителя компании и др. [84].

Резюме

1. **Кадровая политика предприятия** — это целостная *кадровая стратегия*, объединяющая различные формы *кадровой работы*, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика призвана расширять возможности предприятия реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем.
2. **Основными свойствами** кадровой политики предприятия являются связь со стратегией, ориентация на долгосрочное планирование, значимость роли кадров, круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.
3. С точки зрения **администрации**, кадровая политика является составляющей всей производственной политики и менеджмента организации. *Цель* ее — создать сплоченную, ответственную и высокопроизводительную рабочую силу. С точки зрения **работников**, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому **основная задача** эффективной кадровой политики предприятия состоит в том, чтобы учитывать в повседневной кадровой работе интересы работников всех категорий и социальных групп коллектива.



Раздел 12

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



Как отмечалось, кадровая политика как **комплексная система управления человеческими ресурсами** включает в себя взаимосвязанные подсистемы, основными из которых являются подсистемы управления трудовыми ресурсами, занятостью и персоналом. При этом *подсистема управления трудовыми ресурсами* соответствует фазе формирования и возмещения рабочей силы, *подсистема управления занятостью* — фазе распределения и перераспределения рабочей силы, *подсистема управления персоналом* — фазе использования, или потребления, рабочей силы.

Каждая из названных подсистем управления, в свою очередь, состоит из **систем меньшего уровня** (например, управление занятостью объединяет системы управления рабочими местами, управления первичным распределением и управления перераспределением рабочей силы), что в целом создает единую *систему управления людьми* в масштабах государства, региона, отрасли и отдельного предприятия. Далее более подробно освещаются главные составляющие этой системы менеджмента — **основные направления реализации кадровой политики**.

12.1 УПРАВЛЕНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

Наука о народонаселении, изучающая численность, состав, размещение и движение населения, называется **демографией** [4]. Демография охватывает широкий круг вопросов: дает развернутую систему состояния и динамики населения; изучает социально-экономические закономерности изменения населения, его воспроизводства на основе биологических, экономических, социальных, географических факторов и условий. На теории и практике народонаселения базируется демографическая политика, регулирующая *демографические процессы*.

Управление демографическим развитием на национальном и региональном уровнях в наиболее общем виде можно представить как воздействие государства на социально-демографические процессы с целью изменения их тенденций в наиболее оптимальном для общества направлении [28]. Оно осуществляется с помощью последовательно проводимой **демографической политики**, представляющей собой часть *кадровой политики* государства. Необходимость управления демографическим развитием определяется:

- *во-первых*, необходимостью удовлетворения общественной потребности в **воспроизводстве населения** и его размещения по территории страны в масштабах и пропорциях, со-

ответствующих перспективным целям и задачам социально-экономического развития общества;

- *во-вторых*, демографические процессы связаны опосредованно через сферу общественного и индивидуального сознания, преломляющую влияние условий жизнедеятельности на демографическое поведение населения; роль **социального управления** сводится здесь к уменьшению возможного расхождения между целями индивидуального демографического поведения в частности и целями демографического развития в общем;
- *в-третьих*, ситуационные проявления тенденций демографических процессов, приводящие к обострению **демографической ситуации** как на национальном, так и на региональном уровнях, требуют целенаправленного управленческого воздействия.

Цели и средства демографической политики обусловлены *конкретно-историческими условиями* жизнедеятельности общества и иерархией его текущих и перспективных задач. В наиболее общем виде нормальным демографическим развитием надо считать такое, которое в перспективе не может привести к появлению и нарастанию депопуляционных явлений и деструктурированию населения [28].

Основы демографической политики

Демографическая политика представляет собой систему общепринятых на уровне управления идей концептуально объединенных средств, с помощью которых государство и его социальные институты, соблюдая принципы, адекватные конкретно-историческим условиям, предполагают достижение установленных качественных и количественных целей *демографического развития*, соответствующих перспективным целям социально-экономического развития общества в целом [28].

Совокупность демографических процессов является лишь одной из подсистем общества, и ее развитие подчинено интересам и целям системы в целом. С этой точки зрения демографическое развитие страны и любого ее региона рассматривается как фактор *социального развития*, а население — как конечная цель всей социальной политики. Таким образом, в рамках демографической политики должны быть созданы условия для нормального развития воспроизводственных процессов [28]. Следовательно, **основными направлениями** демографической политики являются стимулирование определенного количества рождений в семье, укрепление семьи, снижение уровня заболеваемости и смертности.

Для современного общества целенаправленное управление демографическими процессами является объективно необходимым и возможным. Учет особенностей демографической ситуации, основных тенденций воспроизводства населения становится важнейшим условием эффективной *кадровой политики*. Так, изменение численности, половозрастного состава населения, его профессионального и образовательного уровней, размеров семьи определяет возможный прирост (убыль) *трудовых ресурсов*, объем и структуру *кадрового потенциала* [76].

Сказанное позволяет в наиболее общих чертах определить суть демографической политики [4]. Под ней понимают комплекс специальных мер, направленных на создание устойчивых во времени количественных и качественных параметров *воспроизводства населения*, отвечающих долгосрочным интересам общества. Демографическая политика — часть кадровой политики, но часть самостоятельная, с определенными целями и методами. В этом смысле все проводимые в социальной сфере мероприятия так или иначе влияют на демографическую политику, но не заменяют ее [4].

Воспроизводство населения

Процесс непрерывного возобновления поколений людей в его исторической обусловленности называется **воспроизводством населения** [28]. Это понятие является основным понятием *демографии* и определяет ее предмет, т. е. круг изучаемых явлений, совокупность методов исследования, а также круг процессов, подлежащих управлению в рамках *демографической политики*.

В демографии сложились **три основных подхода** к определению воспроизводства населения, базирующиеся на представлении о трех видах движения населения: *естественном* (соотношение рождаемости и смертности), *пространственном* (миграция) и *социальном* (социальная мобильность). В современной демографической литературе все заметнее проявляется *новый подход*, основанный на объединении трех видов движения населения. Потребность в таком подходе обосновывается необходимостью усиления внимания демографии к качественным аспектам воспроизводства последующих поколений. Под *качеством населения* понимают, с одной стороны, динамику различных социальных структур (профессиональной, образовательной, классовой и т. д.), с другой — степень развития личности, ее потребностей. Воспроизводство населения, таким образом, предусматривает не только замещение поколений в результате рождений и смертей, но и возобновление на новом уровне социальных качеств и свойств индивидов, условий жизни и труда, социальных отношений [28].

Относительно экономики и социальной сферы население является одновременно и производителем, и потребителем материальных и духовных благ [76]. Население не может существовать вне социально-экономической сферы, а она — без населения, поскольку это части одного социального целого. Наиболее существенно на развитие социально-экономической сферы влияют следующие *структуры населения*, распределенные по территории страны: половозрастная, образовательная, профессионально-квалификационная и классовая. Они в основном определяют количество и качество трудовых ресурсов страны, а также их размещение.

Динамика численности и состав трудовых ресурсов по полу и возрасту определяются главным образом естественным движением населения. В результате расширенного воспроизводства населения (превышения рождаемости над смертностью) численность трудовых ресурсов увеличивается. В отдельных регионах и странах на изменение численности трудовых ресурсов существенно влияет *миграция населения* [76].

Миграция населения

Сложным социальным явлением, тесно связанным с изменением структуры и размещением трудовых ресурсов, повышением *социальной мобильности* населения, является миграция [76]. **Миграция населения** — это процесс перемещения людей через границы тех или иных территорий со сменой постоянного места жительства либо с регулярным возвращением к нему. Это явление способствует обмену трудовыми навыками, опытом и знаниями, развитию личности, влияет на семейный состав, половозрастную и профессионально-квалификационные структуры, ведет к обновлению кадров, непосредственно связано с социальной, отраслевой и профессиональной мобильностью населения.

По *временным признакам* миграцию делят на **постоянную** (безвозвратную), связанную с окончательной сменой постоянного места жительства, **временную**, предполагающую переселение на какой-то достаточно длительный, но ограниченный срок (например, работа по контракту на несколько лет), **сезонную**, предполагающую ежегодные перемещения людей в определенные периоды года (например, в период уборки урожая), **маятниковую**, связанную с регулярными поездками к месту работы или учебы за пределы пункта проживания.

По формам реализации миграция делится на **общественно организованную**, осуществляемую при участии государственных и общественных организаций и с их организационно-экономической помощью, и **неорганизованную**, которая производится силами и средствами мигрантов без материальной и организационной помощи со стороны каких-либо учреждений [76].

Миграция населения влияет на общественное развитие посредством осуществления определенных функций [28]. **Функции** — это конкретные роли, которые играет миграция в жизнедеятельности общества. К наиболее общим функциям миграции относятся ускорительная, селекционная и перераспределительная. *Ускорительная функция* состоит в обеспечении того или иного уровня пространственной подвижности и означает как сменяемость состава жителей разных районов, так и расширение количества мест жительства отдельными гражданами. Другая функция миграции — *перераспределение* общей численности населения, связанное с размещением производительных сил, между отдельными территориями страны, в том числе между природными зонами, районами, типами сельских и городских поселений. Суть *селективной функции* состоит в том, что неравномерное участие в миграции населения различных социально-демографических групп ведет к изменению качественного состава населения разных территорий. Опыт и исследования показывают, что повышенная доля мужчин, лиц трудоспособных возрастов и одиноких в миграционных потоках по сравнению с населением страны в целом — наиболее общая социально-демографическая особенность структуры миграции; более того, это закономерность миграционных процессов в целом, а не только отдельно взятой страны [28].

Резюме

1. **Демографическая политика** базируется на науке о народонаселении (*демографии*) и направлена на оптимальное регулирование демографических процессов. *Основными направлениями* демографической политики как части кадровой политики являются стимулирование определенного количества рождений, укрепление семьи, снижение уровня заболеваемости и смертности.
2. Суть демографической политики состоит в разработке и реализации комплекса специальных мер, направленных на создание необходимых количественных и качественных параметров **воспроизводства населения**, под которым понимают процесс возобновления поколений людей в его исторической обусловленности.
3. Различают **три основных подхода** к определению воспроизводства населения, которые соответствуют представлениям о *трех видах* движения народонаселения: естественном, миграционном и социальном. Каждый из названных *видов движения* воздействует на общественное развитие посредством осуществления определенных функций. Например, наиболее общими функциями *миграции* являются ускорительная, селекционная и перераспределительная.
4. В современных условиях развития демографии все заметнее проявляется **новый подход**, основанный на объединении трех видов движения населения, что обуславливается необходимостью усиления внимания к качественным и количественным аспектам воспроизводства последующих поколений. На количество и качество трудовых ресурсов страны, а также на их размещение наиболее существенно влияют следующие *структуры населения*: половозрастная, образовательная, профессионально-квалификационная и социально-групповая (классовая).

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

Образование — это основа духовного, социального и экономического развития общества и государства [9]. Под **образованием** понимают процесс обучения и воспитания в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения обучающимся определенного образовательного уровня (образовательного ценза).

Целью образования является всестороннее развитие человека как личности и высшей ценности общества, развитие его талантов, умственных и физических способностей, воспитание высоких нравственных качеств, формирование граждан, способных к сознательному общественному выбору, обогащение на этой основе интеллектуального, творческого, культурного потенциала народа, обеспечение общественного производства и социально-культурной сферы квалифицированными работниками, специалистами [9].

Образование должно основываться на началах гуманизма, демократии, национального самосознания, уважения между нациями и народами; система образования представляет собой особый **социальный институт**, являющийся интегрирующей общественной силой. В этой связи образование — *приоритетная сфера* социально-экономического и культурного развития общества, ведущее направление современной кадровой политики.

Система образования — это совокупность преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности, сети реализующих их образовательных учреждений различных организационно-правовых форм, типов и видов, а также системы органов управления образованием и подведомственных им учреждений.

Получение образования предполагает достижение и подтверждение обучающимся определенного образовательного ценза, который удостоверяется соответствующим документом. Право на получение образования является одним из основных и неотъемлемых прав человека [9].

Государственная политика в области образования

Организационной основой государственной политики в области образования является законодательство государств, основывающееся на конституции и иных законодательных актах об образовании. **Основная задача** законодательства государств об образовании — регулирование общественных отношений в области воспитания, обучения, профессиональной и научной подготовки. Кроме того, задачами законодательства государств в области образования являются [9]:

- разграничение компетенции в области образования между органами государственной власти и управления различных уровней;
- обеспечение и защита конституционного права граждан на образование;
- создание правовых гарантий для свободного функционирования и развития системы образования;
- определение прав, обязанностей, полномочий и ответственности физических и юридических лиц в области образования, а также правовое регулирование их отношений в этой сфере.

К **основным принципам** государственной политики в области образования относятся следующие:

- гуманистический характер образования, приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности;

- защита системой образования национальных культур и региональных культурных традиций, а также обеспечение единства общемирового культурного и образовательного пространства;
- общедоступность образования, адаптивность системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся;
- светский характер образования в государственных образовательных учреждениях, свобода и плюрализм в образовании;
- демократический, государственно-общественный характер управления образованием, автономность образовательных учреждений;
- независимость государственной системы образования от политических партий, других общественных и религиозных организаций;
- интеграция с наукой и производством, взаимосвязь с образовательными системами других стран;
- гибкость и прогностичность системы образования, единство и преемственность, непрерывность и многообразие образования.

Государственная политика в области образования определяется высшей законодательной властью государства в соответствии с его конституцией и осуществляется органами государственного и общественного управления [9].

Органы государственного управления образованием

Органами государственного управления образованием являются [9]:

- Министерство образования;
- отраслевые министерства и ведомства, имеющие учебно-воспитательные учреждения;
- местные органы власти и управления, их соответствующие структурные подразделения.

Министерство образования является центральным органом государственного управления образованием. *Центральный орган* государственного управления образованием совместно с министерствами и ведомствами, имеющими учебно-воспитательные учреждения, принимает участие в разработке и претворении в жизнь государственной политики в области образования, науки, профессиональной подготовки кадров, определении перспектив и направлений развития государственной системы образования, требований к его содержанию, уровню и объему; осуществляет координационные, научно-методические, контрольные функции и государственное инспектирование; обеспечивает связь с другими государствами, организует внедрение в практику достижений науки и мирового опыта; совместно с общественными организациями осуществляет аккредитацию учебно-воспитательных учреждений, выдает им лицензии, сертификаты, разрабатывает условия приема в государственные учебные заведения [9].

Местные органы власти и управления осуществляют государственную политику в области образования в пределах их компетенции. К их компетенции относятся: установление нормативов бюджетного финансирования; развитие сети учебно-воспитательных учреждений; социальная защита работников образования и обучающихся, воспитанников; создание надлежащих условий по месту жительства для воспитания молодежи, развития способностей, удовлетворения интересов; организация профессиональной ориентации; выдача сертификатов и лицензий на открытие учебно-воспитательных учреждений местного значения, основанных на разных формах собственности, и др.

Для управления образованием могут создаваться соответствующие **структурные подразделения** местных органов власти и управления, деятельность которых заключается в следующем [9]:

- организация учебно-методического обеспечения учебно-воспитательных учреждений, совершенствование профессиональной квалификации педагогических работников, их переподготовка;

- координация действий педагогических, производственных коллективов, семьи, общественности по вопросам обучения и воспитания;
- определение потребностей и формирование государственного заказа на педагогические кадры, заключение договоров на их подготовку;
- контроль за соблюдением требований к уровню образования, профессиональной подготовки работников, к аттестации учебно-воспитательных учреждений местного значения и др.

Структура и содержание системы образования

Структура системы образования охватывает дошкольное воспитание, общее среднее образование, профессиональное образование, высшее образование, последипломную подготовку (стажировка, клиническая ординатура и т. д.), аспирантуру и докторантуру, повышение квалификации и переподготовку кадров, внешкольное обучение и воспитание, самообразование [9].

С учетом потребностей и возможностей личности образовательные программы осваиваются в следующих формах: в образовательных учреждениях с отрывом и без отрыва от производства; семейное образование, самообразование, экстернат. Допускается также сочетание различных форм получения образования.

Содержание образования является одним из факторов экономического и социального прогресса общества и должно ориентироваться на обеспечение самоопределения личности, создание условий для ее самореализации, развитие гражданского общества, укрепление и совершенствование правового государства.

Содержание образования должно обеспечивать [9]:

- формирование у обучающихся картины мира, адекватной современному уровню знаний и уровню образовательной программы (ступени обучения);
- адекватный мировому уровень общей и профессиональной культуры общества;
- интеграцию личности в системы мировой и национальной культур;
- формирование человека-гражданина, интегрированного в современное ему общество и нацеленного на совершенствование этого общества;
- воспроизводство и развитие кадрового потенциала общества.

Содержание образования в конкретном образовательном учреждении определяется образовательной программой, разрабатываемой, принимаемой и реализуемой этим образовательным учреждением самостоятельно. Профессиональное образование любого уровня должно обеспечивать получение обучающимся профессии и соответствующей квалификации.

Государственные органы управления образованием обеспечивают на основе государственных образовательных стандартов разработку примерных образовательных программ. Образовательные учреждения в соответствии со своими уставными целями и задачами могут реализовывать дополнительные образовательные программы, используя при этом возможности учреждений культуры [9].

Системы образования стран мира

Особенности исторического развития стран обусловили разнообразие их **систем образования**, особенно на высших уровнях. Содержание и формы преобразований, вызванных необходимостью приспособления высшего образования к потребностям ускоренного социального и научно-технического прогресса, также различны и зависят от конкретных социально-экономических условий отдельных стран и регионов [57].

Характерным признаком этого процесса является расширение *квалификационного диапазона* подготовки специалистов в рамках национальных систем образования по двум параллельным **направлениям** [57].

Во-первых, практически во всех странах мира, прежде всего развивающихся, уровень подготовки повышается за счет создания новых циклов обучения. Почти не осталось стран, в которых не было бы собственных вузов с четырех- и пятилетним сроком обучения. Чаще всего это *национальные университеты*, обязательной составляющей которых являются традиционные факультеты гуманитарных, естественных, юридических и экономических наук. Быстрыми темпами увеличивается также количество вузов *неуниверситетского типа*, среди которых преобладают учебные заведения педагогического, управленческого и инженерного профилей. Обучение в вузах, особенно в университетах, как правило, организовано в виде последовательных циклов, каждый из которых завершается получением соответствующего свидетельства, диплома или степени.

Во-вторых, в состав высшей школы различных стран в качестве самостоятельных вузов или вузовских подразделений все шире включаются учебные заведения, предназначенные для подготовки на так называемом *послесреднем уровне* со сроком обучения от двух до четырех лет. Окончившим такие заведения выдаются профессиональные дипломы или свидетельства, рассматриваемые в большинстве стран как дипломы о высшем образовании. Быстрое развитие учебных заведений этого типа, уровень и назначение которых неоднозначны, вызвано необходимостью подготовки квалифицированных кадров среднего звена управления.

Одним из результатов отмеченного расширения квалификационного диапазона подготовки специалистов является значительное увеличение *номенклатуры дипломов* и свидетельств, присваиваемых национальными вузами. Это многообразие, отражающее реальную динамику непрерывных реформ высшей школы, приводит к тому, что объективное сравнение уровней различных документов о высшем образовании становится непростой задачей.

Как известно, в структуре систем образования различных стран прослеживаются явные признаки систем образования мировых держав, в первую очередь Англии, Франции и Испании. В большинстве стран мира обучение ведется на английском, французском и испанском языках. В соответствии с этими признаками — типология структуры образования и язык обучения — среди стран выделяются многочисленные группы, для каждой из которых приводится общая характеристика образовательных уровней и соответствующих им основных дипломов (рис. 52).

Резюме

1. Под **образованием** понимают процесс обучения и воспитания в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения обучающимся определенных государством образовательных цензов. Организационной основой **государственной политики в области образования** является законодательство государств, основывающееся на конституции и иных законодательных актах об образовании.
2. **Система образования** представляет собой совокупность преемственных образовательных программ различного уровня, сети реализующих их образовательных учреждений, а также системы органов управления образованием и подведомственных им учреждений. **Структура** системы образования охватывает дошкольное воспитание, общее среднее образование, профессиональное и высшее образование, послесреднюю подготовку, повышение квалификации и переподготовку, самообразование.
3. **Органами государственного управления образованием** являются *центральные* (Министерство образования), *отраслевые* (министерства и ведомства, имеющие образовательные учреждения) и *местные органы* власти и управления, их соответствующие структурные подразделения.

БЫВШИЙ СССР	АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ	ФРАНКОЯЗЫЧНЫЕ	ИСПАНОЯЗЫЧНЫЕ
Кандидат наук — 8 (8–9)	Доктор философии — 7 (6–9)		Доктор — 7 (6–8)
		Доктор 3-го цикла — 6 (5,5–7)	Магистр — 6 (5–7)
Диплом о высшем образовании — 5 (4,5–6)	Магистр — 7 (6–9)	Диплом о высшем образовании — 5	Лицензиат — 5 (4–6)
	П-4 (4–7)	Мэтриз — 4	
	Бакалавр — 3 (3–5)	Лицензиат — 3 (3–4)	1-й университетский диплом — 3
	П-2 (1–3)	Общественный диплом — 2	П-2 (2–3)
10 лет	11–14 лет	11–13 лет	11–12 лет
	ОБЩЕ СРЕДНЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ		

Рис. 52. Сравнительная схема уровней дипломов, выдаваемых в былом СССР и других странах [4]:

римскими цифрами обозначены циклы (этапы) обучения, арабскими — годы обучения;

П — профессиональный диплом или звание

12.3

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИЕЙ

Структурные сдвиги в экономике развитых стран требуют от человеческих ресурсов новых качеств (повышенной профессиональной и географической *мобильности*), которые должны развиваться на всех уровнях профессиональной и общеобразовательной подготовки на основе адекватных мер в области профессиональной ориентации [75].

Среди западных специалистов все большее признание находит системный *подход*, с помощью которого профориентация и трудоустройство молодежи рассматриваются как составляющие единого комплекса, охватывающего профинформацию, профсовет и консультирование, профотбор и профподбор, первоначальное трудоустройство и последующие меры по адаптации к трудовой деятельности, что в целом обозначается термином “*переходные услуги*”. По мнению некоторых теоретиков, занимающихся проблемами молодежи, комплексная система “*переходных услуг*” в идеале должна представлять собой широкий спектр строго скоординированных последовательных действий в отношении молодежи при переходе от школьной деятельности к профессиональной. Система образования должна тесно сотрудничать с органами по труду и участвовать во всех этапах деятельности “*переходных служб*” [75].

Профессиональная ориентация как система

Под **профессиональной ориентацией** понимают научно обоснованную систему форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующую своевременному вовлечению их в общественное производство, рациональной расстановке и эффективному использованию на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека [11; 53].

Организация профессиональной ориентации состоит из нескольких взаимосвязанных *этапов*: профессиональная информация; профессиональная консультация; профессиональный отбор; профессиональная адаптация.

Профессиональная информация призвана обеспечить постоянное и планомерное информирование учащейся молодежи, преподавателей и родителей о мире профессий и требованиях, предъявляемых к человеку; о потребности общества в кадрах различных профессий и квалификаций; о личностных качествах человека, существенных для профессионального самоопределения; о системе учебных послешкольных заведений и путях получения той или иной профессии.

Задача **профессиональной консультации** — помочь молодежи оценить свои способности к различным видам трудовой деятельности в сфере общественного производства, дать конкретные рекомендации о выборе профессии и возможных путях овладения ею. Такую работу выполняют квалифицированные консультанты-психологи на основе медицинских заключений, характеристик, результатов психофизиологических и психологических исследований.

Главной задачей **профессионального отбора** является научно обоснованное определение профессиональной пригодности каждого трудоустраивающегося к конкретному виду профессиональной деятельности с учетом его способностей, наклонностей и потребностей производства.

Основная задача **профессиональной адаптации** состоит в планомерной и эффективной организации производственной и социальной адаптации работников, обеспечивающей качест-

венное освоение полученной профессии в условиях нового трудового коллектива в кратчайшие сроки [11; 47; 53; 75; 76].

Таким образом, профессиональная ориентация представляет собой *комплексную систему*, состоящую из профинформации, профконсультации, профотбора и профподбора, начального трудоустройства и профадаптации различных групп населения. Все составляющие системы ориентированы на соответствующие возрастные группы трудоспособного населения, прежде всего на молодежь, и способствуют правильному выбору профессии, профилю профессиональной подготовки, сферы приложения труда, а также эффективному профессиональному продвижению [11; 47].

Управление системой профориентационной работы

Профессиональная ориентация может достичь эффективных результатов, если будет образована в единую, устойчивую и динамичную систему. В значительной степени этому способствует определение этапов, аспектов, функций, методов, механизма управления, а также основных целей и направлений данной управленческой деятельности.

Работа по профессиональной ориентации осуществляется в *двух главных* направлениях: формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей общественного производства; приведение в соответствие личностных ориентаций молодежи с возможностями их социальной реализации. Отсюда *цель системы профориентации* — найти оптимальное сочетание личностных ориентаций и общественных потребностей.

Управление системой профориентационной работы принято рассматривать в трех основных аспектах [11]:

- *социально-экономическом* — предполагает процесс усвоения определенной системы знаний, норм, навыков и умений, позволяющих осуществлять социально-профессиональную деятельность, что способствует улучшению качественного состава человеческих ресурсов и повышению удовлетворенности трудом;
- *психолого-педагогическом* — предусматривает выявление и формирование интересов, склонностей и способностей индивидуумов, а также помощь им в выборе профессии, наиболее соответствующей индивидуально-психологическим особенностям личности;
- *медико-биологическом* — предполагает реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для выполнения определенной профессиональной деятельности. При этом успешность проведения профориентационной работы на любом уровне зависит от того, насколько комплексным и системным является подход к управлению данными процессами.

Для решения задач, стоящих перед системой профессиональной ориентации, необходимо отработать взаимодействие различных органов и подразделений, наладить **механизм управления** профориентационной работой. В состав действующего механизма управления профессиональной ориентацией входят:

- кабинеты и лаборатории профориентации общеобразовательных и профессиональных учебных заведений, органов образования;
- отраслевые кабинеты профориентации и лаборатории профотбора предприятий и организаций;
- территориальные центры профессиональной ориентации и центры организации профессионального обучения государственной службы занятости, оказывающие услуги профориентационного характера в основном взрослому населению;
- общегосударственные органы управления (министерства труда, образования, молодежи, их региональные подразделения) и местные органы власти, ежегодно разрабатывающие координационные мероприятия по профессиональной ориентации, осуществляющие контроль за деятельностью профориентационных подразделений независимо от их ведомственной подчиненности.

Основными методами управления профессиональной ориентацией являются [11]:

- *программно-целевой* (определение основных целей профориентации, разработка программы их достижения, создание соответствующего механизма управления по реализации программы);
- *прогнозирование* (учет современных и перспективных требований к различным профессиям, тенденции научно-технического и социального развития, а также прогноз кадровой политики на перспективу в целом);
- *моделирование* (построение моделей управления системой профессиональной ориентации на предприятии, в организации, отрасли, регионе, стране);
- *организационно-распорядительные* (подготовка и организация выполнения соответствующих документов – приказов, распоряжений, положений, уставов, регламентирующих порядок функционирования системы профориентационной работы, контроль за их выполнением);
- *социально-экономические* (создание соответствующих условий для функционирования системы профессиональной ориентации, стимулов для неуклонного развития, повышения социально-экономической эффективности и др.).

Основной экономической функцией управления профориентацией является экономия труда и рациональное использование человеческих ресурсов [76]. Ее важнейшая организационная задача – обеспечить высокий уровень организации труда методами профподбора и адаптации кадров. Правовая функция состоит в реализации конституционных прав граждан в области образования, труда, здравоохранения, социального обеспечения и т. п. Социальная задача управления профориентацией – регулировать взаимодействие общественных потребностей в труде, профессиях, а также побудительных мотивов к выбору рода деятельности, личных интересов и индивидуальных особенностей, характеризующихся прежде всего критериями профессиональной пригодности [47; 76].

Управление профессиональной ориентацией – это планомерная деятельность государства и общественных органов по созданию экономических, социально-психологических, организационных, правовых и других необходимых условий, обеспечивающих реализацию конституционных прав граждан на труд, выбор профессии, рода занятий и работы в соответствии с призванием, способностями, профессиональной подготовкой, образованием и с учетом общественных потребностей, способствующих рациональному формированию профессиональных интересов, осознанному выбору профессии [76]. Таким образом, управление профессиональной ориентацией есть необходимая форма повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Резюме

1. **Смысл профориентации** состоит в том, чтобы помочь обучающимся и трудоустраиваемым выбрать профессию, которая в наибольшей степени отвечает как потребностям производства, так и их способностям, психофизиологическим особенностям. Она должна содействовать своевременному и сознательному выбору молодыми людьми профессии, учебного заведения, места работы, их рациональному трудоустройству, быстрой профессиональной и производственной адаптации и в конечном итоге эффективному формированию, распределению и использованию человеческих ресурсов. Профессиональная ориентация становится ныне важнейшей функцией государственного управления [76].
2. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора (профотбора) и профадаптации. **Управление профессиональной ориентацией** является необходимой формой повышения эффективности менеджмента человеческих ресурсов и реализуется в процессе планомерной деятельности государства и общественных органов по созданию необходимых условий, обеспечивающих реализацию прав граждан на выбор профессии. Особая роль в улучшении профориентационной работы отводится ее координации, т. е. обеспечению планомерности и согласованности развития общегосударственной системы профориентации,

активному взаимодействию всех ее звеньев с целью достижения оптимального социально-экономического эффекта [76].

3. Анализ отечественных и зарубежных источников свидетельствует о **двух различных подходах** к управлению системой профориентации. Аргументы в пользу развития профориентации в системе общего образования основываются, в частности, на том, что профориентационная работа имеет *общеобразовательную природу*. Наряду с этим распространена точка зрения, что главная ответственность за проведение профориентационной работы не обязательно должна возлагаться на систему школьного образования, необходимо делать общий акцент на специальные агентства типа *центров профориентации* или *трудоустройства*.

Несмотря на отмеченные различия общим для всех развитых стран является то, что отдельные институты системы образования вместе с сетью государственных и частных служб занятости составляют главные элементы *организационной структуры* профориентации и трудоустройства молодежи [75].

Примерная схема управления профессиональной ориентацией на государственном уровне, ее взаимосвязь с основными этапами профориентационной работы и фазами воспроизводства кадров показаны на рис. 53.

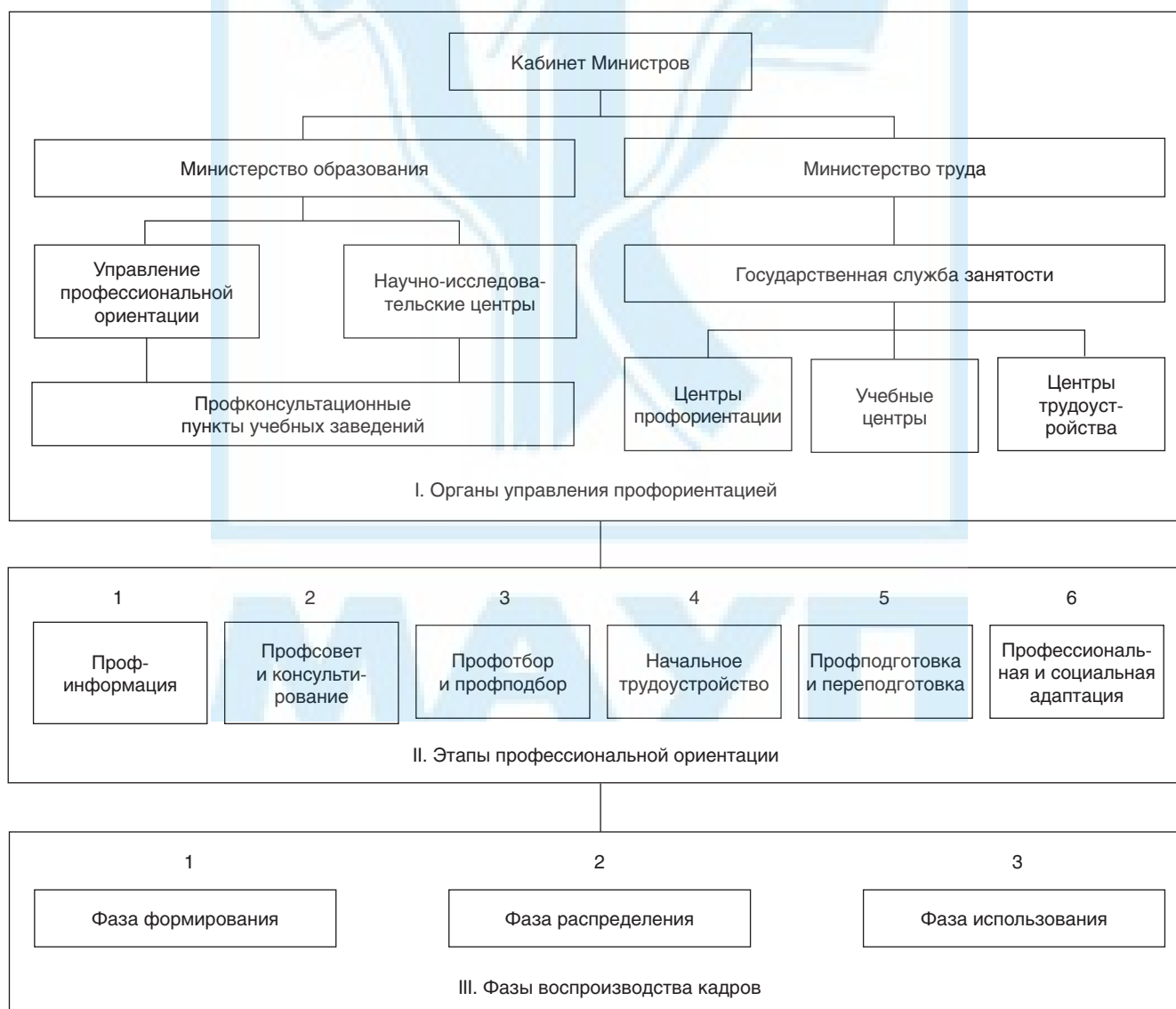


Рис. 53. Примерная схема управления профессиональной ориентацией

12.4

УПРАВЛЕНИЕ ЗАНЯТОСТЬЮ

Формирование, распределение, перераспределение и использование *человеческих ресурсов* подчиняются общим закономерностям развития общества; в любом обществе существуют объективная взаимосвязь и взаимозависимость наличного трудоспособного населения и характера, степени его участия в общественном производстве [76]. Совокупность социально-экономических отношений, связанных с обеспечением рабочими местами и участием в производственной и непроизводственной сферах хозяйства, можно рассматривать как **занятость**.

Занятость — это *всеобщая социально-экономическая категория*, существующая во всех типах обществ и выражающая то общее, что свойственно историческому развитию в отношении общественной формы и общественного устройства труда; занятость — это одновременно и *специфическая категория*, присущая каждому периоду общественного развития и выступающая в определенной социально-экономической форме. Занятость можно рассматривать с точки зрения всего общества, социального слоя, отдельной социальной группы как по стране в целом, так и в региональном аспекте. Занятость показывает, как трудоспособное население (или определенная его часть) обеспечено рабочими местами [28].

Эффективная занятость предполагает такое распределение *трудовых ресурсов* в территориальном и отраслевом разрезе, по сферам приложения и видам деятельности, которое создает возможность в каждый момент времени получать наибольший прирост материальных и духовных благ. При этом *главный критерий* эффективной занятости — повышение производительности и качества труда [76].

В целом степень вовлеченности населения в процесс труда устанавливается следующими **показателями** [75]:

- *уровнем участия* в процессе труда, определяемым как отношение численности работающих и ищущих работу к общей численности трудоспособного населения;
- *уровнем занятости*, определяемым как отношение численности занятых к общей численности населения трудоспособного возраста;
- *уровнем безработицы*, определяемым как доля ищущих работу в общей численности трудоспособного населения, участвующего в процессе труда.

Сбалансированность рабочих мест и трудовых ресурсов

На этапе перехода к рынку сбалансированность рабочих мест с трудовыми ресурсами представляет собой решение проблемы урегулирования спроса и предложения в сфере труда [28]. Человек является носителем рабочей силы, которая выступает товаром, поэтому необходимо опираться на прогнозирование всех проблем, связанных с функционированием рабочей силы. Кроме того, необходимо также заниматься планированием и учетом рабочих мест, поскольку в современных условиях развития экономики рабочие места являются более устойчивой категорией, меньше подвержены стихийным процессам рынка и лучше учитываются в статистике [28; 29; 75; 76].

В целях совершенствования планирования и управления человеческими ресурсами необходимо определить и проанализировать параметры *кадрового потенциала* страны, региона, отрасли. К ним относятся *аспекты* анализа кадрового потенциала: *демографический* (половозрастная структура и показатели, которые будут получены в результате ее анализа), *экономический*

(структура занятости в отраслях и сферах производства, уровень специализации, концентрации и кооперирования, оплата и стимулирование труда и др.) и *социальный* (показатели уровня жизни, здоровья, профессиональных и квалификационных качеств, сферы обслуживания и т. д.). Анализ приведенных показателей позволяет детально изучить имеющийся кадровый потенциал и наметить пути его совершенствования [28; 86].

Основная задача планирования и управления кадровым потенциалом (т. е. человеческими ресурсами) — установить оптимальные трудовые пропорции, одной из которых является сбалансированность рабочей силы и рабочих мест. Наиболее тяжелыми последствиями этого дисбаланса являются неукомплектованность действующих рабочих мест, наличие большого количества устаревших рабочих мест, низкий коэффициент сменности оборудования, безработица.

Сбалансированность рабочих мест и трудовых ресурсов должна быть обеспечена как по количественным, так и по качественным параметрам, а также на всех этапах этого процесса. **Этапы** достижения сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов следующие [19; 86]:

- научно обоснованный учет рабочих мест в различных отраслях и секторах производства;
- определение ресурсов рабочей силы и ее прироста (убытия) в планируемом периоде;
- количественная балансировка рабочих мест и трудовых ресурсов в территориальном и отраслевом разрезе;
- составление сводного баланса рабочих мест и рабочей силы, их качественная балансировка.

Существующие *диспропорции* соответствия количества и качества рабочих мест и трудовых ресурсов могут быть устранены за счет комплекса мер, направленных на ликвидацию устаревших и лишних рабочих мест, достижение соответствия квалификации работы и работника, постоянную переподготовку и повышение квалификации кадров, стимулирование развития всех форм собственности. В целях преодоления диспропорций между рабочими местами и трудовыми ресурсами можно применить следующие меры: изменить продолжительность рабочего дня, ввести гибкие режимы работы, перераспределить занятых между избыточными и дефицитными профессиями, усовершенствовать оплату труда, провести переквалификацию кадров, модернизировать рабочие места и др.

В условиях функционирования предприятий и организаций также различают несколько **подходов** к рациональному использованию человеческих ресурсов. Приведем основные из них [29; 75].

- *Внешняя гибкость.* Речь идет об обеспечении баланса численности персонала в зависимости от потребности производства на основе использования краткосрочных трудовых договоров и коллективных увольнений. Внешняя гибкость численности персонала достигается с помощью субподряда, при котором жесткие установки трудового договора заменяются гибкими условиями коммерческого контракта между предприятием и подрядчиком, поставщиком или фирмой, практикующей временную занятость.

- *Внутренняя гибкость.* Достигается путем разработки и применения нестандартных графиков работы: неполное рабочее время, установление длительных перерывов в работе, использование таких перерывов для ремонтных операций или обучения, сверхурочные работы.

- *Функциональная гибкость.* Предусматривает в соответствии с производственной необходимостью выполнение работниками достаточно широкого круга смежных операций (функций), что позволяет обеспечить их взаимозаменяемость в период больших нагрузок, отпусков, в случае болезни, а также способствует повышению интереса к работе, уменьшает негативный аспект монотонности и др. Следствием функциональной гибкости является повышение производительности труда и соответственно заработной платы.

- *Гибкая оплата труда.* При этом размеры заработка варьируются администрацией с учетом таких факторов, как объем производства, себестоимость продукции, уровень цен, уровень безработицы и др.

Система управления занятостью

Организационные формы помощи безработным стали складываться по мере возникновения соответствующих фондов [58]. Созданная в 1919 г. Международная организация труда (МОТ) в одной из первых принятых ею конвенций поставила вопрос об установлении систем бесплатных государственных бюро по занятости. Конвенция предусматривала также создание комитетов из представителей предпринимателей и трудящихся с целью оказания содействия бюро по занятости.

Основной обязанностью государственной службы занятости является обеспечение наилучшей возможности организации **рынка труда** как неотъемлемой составляющей национальной программы достижения и поддержания эффективной занятости, развития и использования человеческих ресурсов. Служба занятости состоит из национальной системы центров трудоустройства, работающей под руководством государственной власти. Эта система объединяет сеть местных и региональных бюро, количество которых достаточно для обслуживания каждого географического района страны [31; 58].

Служба занятости регистрирует ищущих работу, ведет учет их профессиональной квалификации, опыта и пожеланий, опрашивает их с целью подыскать им работу, в случае необходимости проверяет их физическое состояние и профессиональную подготовку, в соответствующих случаях содействует в получении профессиональной ориентации, подготовке и переобучении; собирает от предпринимателей точные сведения о вакантных должностях и о требованиях, которым должны удовлетворять нужные им работники; направляет на вакантные должности кандидатов с подходящей квалификацией и годных к труду по физическому состоянию. В *функции* службы занятости входит также принятие мер по трудоустройству безработного. Для этого служба занятости оказывает содействие безработному:

- в перемене профессии для того, чтобы предложение рабочей силы отвечало спросу на нее;
- в облегчении территориальной мобильности для получения работы в районах, где имеются вакансии;
- в обеспечении временного перевода работника из одного района в другой в случае временной нехватки или избытка рабочей силы в том или ином районе.

Служба занятости систематически собирает и изучает имеющуюся информацию по *рынку труда* и перспективам развития как по стране в целом, так и по отдельным регионам, отраслям промышленности, профессиям. Совместно с государственными и частными организациями она участвует также в разработке социально-экономических планов, направленных на создание благоприятной ситуации относительно занятости [31; 58].

Национальные службы занятости возникли в 20-х годах XX ст. в рамках соответствующих министерств, призванных заниматься вопросами трудового законодательства, инспекцией труда, пособиями по безработице, регулированием трудовых конфликтов и т. п. Службы занятости и ее агентства вошли в структуру *государственной системы управления*, сотрудники службы занятости являются *государственными служащими*. Финансируются службы занятости в рамках государственного бюджета, а также из фондов занятости и страхования.

Наряду с государственными службами занятости существуют также платные, *коммерческие службы по трудоустройству* и частные бюро по найму, не преследующие коммерческих целей, связанные с учебными заведениями, благотворительными и профессиональными организациями [29–31; 58].

Организация деятельности службы занятости

Структура службы занятости включает в себя подразделения, занимающиеся следующими основными проблемами: профессиональная ориентация, профессиональное обучение, организация трудоустройства, социальная защита безработных и ищущих работу [58].

Местные центры и бюро занятости, как правило, имеют *два подразделения*. Первое из них занимается приемом лиц, ищущих работу, второе контактирует с предприятиями. В функции первого подразделения входит оказание помощи в трудоустройстве лицам, обращающимся в службу занятости. Подразделение, тесно сотрудничающее с предприятиями, призвано удовлетворить заявки на рабочие места за счет имеющихся вакансий, достигая таким образом определенного баланса спроса и предложения на рынке труда. К этим двум подразделениям добавляется *третье*, не связанное с внешними контактами и приемом посетителей. Оно занимается административными делами, учетом просьб и предложений, ведением карточек, сбором данных о местном рынке труда. В отдельных случаях используются подвижные бригады и уполномоченные по трудоустройству, работающие по установленному графику в определенных промышленных зонах и местностях [58].

Местные бюро трудоустройства являются *первичными звеньями* национальной системы занятости и, по общему признанию, определяют ее лицо и эффективность деятельности. Структура и расположение этих бюро зависят обычно от административно-географического деления национальной территории.

Помимо местных бюро действуют **региональные центры занятости**, объединяющие однородные экономические и природные зоны страны (области и районы). В современных условиях региональные центры выполняют в основном следующие функции: осуществляют операции, которые не под силу местным бюро, например координируют усилия государственных и частных учреждений (торгово-промышленные палаты, профсоюзные организации, местные органы власти и т. п.) для решения социальных проблем; оказывают организационную и методическую помощь местным бюро трудоустройства; собирают и анализируют социологические, экономические и статистические данные на региональном уровне. В целом аппарат служащих региональных центров выполняет такие функции, как консультирование предприятий, трудоустройство различных категорий трудящихся, информационное обеспечение и профессиональная ориентация, статистика и изучение рынка труда, содействие занятости и осуществление специальных программ в этой области, ведение документации и сбор публикаций, повышение профессиональной квалификации сотрудников службы занятости [58].

Региональные центры подчиняются непосредственно аппарату государственной службы занятости. В обобщенном виде **структура государственной службы занятости** включает в себя ряд управлений (отделов) по следующим вопросам: трудоустройство различных категорий населения, передвижение рабочей силы, учет рабочих мест, информационное обеспечение, профессиональная ориентация, консультация организаций, рынок труда, защита занятости, планирование, подготовка методических пособий и инструкций, исследовательская работа, документирование, библиотека и публикации, внешние связи, отдел кадров и их подготовка, переобучение, административные и финансовые вопросы.

Руководство национальной службой занятости осуществляется зачастую на *коллегиальной основе*, т. е. в состав управленческого органа входят представители других заинтересованных учреждений. При этом главным государственным органом, разрабатывающим и проводящим в жизнь политику занятости, выступает **Министерство труда** [58].

Примерная структура органов управления занятостью показана на рис. 54.

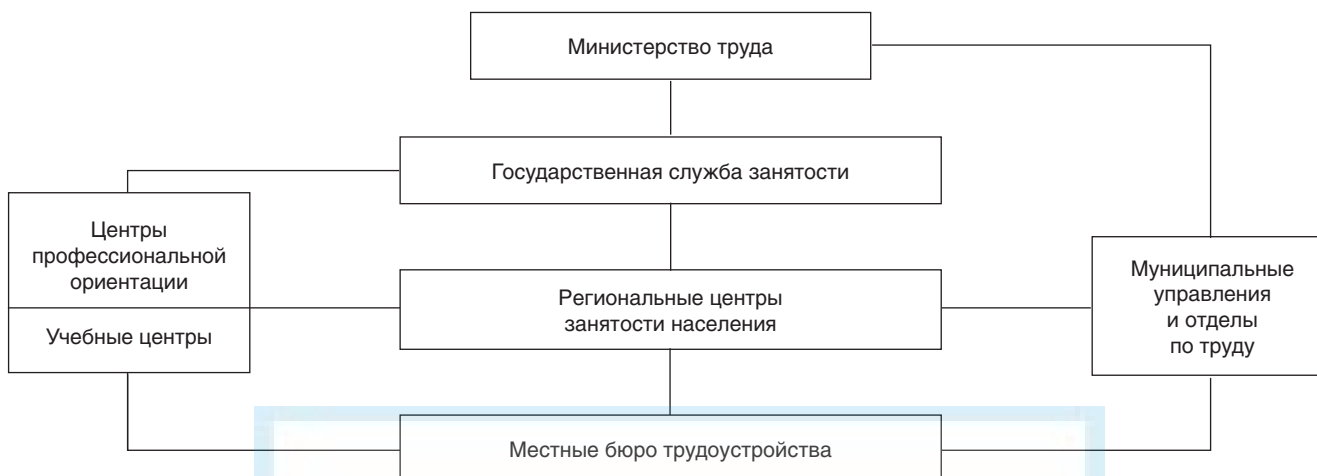


Рис. 54. Примерная структура органов управления занятостью

Резюме

1. Система отношений между людьми относительно обеспечения рабочими местами и участия в хозяйственной деятельности, определяемая особенностями общественного производства, является одной из основных экономических характеристик. **Занятость**, выражая определенные взаимоотношения людей, выступает непосредственно как функциональная характеристика трудоспособного населения, подразделяющая его на включенных в различные конкретные трудовые процессы и на тех, кто оказывается вне этих процессов. Иными словами, занятость является итоговым моментом отношений распределения работников по роду деятельности [28].
2. Одной из **основных задач** управления занятостью является установление оптимальной сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест, которая должна быть обеспечена как по количественным, так и по качественным параметрам.
3. **Система управления занятостью** охватывает ряд государственных и неправительственных органов, учреждений и организаций, основная цель которых — обеспечить наилучшую организацию *рынка труда*. Государственная служба занятости состоит из национальной системы центров трудоустройства, работающей под руководством центральной власти.

12.5

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ

Труд представляет собой процесс сознательной целесообразной деятельности людей, с помощью которой они видоизменяют предметы природы и приспособляют их для удовлетворения своих потребностей [28]. Труд является основой жизнедеятельности и развития человеческого общества. Различают содержание, характер, формы и виды труда.

Содержание труда представляет собой совокупность элементов, сторон, связей, отношений, образующих целесообразную деятельность человека. Для характеристики содержания труда решающее значение имеют два аспекта: технико-организационный и социально-экономический. *Технико-организационное* содержание труда выявляется в количественной и качественной

определенности трудовых функций, обусловленных техникой, технологией, организацией производства, предметом труда и уровнем квалификации работника. Социально-экономическое содержание труда выражается в связях и отношениях между трудом индивида и трудом всего общества, отражает характерные черты социальных отношений, при которых осуществляется труд [28].

Характер труда представляет собой связи и отношения, отражающие степень развития общественной природы труда и то, как эта общественная природа труда проявляется — непосредственно или с помощью опосредованных связей. Проявляясь на уровне общественной организации в целом, характер труда воспроизводит социально-ролевые функции конкретного труда.

Форма труда есть способ существования, проявления, выражения содержания труда. Иными словами, живое, реальное содержание труда проявляется и развивается в определенных формах, представляющих, с одной стороны, способ связи различных трудовых функций, а с другой — отношения между людьми в процессе труда. По отношению к первой стороне форма труда выступает в виде формы организации производственного процесса, по отношению ко второй — в виде разделения и кооперации труда.

Социально-экономическую дифференциацию труда можно определить как относительно устойчивое закрепление работников за разными видами трудовой деятельности при существенных отличиях уровня развития средств производства и уровня квалификации работников, состава их трудовых функций, условий труда и связанных с этим неравенства в доходах и отношения к труду. При этом труд каждого работника включается в совокупный труд общества, которое распределяет различные виды труда между сферами и отраслями хозяйства в соответствии с общественными потребностями [28].

Управление трудом предполагает его научно обоснованную организацию, рационализацию рабочих мест, укрепление трудовой и производственной дисциплины, организацию заработной платы и др.

Организация труда

Правильная **организация труда** позволяет наилучшим образом соединить технику и людей в едином производственном процессе, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, способствует повышению производительности труда и одновременно сохранению здоровья работников, развитию их общих и специальных способностей [76]. Иными словами, организация труда призвана решать *триединую задачу*: экономическую (повышение производительности труда и интенсификация производства), психологическую (сохранение в процессе труда здоровья и работоспособности человека) и социальную (обеспечение творческого содержания труда, гармоничное развитие работника).

Основными направлениями организации труда в современных условиях являются следующие.

- *Разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда* — совершенствование технологического, функционального и профессионально-квалификационного разделения труда с учетом достижений научно-технического прогресса и повышения культурно-технического уровня работников; рациональная расстановка и эффективное использование кадров; совмещение профессий и функций; внедрение и развитие современных форм организации и стимулирования труда, повышение их эффективности.

- *Организация подбора, подготовки и повышения квалификации кадров* — осуществление профессиональной ориентации и профотбора; обеспечение подготовки и переподготовки работников в соответствии с потребностями производства; внедрение научных методов кадровой работы; совершенствование форм и методов обучения кадров с учетом научно-технических достижений и психолого-педагогических требований.

- *Организация и обслуживание рабочих мест* — целенаправленная систематическая проверка рабочих мест на их соответствие прогрессивным требованиям; рациональная планировка ра-

бочих мест, оснащение их необходимым оборудованием, соответствующим эргономическим требованиям; внедрение наиболее эффективных систем обслуживания рабочих мест.

- *Рационализация трудового процесса* — проектирование и внедрение трудовых процессов, обеспечивающих как высокую производительность труда, так и оптимальные психофизиологические нагрузки на организм человека; изучение, отбор и распространение наиболее эффективных приемов и методов работы с использованием современных технических средств, производственного инструктажа и обучения, карт организации труда и др.

- *Совершенствование нормирования труда* — расширение сферы применения обоснованных норм и нормативов трудовых затрат; повышение качества норм на основе их комплексного обоснования; широкое использование в нормировании труда современных аналитических методов исследования трудовых процессов, экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники.

- *Улучшение условий труда* — механизация ручных и тяжелых работ, автоматизация производственных процессов; создание оптимальных климатических и санитарно-гигиенических условий; устранение вредных и снижение доли монотонных процессов работы; применение рациональных режимов труда и отдыха, производственной эстетики, функциональной музыки и др.

- *Развитие современных форм и методов материального и морального стимулирования* — совершенствование тарифной системы и форм оплаты труда работников с использованием научных методов измерения сложности работ, условий труда и его реальных результатов; разработка и использование эффективных форм материального и морального поощрения [76].

Организация заработной платы

Механизм организации заработной платы объединяет *тарифную систему, формы и системы оплаты труда, нормирование труда, планирование фондов заработной платы и материального поощрения* [28–30]. Одним из основных звеньев организации заработной платы в государственном секторе является **тарифная система** — совокупность официальных нормативных материалов, с помощью которых дифференцируется и регулируется заработная плата различных категорий работников в зависимости от сложности и условий их труда, особенностей и значения отдельных производств, отраслей и районов страны. *Основными элементами тарифной системы оплаты труда* являются тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационные справочники и районные коэффициенты к заработной плате. В тарифную систему входят также различные надбавки и доплаты тарифного характера (надбавки за классность, категорию квалификации, совмещение профессий и т. д.). Тарифная система охватывает как производственную, так и непроизводственную сферы. Специфические условия непроизводственных отраслей отражаются в отраслевых тарифно-квалификационных справочниках и характеристиках, а также в других отраслевых нормативных материалах. Тарифные ставки по отраслям и категориям рабочих и отраслевые схемы должностных окладов в государственном секторе устанавливаются правительством; тарификация работ (определение разряда работы или отнесение ее к той или иной группе оплаты) и рабочих (присвоение тарификационных разрядов, классов, категорий) является прерогативой предприятий и организаций [28; 76].

Квалификационные разряды и соответствующие им тарифные коэффициенты в совокупности образуют **тарифную сетку**. Ее *параметры* следующие: количество разрядов; диапазон дифференциации тарифных ставок; характер увеличения тарифных коэффициентов, определяемый общим диапазоном сложности работ.

В тарифную систему включаются *схемы должностных окладов* руководителей, специалистов и служащих, *квалификационный справочник должностей*, надбавки и доплаты к окладам (за выполнение особо важных работ, совмещение должностей, особые условия труда и др.). Основным фактором дифференциации окладов всех категорий руководителей, специалистов и служащих является должностное положение, определяющее сложность, ответственность, объем

работы и необходимую для ее выполнения квалификацию. Различия в квалификации, объеме и сложности труда управленческих кадров дополнительно учитываются посредством дифференциации окладов в пределах должностной “вилки”, а также установления надбавок [76].

Важную роль в механизме организации заработной платы играют ее **формы** и их разновидности — **системы заработной платы**, с помощью которых обеспечивается соответствие между размерами конечной заработной платы и результатами труда. Выбор наиболее эффективных форм заработной платы обуславливается конкретными производственными условиями, характером связи между затратами и результатами труда, требованиями к количеству и качеству продукции (услуг) и другими факторами. Несмотря на определенные достоинства *сдельной формы* оплаты труда, в современных условиях развития производства ее применение ограничивается с одновременным расширением *повременно-премиальной системы* оплаты труда. В то же время сближаются и переплетаются сдельная и повременная формы оплаты труда, формируются интегрированные системы заработной платы и комплексные системы материального стимулирования.

Аккордная система (наиболее широко применяемая в строительстве) является разновидностью сдельной формы оплаты труда. Ее особенность заключается в том, что сдельные расценки и заработок рассчитываются не на отдельные операции, а на комплекс работ, которые должны быть выполнены к определенному сроку.

Одним из основных направлений совершенствования форм организации оплаты труда является повышение эффективности **премиальных систем**. При этом различают премирование за основные результаты хозяйственной деятельности и по специальным системам: выполнение заданий по выпуску отдельных видов продукции, выпуск продукции (оказание услуг) улучшенного качества, экономию материальных ресурсов, получение дополнительной прибыли и т. д. Эффективность премиальных систем во многом зависит от правильного выбора основных и дополнительных показателей премирования, обоснованного расчета размеров премий [76].

Например, различие в вознаграждении управленческого звена и других категорий работников в **странах с развитой рыночной экономикой** состоит в том, что доля заработной платы (окладов) руководителей в общей сумме их доходов невелика. Большую часть составляет доход от прибыли и вознаграждения по конечным результатам деятельности фирм (предприятий). В целом личные доходы управленческого персонала складываются из следующих источников: официального должностного оклада; премий, выплачиваемых из прибыли; вознаграждений в виде акций, покупаемых у компании по льготной цене; различных выплат из страховых фондов; разнообразных льгот в виде оплачиваемых компанией полностью или частично личных услуг. Рассчитываются также суммы, которыми распоряжаются руководители в связи с исполнением должностных обязанностей (так называемые представительские расходы). При этом предоставление управленческим кадрам этих выплат и услуг, равно как и определение уровня их окладов, не бесконтрольно. Разработан и действует механизм, регулирующий уровень и условия выплат и не допускающий злоупотреблений в этой сфере [30].

В странах с развитой рыночной экономикой в системах заработной платы, нацеленных на повышение эффективности производства, различаются **два основных направления** в стимулировании работников предприятий [29]:

- стимулирование непосредственного повышения производственных показателей, в первую очередь с помощью дифференциации заработной платы (в соответствии с количеством и качеством труда) и систем премирования;
- стимулирование повышения качества рабочей силы не только методами дифференциации заработной платы, но и с помощью других статей доходов, получаемых работниками от предприятий.

Разработка и реализация систем материального стимулирования базируются на сложившемся уровне заработной платы и его дифференциации по отраслям, профессиям и группам. *Дифференциация заработной платы* несет главную нагрузку в эффективности материального стимулирования, по ней работники судят о справедливости оплаты труда. Три вида дифференциации заработной платы имеют решающее значение для развития экономики: отраслевая, профессионально-квалификационная и региональная. При этом заработная плата влияет на эффективность производства на различных **уровнях** [29; 30]:

- на уровне *предприятий* это влияние связано с повышением производительности труда, качеством продукции, использованием рабочего времени и с другими показателями трудовой деятельности работников;
- на *национальном* уровне размер и дифференциация заработной платы тесно связаны со структурой производства и экономики в целом и со структурой потребительского рынка, что влияет на эффективность всей национальной экономики;
- на уровне *мирового хозяйства* заработная плата, будучи главным компонентом доходов населения, стала одним из основных показателей конкурентоспособности национальной экономики, определяемых качеством рабочей силы, тесно увязанным с уровнем технологического развития страны и характером ее участия в мировом хозяйстве.

Управление дисциплиной труда

Дисциплина труда – это социально-экономическая категория и необходимое условие всякой совместной работы [76]. Это понятие включает в себя технологическую, производственную, трудовую и плановую дисциплину.

Технологическая дисциплина подразумевает соблюдение установленной технологии производства: заданных режимов работы машин, механизмов, аппаратуры; производственных графиков; инструкций по ведению производственных процессов; правил техники безопасности и т. п. **Производственная дисциплина** предполагает оптимальное распределение производственного задания, бережное отношение к предметам и средствам труда, своевременное и полное выполнение распоряжений и указаний руководителей, соблюдение правил охраны труда, производственной санитарии, противопожарной безопасности и т. п. **Трудовая дисциплина** выражается в точном соблюдении правил внутреннего трудового распорядка, которые устанавливают права и обязанности работников при выполнении ими служебных обязанностей. **Плановая дисциплина** означает своевременную и качественную разработку производственных планов и планов социального развития, выполнение их по всем показателям, непрерывный контроль за ходом производства и выполнением намеченных заданий [76].

К **методам** укрепления дисциплины труда относятся организационные, воспитательные, экономические и правовые. Цель *организационных методов* – создать необходимые условия для высокопроизводительного труда и устранить недостатки в его организации. *Воспитательные методы* призваны убедить работников в необходимости добросовестного отношения к работе, в их ответственности за результаты своего труда, точности и аккуратности в исполнении своих обязанностей и распоряжений руководителей. *Экономические методы* обеспечения дисциплины труда основываются на умелом использовании действующей системы материального стимулирования. *Правовые методы* направлены на обязательное соблюдение всеми работниками установленных в законодательных и других нормативных актах правил поведения в процессе труда.

Основными принципами организации работы по укреплению дисциплины труда являются [76]:

- всесторонний и детальный учет конкретных условий трудовой деятельности как коллектива в целом, так и отдельного работника;
- дополнение форм поощрения мерами ответственности;
- сочетание моральных и материальных стимулов к труду;
- дифференцированный подход к применению мер, способствующих укреплению дисциплины труда, с учетом различных факторов (пола, возраста, образования и пр.);
- применение принципа неотвратимости дисциплинарного воздействия за нарушения дисциплины труда;
- обобщение, анализ и применение наиболее эффективных методов укрепления дисциплины труда с учетом специфики конкретного производства.

1. **Управление трудом** обеспечивает регулирование процессов научной организации труда, разработки и внедрения рациональных форм разделения и кооперации трудовой деятельности, организации подбора и подготовки кадров, организации и обслуживания рабочих мест, улучшения условий и укрепления дисциплины труда, развития современных форм и методов материального и морального стимулирования работников.
2. **Механизм организации заработной платы** объединяет тарифную систему, формы и системы оплаты труда, нормирование труда, планирование фондов заработной платы и материального поощрения. К основным видам дифференциации заработной платы относятся отраслевая, профессионально-квалификационная и региональная. Дифференциация заработной платы играет основную роль в эффективности материального стимулирования и существенно влияет на эффективность производства в целом.
3. **Дисциплина труда** включает в себя технологическую, производственную, трудовую и плановую дисциплину. Основными методами укрепления дисциплины труда являются организационные, воспитательные, экономические и правовые.

12.6 УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

Социальное развитие — в широком смысле слова — это совокупность экономических, политических, социальных и духовных процессов, развертывающихся в обществе; в узком — развитие *социальной сферы*, или сферы социальных отношений, по присущим ей законам [18]. *Законы* социального развития выражают устойчивые связи между различными социальными общностями и сферами жизнедеятельности; они являются законами практической деятельности людей и проявляются как тенденции. *Тенденции* социального развития — это определенная направленность процесса развития общества, встречающаяся на пути его преобразования множество отклонений, случайных фактов, противодействующих факторов и т. д. К магистральным тенденциям социального развития в современном обществе относятся его гуманизация, сочетание интересов различных социальных групп, утверждение цивилизованного образа жизни, укрепление его материальных и духовных основ [18].

Социальная политика и ее содержание

Деятельность по управлению развитием социальной сферы общества, направленная на удовлетворение интересов и потребностей населения, относится к области **социальной политики**. *Основными задачами* социальной политики являются повышение благосостояния людей, улучшение условий их труда и жизни, сближение социальных групп и слоев, совершенствование национальных отношений. Социальная политика охватывает все сферы жизнедеятельности людей (труд, быт, культуру), причем в соответствии со спецификой некоторые из этих сфер (например, производство) служат объектом ее непосредственно регулирующего воздействия, а в других (например, в сфере демографических отношений) такое воздействие осуществ-

вляется косвенно путем создания условий, побуждающих людей к желательному для общества социальному поведению. В соответствии с этим одним из важнейших принципов социальной политики является управление интересами и через интересы людей.

Определяя *меры*, направленные на повышение благосостояния, социальная политика призвана избирать такие конкретные пути подъема жизненного уровня населения, которые способствуют укреплению отношений социальной справедливости, повышению экономической эффективности производства, гуманизации общественных нравов, социально-психологического климата общества. Поскольку именно в социальной сфере удовлетворяются жизненные интересы людей, социальная политика приобретает всевозрастающее значение [18; 69].

Социальная политика *реализуется* через социальное планирование и управление, через систему социальных мероприятий и социальных программ, получающих закрепление в виде законов, правительственных решений и других нормативных актов. *Субъектами* социальной политики являются государственные органы, трудовые коллективы, общественные организации, все члены общества.

К *основным проблемам*, которые решаются в русле социальной политики, относятся: обеспечение социальных гарантий, здоровья и занятости населения, его образования, социального обслуживания, преодоление антиобщественных явлений; социальные проблемы молодежи, женщин, пенсионеров и других групп населения; эффективное управление человеческим фактором [18; 69].

Система управления социальным развитием

Управление социальным развитием — один из основных видов социального управления, *функцией* которого является обеспечение реализации потребностей развития общества и его подсистем. *Содержание* этого вида управления заключается в формировании критериев и показателей социального развития объекта, выделении в нем социальных проблем, разработке и применении методов их решения в достижении планируемых состояний и параметров социальных процессов и отношений [18].

Управление социальным развитием в масштабах общества имеет многоуровневую *структуру* со специфическими функциями, критериями, методами на каждом уровне. На современном этапе развития общества **основная функция** этого вида управления заключается в разработке и осуществлении *социальной политики*, направленной на обеспечение социально-экономического прогресса, повышение благосостояния, улучшение условий труда и быта людей, дальнейшее развитие демократии. Эта функция управления социальным развитием на уровне общества в целом конкретизируется на уровнях отраслей хозяйства и регионов; при этом возможны противоречия между функциями рассматриваемого вида управления различных уровней, а достичь их оптимального сочетания все еще сложно [18; 69; 76].

Субъектами управления социальным развитием являются специализированные государственные и негосударственные органы и службы, в том числе *службы социального развития* предприятий, отраслей, регионов. Как и управление вообще, управление социальным развитием имеет циклический характер и включает в себя такие *стадии*: социальное прогнозирование, проектирование, планирование, регулирование; непосредственное руководство различными социальными процессами [18].

При осуществлении управления социальным развитием используются различные **методы** и средства: экономические, административные, социально-психологические, а также специфические социальные. В отношении отдельного *работника* различают следующие способы воздействия на его поведение: прямое (приказ, задание); через мотивы и потребности (стимулирование); через систему ценностей (воспитание, образование); через окружающую социальную среду (изменение условий труда, социального статуса, образа жизни и др.).

Применительно к *группе*, входящей в трудовой коллектив, методы управления социальным развитием распределяются следующим образом: целенаправленное формирование состава

группы (по демографическим, квалификационным, социально-психологическим признакам, количеству и размещению рабочих мест и т. д.); сплочение группы (посредством совершенствования стиля руководства, использования морально-психологических факторов и др.). На уровне социальной организации используются такие методы, как согласование формальной и неформальной структур, демократизация управления, социальное планирование, прогнозирование и проектирование. На практике обычно используется комплекс взаимосвязанных методов и средств, отвечающих характеру объекта и решаемых задач, что и обеспечивает максимальную эффективность управления социальным развитием [18; 69].

Формы управления социальным развитием

Рассмотрим *основные формы* (или стадии) управления социальным развитием [18; 69; 76].

Социальное прогнозирование — это исследование перспектив социальных процессов и явлений с целью повышения научной обоснованности и эффективности социального программирования, планирования и управления социальной сферой. *Методологической базой* социального прогнозирования являются принципы научного предвидения, представляющие собой результат исследования законов социального развития, анализа прошлых и настоящих его состояний. При этом вероятностный характер социальных закономерностей требует разработки научного прогноза в виде вариантов, альтернатив развития, описывающих возможные формы и проявления, темпы развертывания процессов с учетом управляющих воздействий, а также их количественные изменения. Социальное прогнозирование осуществляется с помощью статистического анализа, метода экспертных оценок основных тенденций развития, посредством математического моделирования и др. Наилучший эффект достигается при сочетании различных методов.

Социальное проектирование — это научно обоснованное конструирование системы параметров будущего объекта или качественно нового состояния существующего объекта. Социальное проектирование может охватывать объекты собственно социальный (больница) или производственный (предприятие), архитектурный (поселение) и др., но в любом случае речь идет о решении именно социальных задач при его проектировании, т. е. о том, что в проекты различных объектов должны закладываться не только научно-технические, экономические, дизайнерские и подобные решения, но и прогрессивная система социальных параметров. Применительно к проектируемому объекту это означает комплексное обеспечение условий для осуществления таких взаимосвязанных подцелей социального проектирования, как социально-экономическая эффективность, экологическая оптимальность, социальная интегрированность, социально-организационная управляемость и др. Далее выявляется круг актуальных социальных проблем, которые необходимо решить для достижения каждой подцели, и на этой основе определяются конкретные задачи разработки социального проекта. Таким образом, *основное содержание* социального проектирования состоит в конструировании совокупности средств, позволяющих решить выявленные задачи и проблемы, достичь поставленных целей. Эти средства фиксируются в двух формах: как система социальных параметров проектируемого объекта и количественных показателей; как совокупность конкретных мероприятий, обеспечивающих реализацию проектируемых показателей и качественных характеристик будущего объекта.

Социальная программа — это совокупность, система социальных мероприятий, направленных на решение конкретной *социальной проблемы*. Такая программа определяет этапность осуществления связанных с этим задач, конкретные средства и рычаги их реализации, показатели требуемых социальных результатов.

Планирование социального развития рассматривается в комплексе с технико-экономическим, а цели и система показателей планирования фиксируются в следующей его *структуре*: изменение социальной структуры общности; улучшение условий труда и охрана здоровья, организация досуга; совершенствование оплаты и системы стимулирования труда; улучше-

ние жилищных и культурно-бытовых условий жизни; участие населения в управлении. Планирование социального развития предусматривает создание *социологических служб*, проведение различных социологических исследований, что стимулирует развитие менеджмента человеческих ресурсов, признание ведущей роли человеческого фактора как ключевой линии социальной политики. Планирование социального развития призвано учитывать социальные последствия технико-экономического развития, определять перспективу социальных изменений, выявлять резервы общественного производства, способствовать достижению социальных целей. Эти задачи конкретизируются в структуре и системе социальных показателей.

Социальные показатели — это качественные и количественные характеристики отдельных свойств и состояний социальных объектов и процессов, совокупность которых отражает их существенные особенности в статике и динамике. В широком смысле к социальным показателям относятся демографические, экономические, социально-структурные, политические, социально-культурные и др. Таковы, например, показатели народонаселения, национального дохода, состава и динамики изменения социальной структуры, производства и потребления материальных и духовных благ. Постоянное совершенствование системы социальных показателей является важнейшим условием социального планирования и управления социальным развитием [18; 69; 76].

Механизм управления социальным развитием

Рассматриваемый вид управленческой деятельности реализуется в различных формах функционирования системы государственных и общественных органов и составляет содержание и механизм управления социальным развитием [76]. *Управление социальным развитием* охватывает все уровни организации общества: общество в целом, его отдельные сферы (политическую систему, материальное и духовное производство), отдельные территориально-административные комплексы (области, города, районы), отрасли хозяйства (промышленность, сельское хозяйство, транспорт, связь и т. д.), отдельные коллективы [18]. **Механизм управления** социальным развитием объединяет систему государственных и общественных органов (комитеты, министерства, управления, ассоциации) и их структурных подразделений на местах, которые осуществляют управленческую деятельность по оптимизации различных аспектов социальной сферы: здравоохранения, образования, культурного и бытового обслуживания, социального обеспечения, совершенствования социально-квалификационной структуры, улучшения условий труда, его стимулирования и др. [76].

На *уровне предприятий, организаций и учреждений* основным структурным подразделением, обеспечивающим координацию видов рассматриваемой управленческой деятельности, является **служба социального развития**. Ее главными задачами являются [18; 21; 64; 67–69]:

- организация работы по совершенствованию управления социальным развитием коллективов;
- изучение социальных проблем труда, быта, отдыха работников и разработка путей и методов их решения;
- выявление и использование социальных резервов повышения эффективности производства;
- организационно-методическое обеспечение, координация и контроль за разработкой и реализацией планов, программ и проектов социального развития;
- проведение социологических и социально-психологических исследований, способствующих совершенствованию организации и стимулированию труда, социальной структуры и стабилизации трудовых коллективов, стиля и методов управления, социально-психологического климата и т. п.

Социальная работа

Основная обязанность социальных работников – содействовать и защищать права человека, способствовать удовлетворению его основных социальных устремлений [45]. **Социальная работа** по концепции является профессией прав человека, основной ее принцип – подлинная ценность каждого индивидуума; одной из основных задач социальной работы является содействие справедливым *социальным структурам*, которые могут предложить людям безопасность и развитие, утверждая их достоинство.

Социальные работники работают со своими клиентами на многих уровнях: *микроуровень* – индивидуумы и семьи, *мезоуровень* – социальные общности и организации, *макроуровень* общества – национальный и интернациональный. Практика социальной работы изначально была сфокусирована на удовлетворении потребностей человека и развитии человеческих возможностей и ресурсов. Социальная работа – это *профессия*, цель которой – внести необходимые социальные изменения в общество в целом и в индивидуальные формы его развития. Профессиональные социальные работники призваны служить на благо человека и содействовать самореализации человеческих индивидуумов, развитию и предметному использованию научных знаний относительно свойств человека и общества, развитию ресурсов для удовлетворения индивидуальных, групповых, национальных и интернациональных потребностей и стремлений к достижению социальной справедливости [45].

Социальные работники занимаются планированием, оценкой, применением, анализом и модификацией превентивной *социальной политики* и услуг для групп и общностей. Они участвуют в выполнении многочисленных социальных функций, применяя различные методологические подходы, работая в широких организационных рамках и обеспечивая социальные услуги для различных секторов на микро-, мезо- и макроуровне. Обучение социальной работе проводится в рамках социологического направления и нацелено на содействие социальному развитию, на тренинг и знание практики социальной работы, политики социальных услуг и социального благополучия [45].

Резюме

1. **Социальное развитие** – это развитие социальной сферы, деятельность по оптимизации которой относится к сфере социальной политики. **Социальная политика** реализуется через социальное планирование и управление. Ее *субъектами* являются государственные и общественные органы, трудовые коллективы, все члены общества.
2. **Управление социальным развитием** является одним из основных видов менеджмента человеческих ресурсов, основная *функция* которого заключается в обеспечении реализации потребностей населения и составляющих его социальных групп в повышении благосостояния, улучшении охраны здоровья, условий труда и быта, повышении образовательного и культурного уровней. **Система управления** социальным развитием включает в себя соответствующие функции, принципы, методы, процессы и механизм управления.
3. **Основными формами** (этапами, стадиями) управления социальным развитием являются социальное: прогнозирование, проектирование, программирование, планирование. **Планирование социального развития** предусматривает создание *социологических служб* различного управленческого уровня, проведение социально-психологических исследований, что стимулирует развитие менеджмента человеческих ресурсов, признание ведущей роли человеческого фактора как основной линии социальной и кадровой политики.



Раздел 13

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Эффективная организация менеджмента человеческих ресурсов в современных условиях развития общества требует создания комплексной системы органов управления кадровой политикой на общегосударственном, территориальном и отраслевом уровнях. Поскольку система управления человеческими ресурсами соответствует в основном трем фазам воспроизводства кадров (формирование и возмещение, распределение и перераспределение, использование или потребление), система управляющих органов также сосредоточена в *трех основных сферах*: социальной политики, труда и непосредственной работы с кадрами.

Такое широкое и комплексное рассмотрение кадровой политики позволяет осуществить *системный подход* к созданию сети органов управления человеческими ресурсами, обеспечивающих взаимосвязь и взаимодействие на всех иерархических уровнях организации общества. Иными словами, *современная кадровая политика* всегда и на всех ступенях социального управления реализуется в трех основных сферах: социальное развитие, организация труда и конкретная кадровая работа.

Проведение кадровой политики в соответствии с факторами развития отечественной экономики требует комплексной реорганизации системы планирования и управления воспроизводством квалифицированных кадров на всех уровнях — государство, отрасль, регион, предприятие.

13.1

ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Кгосударственным органам управления человеческими ресурсами относятся центральные и местные органы власти и управления. *Центральным органом* является Кабинет Министров (правительство), объединяющий министерства и ведомства: труда; образования; молодежи и спорта; здравоохранения; культуры; социального обеспечения; торговли и общественного питания; жилищно-коммунального хозяйства; бытового обслуживания населения и др. В структуру *местных органов* управления входят соответствующие подразделения, организующие работу непосредственно в указанных областях управленческой деятельности. Осуществляют эту работу и в центральных, и в местных органах власти *государственные служащие*, т. е. кадры государственного управления, работа с которыми также имеет особенности.

Система органов государственного управления человеческими ресурсами условно подразделяется на **три основных блока**:

- первый* — органы управления социальным развитием, обеспечивающие постоянное улучшение сети общественного питания и бытового обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, торговли продовольственными и промышленными товарами, а также охраны здоровья людей, развития культуры и искусства, организации спорта и активного отдыха;
- второй* — министерства и ведомства, организующие государственное управление демографическими процессами, а также в сфере образования, профессиональной ориентации, занятости, труда и социального обеспечения;
- третий* — орган управления государственной службой, который через подведомственные подразделения осуществляет подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование государственных служащих, т. е. конкретных людей, призванных обеспечить оптимальное функционирование первых двух блоков системы органов государственного управления человеческими ресурсами.

Таким образом, цель государственной деятельности *первого блока* системы органов управления человеческими ресурсами — менеджмент социального развития, направленный прежде всего на возмещение и совершенствование кадрового потенциала; *второго* — управлять подготовкой, трудом и социальным обеспечением работников различных сфер и отраслей организации общества; *третьего* — менеджмент кадров управления, способных эффективно руководить всей государственной системой управления человеческими ресурсами.

Примерная схема органов управления человеческими ресурсами в масштабах государства показана на рис. 55.

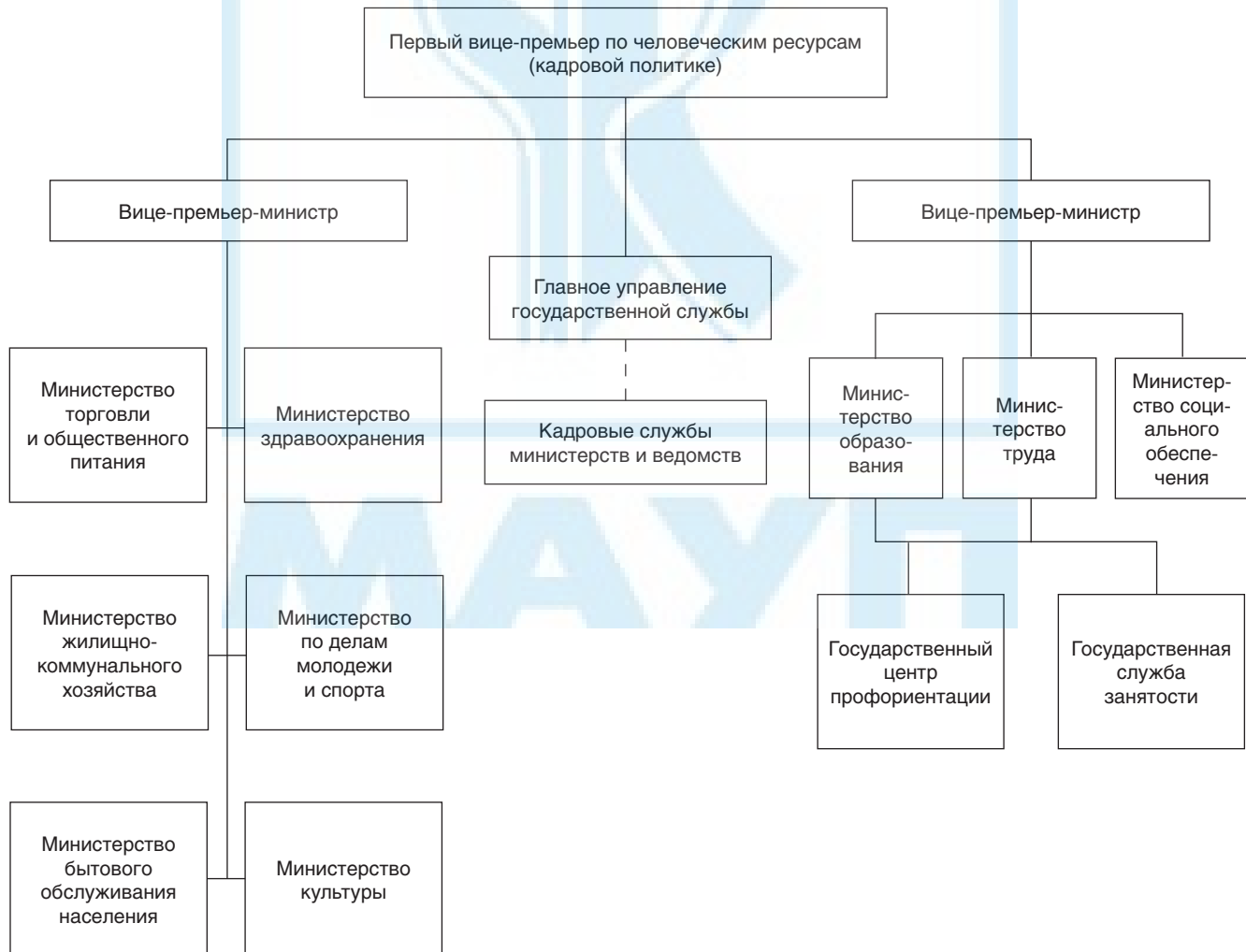


Рис. 55. Примерная схема органов государственного управления человеческими ресурсами

Развитие и внедрение в практику государственного строительства научных методов менеджмента требуют приведения в соответствие с ними действующей системы территориально-отраслевого управления хозяйством. На первых этапах система органов управления человеческими ресурсами должна формироваться с учетом действующей *отраслевой организации управления*. Непосредственное руководство всеми структурными звеньями общегосударственного и региональных комплексов по управлению человеческими ресурсами должно осуществляться первыми заместителями глав правительства и региональных государственных администраций. Организация управления кадровой политикой в рамках действующей отраслевой структуры хозяйства не требует существенной организационной перестройки, достаточно объединить соответствующие государственные органы по целям и задачам основных подсистем управления человеческими ресурсами, а также уточнить их функции и полномочия [20].

Региональные органы управления человеческими ресурсами

При создании системы управления человеческими ресурсами на основе *территориального принципа* значительно повысится эффективность всех этапов формирования, распределения и использования кадров как в региональном, так и общегосударственном масштабах. Создание такой системы на уровне региона, включающего в себя все структурные звенья, непосредственно или опосредованно участвующие в формировании и развитии кадрового потенциала, обеспечивает оптимальное *сочетание отраслевого и территориального управления кадрами*, максимальную сбалансированность структуры рабочих мест региона с профессионально-квалификационной структурой воспроизводимых в нем квалифицированных кадров.

В этих условиях важное значение имеет определение *функций управления* органа региональной кадровой политики, а также функций структурных звеньев, входящих в систему регионального управления человеческими ресурсами. Такая система руководства региональной кадровой политикой должна сконцентрировать все функции по планированию, организации, учету, контролю и координации развития человеческих ресурсов в регионе [20].

В региональном органе государственного управления под руководством первого главы администрации могут быть объединены структурные подразделения (управления, отделы, центры, бюро), обеспечивающие:

- социальное развитие населения региона (управления торговли и общественного питания, жилищно-коммунального хозяйства, бытового обслуживания, здравоохранения, культуры и др.);
- управление подготовкой, занятостью, организацией труда и социальным обеспечением (региональные органы управления образованием, органы по труду, органы социального обеспечения, региональные центры занятости и центры профессиональной ориентации);
- подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров региональных органов управления человеческими ресурсами (структурные подразделения управления государственной службой).

Названные подразделения призваны разрабатывать основные показатели деятельности по подведомственным организациям и учреждениям, контролировать выполнение этих показателей и координировать деятельность организаций, входящих в региональную систему управления человеческими ресурсами. Такая организация планирования и управления кадровым потенциалом сопряжена с организационной перестройкой и требует серьезной подготовительной работы. Однако в этих условиях становится возможным обеспечить максимальную сбалансированность и эффективность функционирования всех звеньев формирования, распределения и использования кадров [20].

Примерная схема региональных органов управления человеческими ресурсами показана на рис. 56.

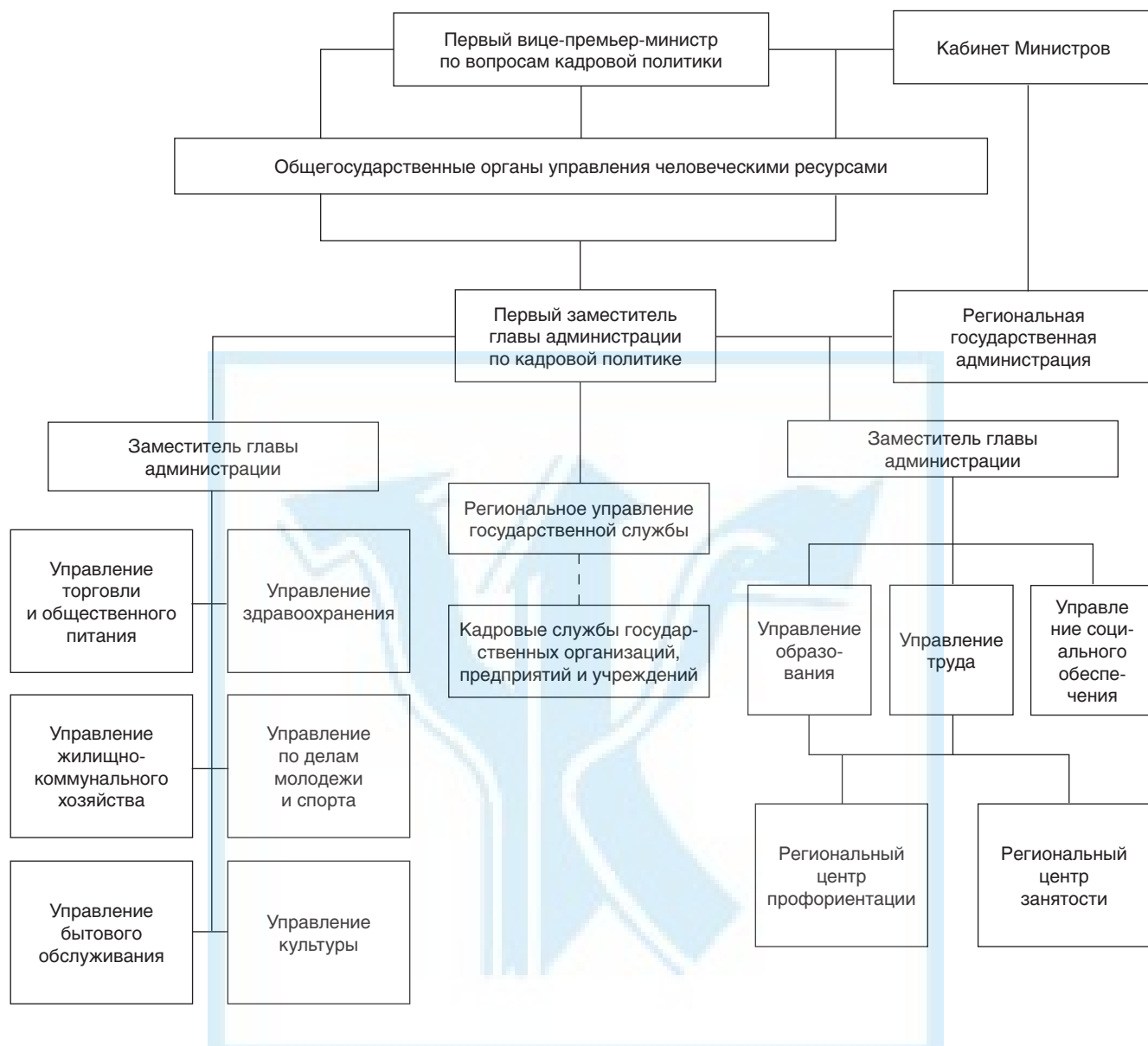


Рис. 56. Примерная схема региональных органов управления человеческими ресурсами

Резюме

- Разработка кадровой политики** на всех уровнях управления предполагает *три основных этапа*:
 - обоснование цели развития кадрового потенциала и формирование состава структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели;
 - разработка научно-практических и методических рекомендаций по составлению целевых программ развития органов управления человеческими ресурсами, куда входят необходимые структурные подразделения различных областей кадрового менеджмента;
 - выбор оптимального варианта программы развития кадров и разработка мер по совершенствованию механизма управления реализацией выбранного варианта кадровой стратегии.
- Организационная структура** управления человеческими ресурсами на общегосударственном, региональном и отраслевом уровнях требует необходимой организационной перестройки, направленной на комплексное решение проблем, связанных с разра-

боткой и реализацией *эффективной кадровой политики*. Такая система органов управления должна сконцентрировать все функции по планированию, организации, учету, контролю и координации развития человеческих ресурсов в отрасли, регионе, стране.

13.2

ОТРАСЛЕВЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Современные условия развития общества выдвигают объективное требование — обеспечить всестороннее развитие работника, повышение уровня его профессиональной подготовки и культуры¹. Поэтому и кадровая политика, повышая требования к работе с кадрами на всех уровнях управления хозяйством, предполагает совершенствование деятельности **кадровых служб** — основного инструмента реализации кадровой политики.

В целях совершенствования *организации работы с кадрами* в современном хозяйстве необходимо решить комплекс организационных проблем, которые реализуются в процессе нововведений в деятельность кадровой службы [60]. Нововведения в кадровой службе целесообразно осуществлять в виде реорганизации деятельности этого важного структурного подразделения аппарата управления всех уровней социального менеджмента. Реорганизация как возможный вариант *инноваций* позволяет не нарушать существующего организационного единства структурных подразделений аппарата управления и вместе с тем обеспечивает создание нового структурного образования на основе объединения, уточнения и изменения функций прежних структурных подразделений. Цель *реорганизации кадровой службы* — содействовать наиболее полному осуществлению этой службой функций комплексного управления человеческими ресурсами предприятий, организаций и отраслей.

Для организации кадровой службы в целях решения задач по развитию *социальной составляющей производства* необходимо, сохраняя и совершенствуя все присущие этой службе функции, развивать **новые функции** и разрабатывать организационную структуру службы в социальном направлении. Процесс развития социальных функций в деятельности кадровой службы обуславливает необходимость включения в содержание деятельности этого подразделения комплекса задач по формированию, распределению и рациональному использованию кадрового потенциала в процессе труда. Это означает поворот в профессиональной деятельности подразделений, связанных с проблемами человеческого фактора развития производства, в направлении повышения эффективности использования в процессе труда и в свободное время творческого потенциала всего кадрового состава [60].

В свете современных задач управления человеческими ресурсами целесообразно реорганизовать структуру отделов кадров на основе **интеграции функций по управлению трудом, кадрами и социальным развитием**. Инновации в деятельности кадровой службы, основанные на интеграции функций управления трудом, кадрами и социальным развитием, отвечают общим задачам совершенствования структуры управления как важнейшего резерва повышения эффективности всего социального менеджмента, поскольку в этом случае создаются условия для комплексного и всестороннего решения проблем оптимизации использования человеческих ресурсов в общественном производстве.

Изменение структуры кадровых служб направлено на достижение организационного единства функций отделов кадров, труда и социального развития, а для этого необходимо создать комплексное структурное подразделение под руководством первого заместителя руко-

¹ См.: Скоробогатов И. Б. Совершенствование организации работы с кадрами в народном хозяйстве. — М., 1982.

водителя предприятия, организации, отрасли по вопросам труда, кадров и социального развития. При создании названного подразделения предполагается, с одной стороны, объединять существующие отделы (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел подготовки кадров, социологические, социально-психологические и психофизиологические подразделения), а с другой — избегать механического слияния названных подразделений. Основой объединения должно стать непереносимое уточнение и расширение функций новой службы в соответствии с главной целью — достичь комплексного развития человеческих ресурсов в условиях производственной деятельности.

Таким образом, в процессе *реорганизации кадровой службы* необходимо [60]:

- определить основные цели и задачи кадровой службы в области реализации кадровой политики на современном этапе развития хозяйства в условиях конкретного производственного коллектива;
- обеспечить развитие организационной структуры кадровой службы на основе интеграции функций по управлению кадрами, трудом и социальным развитием;
- уточнить и расширить функции кадровой службы в целях наиболее эффективного формирования, распределения и использования человеческих ресурсов на производстве.

Варианты организационной структуры кадровой службы предприятия и объединения (концерна, треста, компании, консорциума, ассоциации и т. п.) показаны на рис. 57.

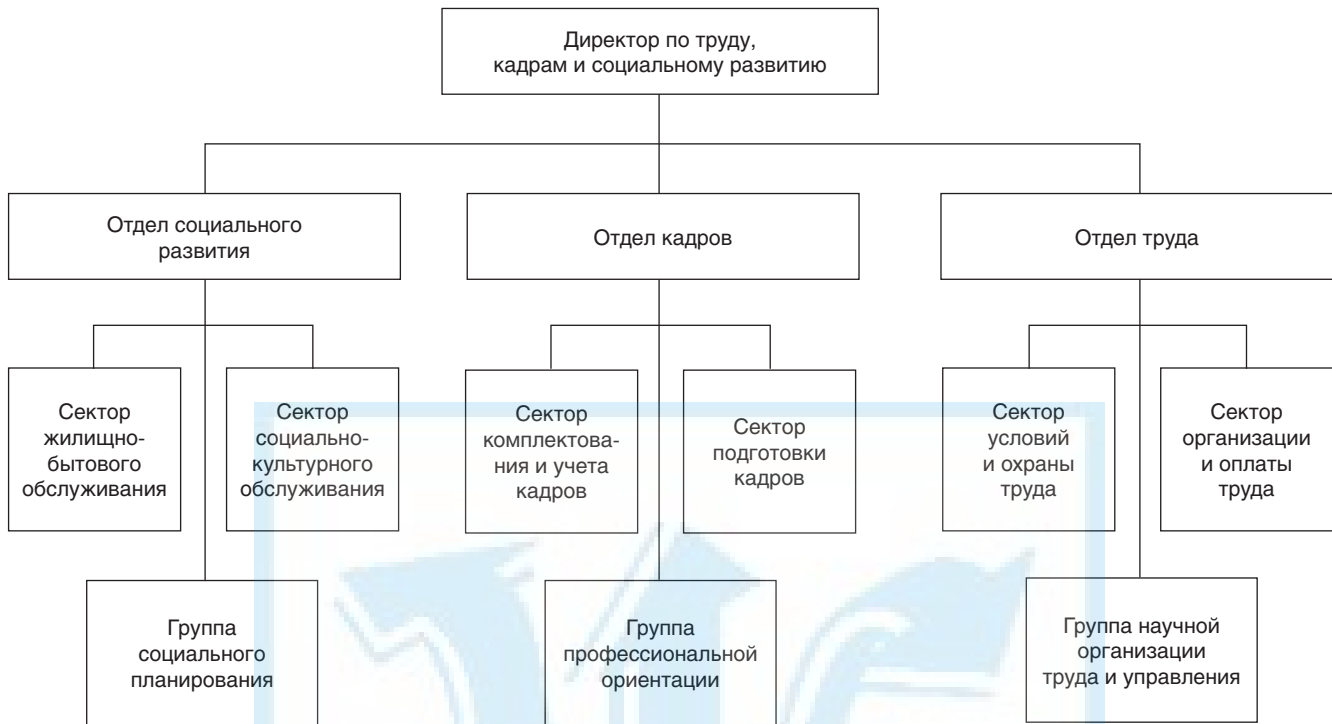
Аналогичная структура управления человеческими ресурсами создается и на *уровне отрасли*, где первый заместитель министра по вопросам труда, кадров и социального развития руководит соответствующими структурными подразделениями, обеспечивающими:

- создание необходимых условий для оптимального формирования и возмещения человеческих ресурсов конкретной отрасли хозяйства (управление жилищно-бытового обслуживания работников, управление социально-культурного обслуживания, отдел социального планирования);
- организацию эффективного подбора, подготовки и расстановки кадров на различных участках управленческой и производственной деятельности (управление кадров, управление подготовки кадров, отраслевой центр профессиональной ориентации);
- рациональное использование человеческих ресурсов отрасли за счет научно обоснованной организации труда и управления, улучшения условий и охраны труда, создания эффективной системы мотивации труда и социальной защиты работников (управление условий и охраны труда, управление организации и оплаты труда, отраслевой центр научной организации труда и управления).

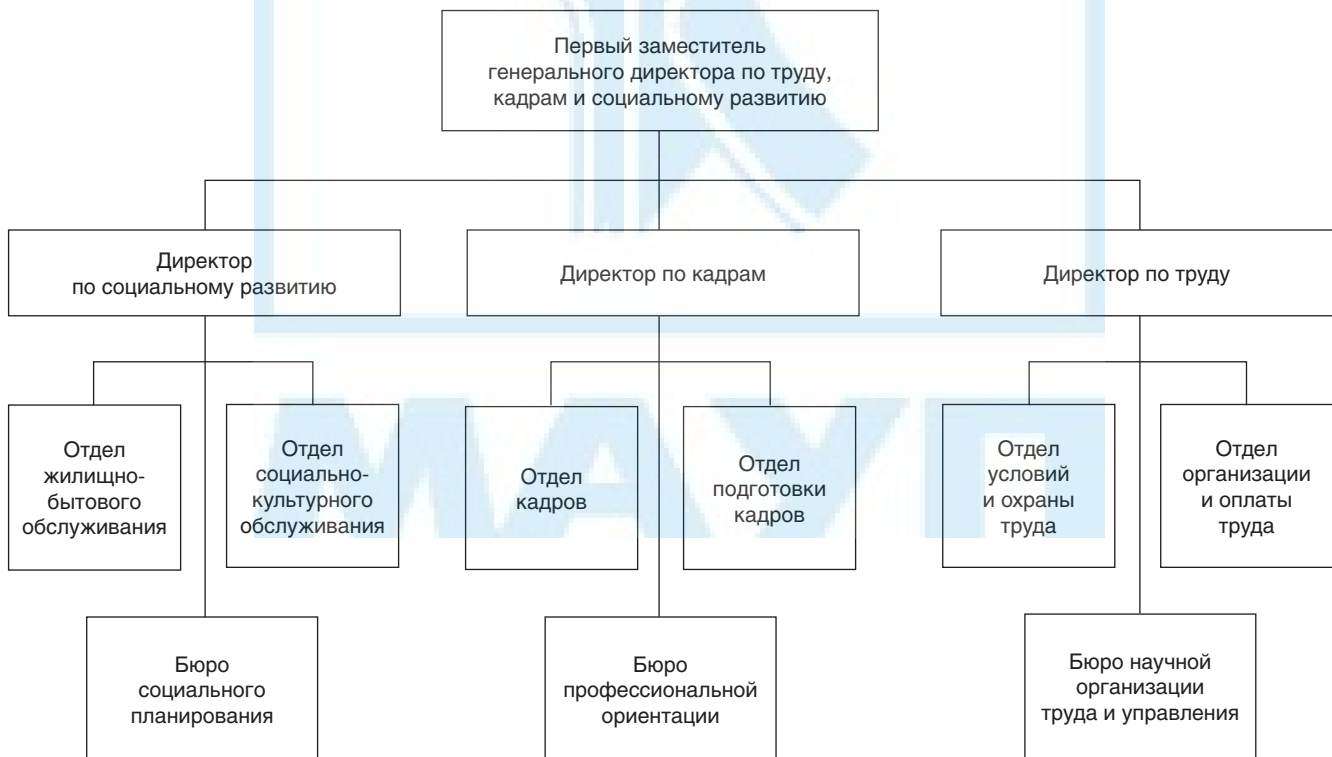
Уровни управления вопросами труда, кадров и социального развития в отрасли схематически показаны на рис. 58.

Таким образом, организация управления кадрами на предприятии, в объединении, отрасли должна отражать наиболее существенные *функции* менеджмента человеческих ресурсов, связанные с формированием, подготовкой, расстановкой, рациональным использованием и возмещением кадрового потенциала. В этой связи современная кадровая служба предприятия и организации включает в себя различные *структурные подразделения*, обеспечивающие:

- жилищно-бытовое и социально-культурное обслуживание работников (улучшение жилищных условий, организация быта и досуга, развитие общественного питания и торговли, строительство объектов социально-культурного назначения, забота о семьях и подрастающем поколении, повышение культурного и общеобразовательного уровня работников, охрана здоровья и др.);
- улучшение условий, оплаты и организации труда (внедрение современных методов научной организации труда и управления, нормирования и стимулирования труда, проектирования организационных структур и штатов, повышения уровня производственной культуры и безопасности труда, удовлетворенности трудом и социальной защиты работников);
- эффективный подбор, подготовку, расстановку и использование кадров (внедрение современных процедур найма и отбора персонала, подготовки и переподготовки, повышения квалификации и стажировки, оценки и аттестации работников, профессионально-квалификационного и должностного роста, формирования резерва кадров управления и высокопрофессионального стабильного производственного коллектива).



а



б

Рис. 57. Организационная структура кадровой службы:
а — предприятия; б — объединения (концерна, треста, компании и т. п.)

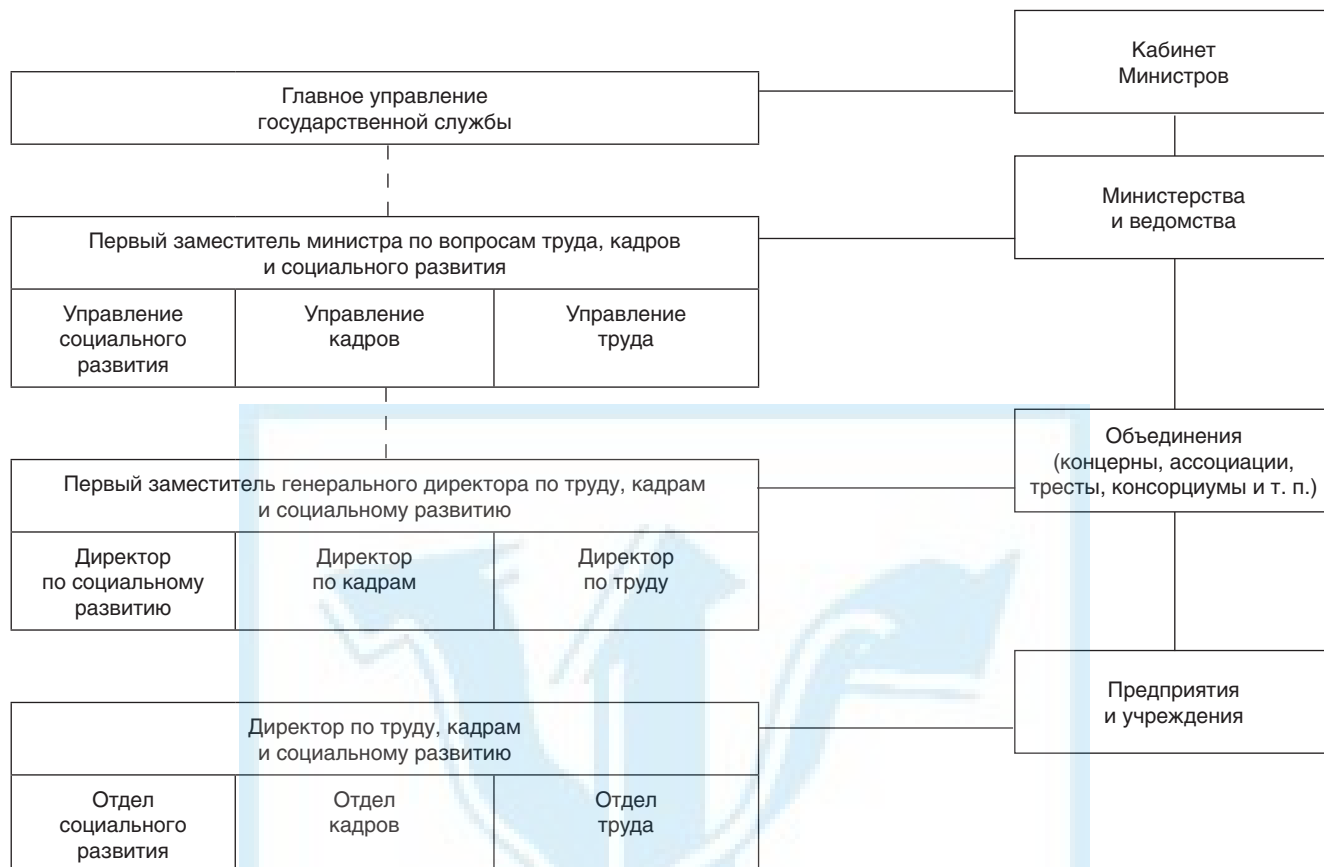


Рис. 58. Уровни управления человеческими ресурсами в отрасли

Резюме

1. Современное состояние теории и практики управления выдвигает в разряд наиболее приоритетных проблемы развития человеческих ресурсов, что требует **комплексного и системного подхода** к управлению человеческим фактором развития производства. Это определяет *ведущую роль* в аппарате управления структурных подразделений, выполняющих функции по социальному развитию, организации труда и кадровой работе.
2. **Современная кадровая служба** предприятия, организации, отрасли строится на основе *интеграции функций* управления трудом, кадрами и социальным развитием, что в целом способствует обеспечению эффективного менеджмента человеческих ресурсов. Руководство такой комплексной кадровой службой целесообразно осуществлять на уровне руководителей предприятий, организаций, отраслей либо их первых заместителей.
3. *Повышение роли кадровых служб* в социальном управлении на различных ступенях его иерархии требует организации долговременной **профессиональной подготовки** управляющих и специалистов различных направлений менеджмента человеческих ресурсов в системе высшего и последипломного образования.

13.3

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

Под государственной службой понимают профессиональную деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов [10; 80]. Государственная служба предполагает исполнение должностных обязанностей лицами, замещающими государственные должности. **Государственная должность** — это должность в органах государственной власти с установленным кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий этого государственного органа, с денежным содержанием и ответственностью за исполнение этих обязанностей. **Государственным служащим** является гражданин, выполняющий в порядке, установленном законом, обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств государственного бюджета.

Прием на государственную службу, должностное продвижение, стимулирование труда, решение других вопросов, связанных с прохождением службы, осуществляются в соответствии с категориями должностей государственных служащих, а также с рангами, которые им присваиваются. Основными критериями классификации должностей государственных служащих являются организационно-правовые уровни органов, которые принимают их на работу, объем и характер компетенции на конкретной должности, роль и место должности в структуре государственного органа [10; 80].

Управление государственной службой

Основными направлениями **государственной политики** в сфере государственной службы являются определение основных целей, задач и принципов функционирования института государственной службы, а также обеспечение эффективной работы всех государственных органов в соответствии с их компетенцией [10]. Для проведения единой государственной политики и функционального управления государственной службой при правительстве создается специальный орган — Управление государственной службы.

Управление государственной службы прогнозирует и планирует потребность государственных органов и их аппарата управления в кадрах, обеспечивает совместно с другими государственными органами разработку основных направлений государственной кадровой политики в государственных органах власти и управления, разрабатывает и контролирует осуществление мер по повышению эффективности государственной службы, обеспечивает методическое руководство проведением конкурсного отбора государственных служащих, организует обучение и профессиональную подготовку государственных служащих, организует и координирует развитие научных исследований по проблемам государственной службы и др. [10].

Управление государственной службы, являясь *центральным органом государственной исполнительной власти*, в соответствии с возложенными на него задачами разрабатывает и вносит на рассмотрение правительства проекты нормативных актов по вопросам государственной службы, анализирует фактический состав государственных служащих и готовит предложения государственным органам по повышению эффективности их работы, ведет компьютерный учет данных о государственных служащих, готовит по представлению министерств и ведомств проекты решений о поощрении или применении дисциплинарных взысканий к государственным служащим высших категорий, согласовывает предложения министерств и ведомств по назначению лиц на должности государственных служащих высших категорий с присвоением

им соответствующих рангов, определяет направления специализации государственных служащих для учебы, согласовывает государственный заказ на подготовку специалистов для государственной службы, осуществляет контроль за подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации государственных служащих, вводит формы государственной статистической отчетности по вопросам государственной службы, изучает опыт работы государственной службы в других странах и др. [40].

Работа с кадрами в центральных и местных органах государственной исполнительной власти выполняется в целях комплексного решения вопросов комплектования, подготовки, расстановки и эффективного использования кадров государственных служащих и обслуживающего персонала [41]. Обеспечение совместно с другими государственными органами реализации общих направлений *государственной кадровой политики* осуществляется Управлением государственной службы в соответствии с его полномочиями.

Для организации работы с кадрами в аппарате государственных органов создаются структурные подразделения — **кадровые службы**, которые разрабатывают и контролируют годовые и перспективные *планы работы с кадрами*, содержащие конкретные меры по их подбору, подготовке, переподготовке, расстановке, повышению квалификации, стимулированию труда, персональному учету и контролю за их работой.

Кадровая служба и руководители других структурных подразделений аппарата государственных органов изучают деловые качества лиц, претендующих на должности государственных служащих, а также уточняют сведения о том, нет ли ограничений, которые предусмотрены законодательством, для приема на государственную службу. Для занятия должностей государственных служащих или продвижения по службе в государственных органах создается *кадровый резерв*, с которым проводится постоянная работа по повышению квалификации, стажировке, переподготовке, совершенствованию личностных и профессиональных качеств [41].

Мировые тенденции в управлении персоналом государственной службы

Различают две противоположные точки зрения на соотношение политики и сферы государственных услуг¹. При *первом подходе* упор делают на политическую природу государственной службы как инструмента государственной политики [43]. При *втором подходе* государственную службу рассматривают как нейтральный технический инструмент управления, лишенный политического содержания. Однако в последнее время подчеркивают взаимодополняющий характер политики и государственной службы. Многообразие функций государственной службы требует определенного разграничения не только между политикой и управлением, но и между принятием решения и осуществлением политики. Система государственного управления должна защищать взгляды и действия государственных служащих от субъективных политических манипуляций.

Ключевыми вопросами управления персоналом, занятым на государственной службе, являются методы отбора и назначения работников, критерии их продвижения по службе, методы организации их труда и рабочего времени. Методы отбора, продвижения по службе, организации труда способны существенно повлиять на условия найма и квалификацию государственных служащих, а следовательно, на качество, эффективность и престиж их труда [43].

Прием на работу. В большинстве стран *государство* — крупнейший наниматель квалифицированного персонала. Почти во всех странах условием приема на государственную службу квалифицированных работников является наличие определенных профессиональных данных и, как правило, признанного диплома или университетской степени. Но государство на-

¹ См.: *Правительство и государственные служащие* // Труд в мире. — 1991. — № 4.

нимает также большое количество менее квалифицированных работников (например, конторский персонал, стенографисток, водителей и др.), требования к которым могут существенно отличаться от требований к специалистам. Здесь более важной может оказаться профучеба после поступления на работу.

В принципе прием на государственную службу проводят на основе **открытого конкурса** и с учетом квалификации. Отбирают обычно на основе письменных экзаменов или тестов, в ряде случаев их дополняют собеседованием или психологическими испытаниями. Вновь принятые на работу обычно проходят *испытательный срок*.

В настоящее время большинство стран придерживаются *двух основных подходов* к приему на государственную службу. Первый заключается в найме сравнительно молодых людей — из школ или университетов. Продвижение по службе в этом случае основывается либо на стаже или личных достоинствах, либо на их сочетании. Второй подход предполагает привлечение лиц, имеющих опыт работы по специальности в частном секторе. Он базируется на тестах, имеющих определенное отношение к роду занятий человека, и используется для найма лиц определенных профессий, которых обычно в государственном секторе не хватает.

В большинстве стран при приеме на государственную службу действуют *особые критерии*, например гражданство, наличие гражданских прав (право голоса), минимальный и максимальный возраст, состояние здоровья, моральный облик и соответствие требованиям, предъявляемым к государственным служащим. В ряде стран в качестве общего условия предусмотрена также лояльность к стране, конституции и существующему политическому режиму [43].

Продвижение по службе. В большинстве систем государственной службы действует *внутренний порядок должностного продвижения* с учетом способностей работника, полученной им подготовки, стажа и других факторов. Порядок и критерии продвижения различны в зависимости от условий найма, вида работ и занимаемой должности. *Главными критериями* служат стаж и качество работы. Учитываются также способности выполнять более ответственную работу, эффективность труда, а в ряде стран — и состояние здоровья. Достоинства работника обычно оценивают на основе результативности выполнения работы, а иногда путем собеседования или экзамена.

Оценка, или *аттестация работника*, — это главный аспект управления персоналом и важный источник информации как для руководства, так и для работников. Она позволяет получить необходимую информацию о личных качествах, способности руководить людьми и распоряжаться ресурсами, об улучшении качества труда, о заработной плате, перемещениях, о дальнейшей профессиональной учебе, а также об увольнениях. Аттестация также может помочь работникам в продолжении *карьеры*, обеспечивая их информацией об их сильных и слабых сторонах, о потребности в повышении квалификации и профессиональном совершенствовании. Оценка работы, квалификации и способностей служащего обычно содержится в *ежегодных отчетах*, которые, как правило, составляет непосредственный начальник и которые носят или конфиденциальный, или открытый характер.

Все больше стран стремятся стимулировать **мобильность** внутри государственной службы и между ней и другими секторами экономики; для этого разработаны специальные программы, рассчитанные главным образом на руководящих и высококвалифицированных сотрудников. *Целями* повышения мобильности являются [43]:

- приобретение новых навыков;
- преодоление сопротивляемости переменам;
- усиление взаимодействия внутри правительства;
- гибкая расстановка руководящих кадров;
- улучшение связей и взаимопонимания между правительством и общественностью;
- решение проблем продвижения, мотивации и сохранения кадров;
- поощрение эффективного применения новых информационных технологий;
- создание организационных структур, ориентированных на более качественные услуги.

Организация и оплата труда. Рекомендации Международной организации труда о сокращении рабочего времени, распространяющиеся на всех наемных работников, определили 40-часовую рабочую неделю в качестве *социальной цели*. Эта цель достигнута или почти достигнута в большинстве стран. Увеличена также продолжительность оплачиваемого отпуска. Распределение рабочего времени в течение дня, недели, года и даже всей трудовой жизни стано-

вится более разнообразным и гибким с учетом таких факторов, как технический прогресс, структура населения и пожелания работающих, а также экономических соображений в отношении эффективности и конкурентоспособности.

Сверхурочная работа и работа за пределами графика, дежурства, ночная и сменная работа (где это предусмотрено) оплачиваются дополнительно и, как правило, компенсируются сокращением нормального рабочего времени.

В большинстве стран государственные служащие кроме *базового оклада* по соответствующей должности получают *надбавки* за стаж и (или) в виде вознаграждения за качество труда. Оптимальное количество должностных ступеней определяется правилами и процедурами повышения по службе. Список *дополнительных выплат*, особенно в развивающихся странах, достаточно велик: доплаты в связи с изменением стоимости жизни; компенсация жилищных расходов; предоставление транспорта; доплаты за сложность условий работы; доплаты за покрытие представительских расходов; семейные надбавки; оплаченные путешествия во время отпусков; доплаты за высокую квалификацию. Ныне доплаты составляют значительную часть общего заработка государственных служащих во многих странах.

Размер *пенсий* государственных служащих зависит от сочетания нескольких факторов: заработка, на основе которого они начисляются, метода расчета и механизма корректировки ранее рассчитанных пенсий. По всем названным параметрам пенсионное обеспечение государственных служащих лучше, чем работников частного сектора [43].

В целом эффективность и результативность деятельности в сфере государственной службы можно повысить различными *путями*, основными из которых являются:

- открытость процедур найма и продвижения по службе;
- политика заработной платы, стимулирующая качественную работу;
- улучшение методов всего социального управления и, в частности, методов управления персоналом;
- улучшение профессиональной подготовки кадров государственного управления.

Резюме

1. **Государственная служба** — это профессиональная деятельность лиц, занимающих *государственные должности*, по практическому осуществлению задач и функций государства, которые получают заработную плату за счет государственных средств. Эти лица являются *государственными служащими* и имеют соответствующие служебные полномочия.
2. **Основными направлениями** государственной политики в сфере государственной службы являются определение основных целей, задач и принципов функционирования института государственной службы, обеспечение эффективной деятельности всех органов государственной власти. Для проведения единой государственной политики и функционального управления государственной службой при правительстве создается специальный орган — *Управление государственной службы*.
3. **Управление государственной службы** в соответствии со своими полномочиями совместно с другими государственными органами реализует общие направления *государственной кадровой политики*.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика, являясь *системой управления* людьми, представляет собой основное направление организации общества, генеральную линию формирования, распределения и рационального использования человеческих ресурсов. *Человеческие ресурсы*, таким образом, являются объектом кадровой политики, а **цель** ее — постоянно развивать их и совершенствовать путем воспитания и удовлетворения материальных и духовных потребностей, непрерывного повышения профессионального и культурного уровня квалифицированных работников, т. е. **кадров** различных сфер и отраслей общественного производства.

Содержанием кадровой политики является комплекс государственных и общественных мер в области управления демографическими процессами, образованием и профессиональной ориентацией, занятостью, трудом и социальным развитием, что составляет комплексную *систему менеджмента человеческих ресурсов*, являющуюся **предметом** кадровой политики. Государство, профессиональные ассоциации и другие общественные организации, трудовые коллективы являются **субъектом** кадровой политики, который управляет человеческими ресурсами посредством соответствующего организационного механизма. Такой **механизм управления** со стороны государства объединяет центральные и местные органы власти, осуществляющие государственную политику в области народонаселения, образования, профессиональной ориентации, занятости, труда и социального развития. Кадровая политика при этом основывается на сочетании трех **основных подходов** — общегосударственного, регионального и отраслевого, что обуславливает специфику ее реализации на различных ступенях организации общества.

Инструментом реализации кадровой политики является **кадровая работа** — система конкретных форм и методов управления людьми, приемов и способов решения задач кадровой политики в практической деятельности. Кадровая работа по концепции является профессией развития человека в условиях профессиональной деятельности, а ее программная **цель** — овладеть механизмом эффективного управления профессиональной деятельностью человека в условиях материального и духовного производства. Кадровая работа осуществляется на трех **основных уровнях** (*микроуровень* — конкретный работник; *мезоуровень* — социально-демографические и профессионально-квалификационные группы, трудовые коллективы; *макроуровень* — общество и государство), а также в пяти **основных контекстах**: географическом, политическом, социально-экономическом, национально-культурном и духовном. Поэтому комплексный подход к системе кадровой работы предполагает учет всех уровней, звеньев, взаимосвязей и взаимодействия политических, экономических, социальных, психологических, демографических, педагогических, правовых и других **аспектов** менеджмента человеческих ресурсов.

Кадры — это не только социально-экономическая, но и политическая проблема, поскольку постановка любой социальной, экономической или политической задачи требует участия людей, способных ее решать. Современные условия общественного развития требуют все большего внимания к работе с кадрами, прежде всего руководителями и специалистами, которые представляют собой *главный элемент системы управления*. Поскольку кадры есть важнейшая составляющая *системы социального управления*, соответственно и проблема кадров — составляющая научных основ управления, прежде всего управления государством и обществом. Проблемы кадров касаются непосредственной организационной работы с людьми, их подготовки, распределения, использования, обеспечения, а также постоянного развития кадрового потенциала, стратегии формирования человеческих ресурсов.

Кадры *классифицируют* в основном по главным сферам организации общества (кадры государственно-политической, материально-хозяйственной и социально-культурной сфер), а также по иерархии управления (кадры руководителей, специалистов, исполнителей и рабочие кадры), где классификация может быть углублена и расширена по признакам (социальным, демографическим, профессиональным, квалификационным, отраслевым, территориальным и др.).

Воспроизводство кадров представляет собой *цикл* формирования, распределения, использования и возмещения человеческих ресурсов, что предполагает включение в единую систему *кадрового менеджмента* соответствующих подсистем (управления трудовыми ресурсами, занятостью и персоналом), которые, в свою очередь, объединяют *системы управления меньшего уровня* (управление демографическими процессами, образованием, профессиональной ориентацией, рабочими местами, первичным распределением, перераспределением, трудом, кадрами (кадровой работой), социальным развитием).

Наличие большого количества составляющих системы менеджмента человеческих ресурсов обуславливает дифференциацию в **подготовке управляющих и специалистов** по *специальностям* и специализациям высшего образования (административный менеджмент, политология и социальное управление, управление социальной работой, управление профессиональной ориентацией, менеджмент образования, управление занятостью, управление трудом, информационная деятельность, управление персоналом и др.), *квалификационно-образовательным уровням* (младшие специалисты, бакалавры, специалисты, магистры, кандидаты и доктора наук), а также *профессиям* (экономисты, политологи, социологи, психологи, педагоги, юристы, документоведы и другие специалисты в различных областях социального управления).

На **территориальном уровне** (включая общегосударственный) кадровая политика является объединяющей организационной основой *политики*:

- *социально-демографической* (воспроизводство населения, возмещение и развитие его материальных и духовных потребностей, охрана здоровья, образование и т. д.);
- *в области занятости* (управление рабочими местами, распределением и перераспределением рабочей силы);
- *в области труда* (рационализация разделения и кооперации труда, организация подбора, подготовки и использования кадров, организация и обслуживание рабочих мест, рационализация трудовых процессов, совершенствование нормирования и условий труда, развитие мотивации и др.).

На **отраслевом уровне** кадровая политика строится на интеграции функций управления:

- *социальным развитием* (управление жилищно-бытовым и социально-культурным обслуживанием работников, здравоохранением и т. п.);
- *кадрами* (подбор, подготовка, расстановка и рациональное использование квалифицированных работников);
- *трудом* (улучшение условий и охраны труда, организация и оплата труда).

Таким образом, **организационная структура** управления человеческими ресурсами и реализации кадровой политики как на отраслевом, так и на территориальном уровнях объединяет *три основных блока* — управление социальным развитием, кадрами и трудом. Такое широкое и комплексное рассмотрение механизма реализации кадровой политики позволяет осуществить *системный подход* к созданию единой сети органов и подразделений по управлению человеческими ресурсами, обеспечивающих взаимосвязь и взаимодействие на всех иерархических уровнях организации общества на основе оптимального сочетания отраслевого и территориального принципов управления.

При организации управления человеческими ресурсами используются различные методы и средства: административные, экономические, социальные, психологические и педагогические. **Методы управления человеческими ресурсами** распределяются следующим образом:

- целенаправленное формирование *состава* человеческих ресурсов (по социально-демографическим, профессионально-квалификационным, социально-психологическим признакам, количеству и размещению рабочих мест и т. д.);
- обеспечение *сплоченности* различных социальных групп и коллективов (посредством совершенствования стиля социального управления, использования морально-психологических и национально-культурных факторов);
- согласование *формальной и неформальной структур* социального управления путем постоянного развития процессов демократизации социальной жизни, формирования различных структур гражданского общества, построения правового государства, научно обоснованного социального прогнозирования и планирования;

- формирование адекватной целям и задачам общества *системы ценностей* посредством воспитания и образования различных поколений и социальных групп социума, а также путем создания политической, хозяйственной и культурной *элиты*, которая служит социальным образцом поведения и деятельности;
- раскрытие способностей и творческого потенциала работников через возможность удовлетворения материальных и духовных потребностей людей путем создания эффективной *системы мотивации и стимулирования* профессиональной деятельности, оптимизации процессов *социальной мобильности и стратификации* (изменение условий труда, социального статуса, образа жизни), а также посредством административных и других воздействий на поведение и деятельность работников;
- регулярное обновление кадров, прежде всего руководителей и специалистов, путем организации постоянно действующей *системы оценки* их профессиональной деятельности и личностных качеств, внедрения эффективных механизмов кадровой “прополки”, использования научно обоснованных процедур аттестации и персонал-технологий формирования кадрового потенциала управления¹.

Содержание и основные направления кадровой политики и организации кадровой работы подчинены **целям и задачам**, которые встают перед государством в определенные исторические периоды и отражают социально-экономические закономерности развития общества. Следовательно, основополагающими идеями, главными **принципами** разработки и реализации кадровой политики являются:

- построение непротиворечивой *модели социально-исторического процесса*, основанной на системно-циклическом подходе к пониманию общественного развития и на современной базе социальных наук (см. часть I);
- познание *законов динамики социальных систем*, что позволяет прогнозировать наступление различных событий в жизни общества и определять продолжительность определенных исторических периодов развития, а также альтернативность путей возможных социальных изменений;
- определение на основе познанных законов социального развития характерных черт и особенностей *современной эпохи* отечественной истории и ее места в схеме общемировой истории развития человечества. Учет характерных черт и особенностей конкретного исторического периода при разработке и реализации кадровой политики в соответствии с целями и задачами определенного этапа социального развития;
- познание *основных социальных законов*, определяющих социальную стратификацию и социальную мобильность, происхождение власти и развитие культуры в различных типах организации общества, этапы и формы социального управления в разные исторические периоды, движущие силы развития общества как глобального биосоциального феномена, исторические стадии увеличения народонаселения и связанные с ними типы социального характера (см. часть II);
- овладение *социальными механизмами* селекции, тестирования и распределения человеческих ресурсов в социальной структуре посредством функционирования специфических социальных институтов — семьи, школы, церкви, армии, политических и профессиональных организаций. **Основная цель** эффективной кадровой политики состоит именно в налаживании оптимального функционирования названных социальных механизмов в соответствии с преобладающими в определенный исторический период *базовыми ценностями*, которые являются главными регуляторами человеческой деятельности;
- познание и неременный учет в кадровой политике *этнопсихологических* характеристик объекта социального управления, его национально-культурных особенностей, исторического возраста, национального характера и темперамента. **Модель кадровой политики**, эффективно применимая для одной страны, может оказаться несостоятельной, недейственной и даже вредной для другой именно из-за различий в проявлении национально-культурного фактора;
- овладение *теорией социального управления*, основные положения которой группируются вокруг ее законов и через них обнаруживают взаимосвязь, так как именно в них раскры-

¹ См.: Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К., 1999.

ваются содержание **теории кадровой политики**, основные принципы, функции, формы и методы ее осуществления.

Таким образом, кадровая политика представляет собой организационную основу всей системы социального управления, *главное направление организации общества* и обеспечения его политического, экономического и культурного роста за счет создания и реализации **системы управления людьми** в условиях профессиональной деятельности. Кадровая политика строится на познании *законов общественного развития*, овладении *социальными механизмами* отбора, подготовки и распределения человеческих ресурсов, применении *законов социального управления* в конкретно-исторических и национально-культурных условиях функционирования *механизма кадрового менеджмента*. **Управление человеческими ресурсами** является непрерывным циклическим процессом их формирования, распределения, использования и возмещения, направленного на целевое изменение ценностных ориентаций и мотивации людей в целях максимального раскрытия их потенциала и, следовательно, достижения постоянных высоких результатов общественного развития.

Концептуальная модель менеджмента человеческих ресурсов показана на схеме 5.

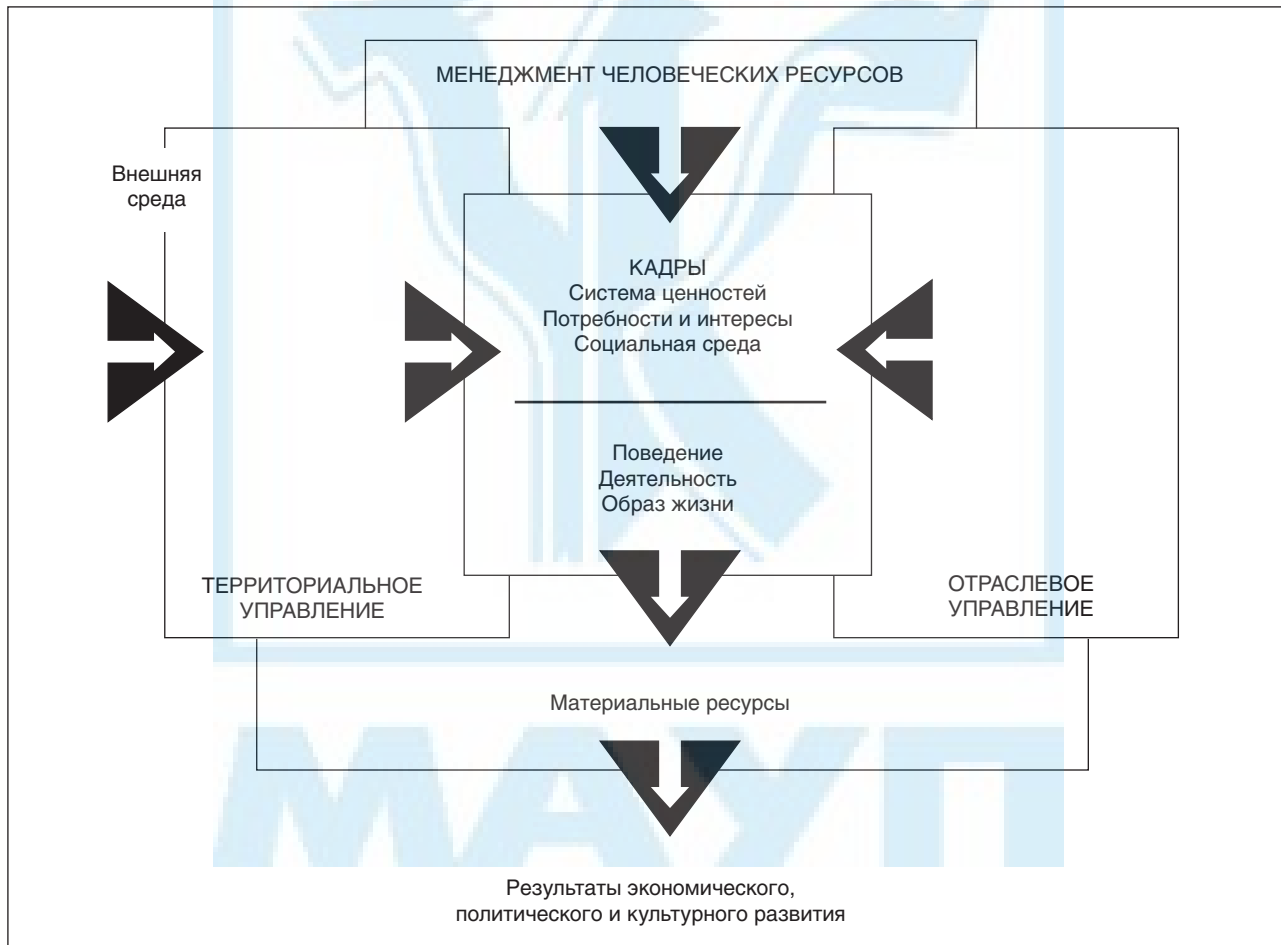


Схема 5. Концептуальная модель менеджмента человеческих ресурсов

ОСНОВНЫЕ ГИПОТЕЗЫ И ВЫВОДЫ

Изложенное выше позволяет выдвинуть некоторые *гипотезы*, сделать наиболее общие *выводы* и определить круг *проблем*, требующих решения в ходе разработки **концепции управления обществом переходного периода**. Если обозначенные нами тенденции в социальном развитии верны (что требует глубокого дополнительного изучения), то в основу современной управленческой концепции можно положить следующее.

1. **“Микрокосм”** и **“макрокосм”** во многом тождественны, поэтому, зная особенности функционирования основных механизмов психики человека, можно более обоснованно изучать и использовать в социальном управлении тождественные им конструкты в человеческих общностях различного таксономического уровня. История человечества под таким углом зрения представляется как история различных человеческих общностей (больших рас, субрас, метаэтносов, этносов, субэтносов), где решающее значение имеют их этнопсихологические характеристики, соответствующие определенному историческому времени. Таким образом, *исторические народы* — это такие народы, чьи этнопсихологические характеристики, преломляясь через ведущие сферы социальной деятельности, наиболее соответствовали доминирующей базовой ценности человечества. Зная закономерности смены базовых ценностей и соответствующие им этнопсихологические характеристики и виды социальной деятельности, можно определить особенности современной и грядущей эпохи, а также место своего и других этносов в изменяющемся мире. Большое значение при этом имеют исторический возраст этноса и особенности его культуры, основывающейся на национальном менталитете, характере и образе жизни в целом.

2. По нашему предположению, **славянский суперэтнос** наиболее молодой и поэтому наиболее перспективный из трех основных европейских суперэтносов. Ведущей в его жизнедеятельности (опять-таки гипотетически) является познавательная сфера, наиболее отвечающая происходящим в современную эпоху социальным переменам в сторону общества нового типа — информационного общества, или *общества знаний*. Круговорот (или скорее спиралевидное восхождение) всех трех основных сфер организации социальной жизни на европейском континенте завершается, по сути, на наших глазах, когда доминирование греческого суперэтноса (духовная сфера), а затем романского (преобладание политической сферы) сменилось сегодня господством германского суперэтноса с ведущей экономической сферой жизнедеятельности, после чего, по нашему предположению, на первый план опять выходит духовная сфера (или равенство всех трех сфер), основным носителем которой в Европе мог бы стать славянский суперэтнос.

3. **Суперэтносы**, являясь социальным целым, развиваются (как и все в человеческом мире) в соответствии с принципом единства и борьбы противоположностей, поэтому идея славянского всеединства вряд ли когда-нибудь может быть полностью воплощена в историческую реальность. Однако по отношению к другим суперэтносам каждый конкретный суперэтнос выступает как целостность. Но эта целостность не является самодостаточной (что подтверждается постоянной и зачастую непримиримой борьбой между составными частями суперэтносов), поэтому успешное “выступление” суперэтносов на исторической арене происходит, как правило, “парами” (романо-германский мир, например). Славянский суперэтнос находится в основном между германским и тюркским суперэтносами, что во многом определяет его историческую перспективу и *геополитическую стратегию*. При этом западные славяне наиболее тесно взаимодействуют с германским суперэтносом, южные — с тюркским, а восточные —

с обоими. Следовательно, наиболее естественной геополитической линией поведения славянского суперэтноса является, с одной стороны, внутриславянская консолидация на уровне взаимодействия всех сфер организации социальной жизни (духовной, политической, экономической), с другой — ориентация на длительный исторический союз с тюркским суперэтносом, с третьей — поддержание добрососедских отношений с германским суперэтносом. При такой схеме геополитическая линия поведения отдельных славянских этносов строится в соответствии с принципом национальной комплиментарности (Л. Гумилев), т. е. каждый народ одной суперэтнической общности устанавливает дружеские связи с наиболее “подходящим” для него народом из другого суперэтноса. Исторический союз славянского и тюркского суперэтносов (**евразийский мир**) позволит, на наш взгляд, сгладить противоречия между христианским и исламским мирами (что, по мнению многих ведущих политологов, будет определяющим фактором глобальных конфликтов в грядущем столетии) и противостоять экспансии романо-германского мира, которая может привести к необратимой деформации славянской культурно-исторической общности. Схема этногеографического и историко-культурного развития (преемственности) на евразийском континенте может иметь и такой вид: греко-римский мир → романо-германский → германо-славянский → славяно-тюркский.

4. Определяющими ориентирами формирующегося евразийского мира должны стать в соответствии с обозначенными контурами социального развития **духовные ценности**, носителями которых выступают духовно ориентированные социальные слои (представители религии, науки, сферы образования и культуры), что требует постоянного изучения господствующих в обществе ценностных установок и разработки программы формирования *национальной элиты*, отвечающей происходящим ценностным переменам. Магистральным направлением здесь должна стать работа по налаживанию *социальных механизмов* тестирования, отбора и распределения членов социума в соответствии с историческими целями жизнедеятельности этносов. При этом, работая на историческую перспективу, необходимо учитывать нынешнее состояние социальной жизни в обществе переходного периода, характеризующееся перманентной неустойчивостью, что может привести либо к социальному хаосу, либо к “плавному” выходу из социального кризиса. Основным путем такого выхода, на наш взгляд, является осуществление политического руководства на основе *смешанной формы* правления с элементами авторитаризма и последующим переходом к либерально-демократическому устройству социума как “промежуточной” фазе между индустриальным и информационным обществами. В этом случае модель управления этносом основывается на последовательной смене стилей политического руководства, отражающих особенности использования категорий Справедливости → Добра → Красоты → Истины во всех сферах организации социальной жизни (политической, экономической, духовной). Обязательным условием переходного периода от тоталитаризма через авторитарное руководство к подлинной демократии должно стать формирование различных *структур гражданского общества* — основы всего постиндустриального развития. Это обеспечивается: а) приобщением всех людей к знаниям и духовности в процессе постоянного повышения культурно-образовательного уровня населения; б) практическим самовоспитанием народа посредством участия большинства в решении конкретных исторических задач; в) организацией избирательной системы, обеспечивающей подлинно всенародные выборы (К. Ясперс).

5. Главным фактором организации общества любого типа на каждом конкретном историческом этапе социального развития является **кадровая политика**, определяющая основное содержание всех видов и форм *социального управления*, поскольку, как известно, никакую политику нельзя осуществлять, не выражая ее в назначении тех или иных людей. Правильное функционирование и оптимальное развитие социальных механизмов тестирования, отбора и распределения членов социума возможно лишь при научно обоснованной разработке и реализации кадровой политики, представляющей собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, определенную перспективу экономического, политического и духовного роста социума. Кадровая политика, таким образом, является тем действенным “рычагом” социального управления, посредством которого изменяется весь ход общественного развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аунапу Ф. Ф. Методы подбора и подготовки руководителей производства. — М., 1971.
2. Бизюкова И. В. Кадры. Подбор и оценка. — М., 1984.
3. Бляхман Л. С., Сочилин Б. Г., Шкаратан О. И. Подбор и расстановка кадров на предприятии. — М., 1968.
4. Валентей Д. И., Кваша А. Я. Основы демографии: Учебник. — М., 1989.
5. Войченко Е. Г. Планирование и организация работы отдела кадров: Справоч. пособие. — К., 1986.
6. Горелов Н. А. Экономика трудовых ресурсов. — М., 1980.
7. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М., 1993.
8. Дейнеко О. А. Современный организатор производства. — М., 1984.
9. Закон Украины "Об образовании" // ВВС УССР. — 1991. — № 34.
10. Закон Украины "О государственной службе" // Уряд. кур'єр. — 1994. — № 3.
11. Захаров Н. Н., Симоненко В. Д. Профессиональная ориентация школьников. — М., 1989.
12. Зимичев А. М. Психология политической борьбы. — К., 1992.
13. Кабаков В. С., Богачев В. Ф., Осипов А. П. Кадры хозяйственных руководителей: подбор, расстановка, обучение. — Л., 1989.
14. Книга работника по кадрам. — М., 1983.
15. Ковригин М. А. Обновление рабочих кадров. — М., 1989.
16. Козлова Н., Рылеева С., Степанов Е., Федорова В. Ценностные ориентации — предпосылки программ переустройства общества // Общественные науки и современность. — 1993. — № 1. — С. 36–44.
17. Комаров В. Е. Экономические проблемы подготовки и использования кадров специалистов. — М., 1972.
18. Краткий словарь по социологии / Сост. Э. М. Коржева, Н. Ф. Наумова; Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. — М., 1988.
19. Кулаков В. Управление трудовыми ресурсами и занятостью населения // Плановое хоз-во. — 1990. — № 5.
20. Курошева Г. М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л., 1985.
21. Куртиков Н. А. Социальный объект управления — коллектив. — М., 1974.
22. Лещинер Р., Разу М., Старостин Ю. Обучение менеджеров: Творчески использовать зарубежный опыт // Персонал. — 1994. — № 1.
23. Мангутов И. С., Уманский Л. И. Организатор и организаторская деятельность. — Л., 1975.
24. Медведь Л. А., Багриль Н. Л. Стратегическое планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях. — М., 1990.
25. Меньшиков Л. И. Деловая оценка работников в сфере управления. — М., 1974.
26. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1994.
27. Методические рекомендации к системе управления кадрами: Общие положения. — К., 1981.
28. Население и трудовые ресурсы: Справочник / Сост. А. Г. Новицкий. — М., 1990.
29. Никифорова А. А. Влияние заработной платы на эффективность производства // Труд за рубежом. — 1995. — № 4.
30. Никифорова А. А. Оплата труда руководителей фирм (предприятий) в странах с развитой рыночной экономикой // Труд за рубежом. — 1995. — № 1.
31. Никифорова А. А. Рынок труда: занятость и безработица. — М., 1991.
32. Организация управления общественным производством / Под ред. Г. Х. Попова. — М., 1986.
33. Оценка работников управления / Под ред. Г. Х. Попова. — М., 1976.
34. Панасюк А. Ю. Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров. — М., 1991.
35. Папулов П. А. Кадры управления производством: деятельность, формирование. — М., 1985.
36. Пашков А. С., Иванкина Т. В., Магницкая Е. В. Кадровая политика и право. — М., 1989.
37. Пиленцо Р. К. Управление человеческими ресурсами и эффективность компании // Человек и труд. — 1993. — № 2. — С. 101–104.
38. Подбор и использование руководящих работников в промышленности / Под ред. В. И. Голикова. — К., 1976.
39. Політологія / За ред. О. І. Семківа. — Львів, 1993.
40. Положение о Главном управлении государственной службы при Кабинете Министров Украины // Собр. постановлений правительства Украины. — 1994. — № 12.
41. Положение о работе с кадрами в центральных и местных органах государственной исполнительной власти // Собр. постановлений правительства Украины. — 1996. — № 2.
42. Попов Г. Х., Джавадов Г. А. Управление и проблема кадров. — М., 1974.
43. Правительство и государственные служащие // Труд в мире. — 1991. — № 4.
44. Правовое регулирование рационального использования трудовых ресурсов / Н. И. Данченко, А. Р. Мацюк, З. К. Симорот и др. — К., 1989.
45. Преподавание и изучение прав человека: Пособие для учебных заведений по общественной деятельности и социальной профессии. — Нью-Йорк, 1992.

46. *Пронин И. И.* Руководящие кадры: подбор, расстановка и воспитание. — М., 1981.
47. *Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзор. информ. / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина.* — К., 1995.
48. *Работе с кадрами — научное обеспечение // Матер. совещания-семинара “Актуальные проблемы кадровой работы на современном этапе”.* — Л., 1989.
49. *Райтер Г. Р.* Найм и отбор персонала: Метод. пособие. — М., 1991.
50. *Розенбаум Ю. А.* Формирование управленческих кадров: социально-правовые проблемы. — М., 1982.
51. *Рубан Г. С.* Работа с кадрами на производстве. — К., 1990.
52. *Румчев В. Г., Канин А. Л.* Кадровые подсистемы АСУ. — М., 1984.
53. *Рыжов В. А.* Организация профориентационной работы в развитых капиталистических странах. — М., 1987.
54. *Саймон Б.* Общество и образование: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В. Я. Пилиповского. — М., 1989.
55. *Сикингер И.* Что определяет эффективность госслужбы? // *Человек и труд.* — 1995. — № 6.
56. *Система работы с кадрами управления / Отв. ред. В. А. Шахова.* — М., 1984.
57. *Системы высшего образования развивающихся стран: Каталог.* — М., 1986.
58. *Системы управления занятостью // Персонал.* — 1995. — № 2.
59. *Скоробогатов И. Б.* Кадры в системе управления народным хозяйством. — М., 1980.
60. *Скоробогатов И. Б.* Совершенствование организации работы с кадрами в народном хозяйстве. — М., 1982.
61. *Современная западная социология: Словарь.* — М., 1990.
62. *Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл.* — М., 1995.
63. *Содержание и методы подготовки кадров управления.* — М., 1977.
64. *Соловьев А. П., Романенкова М. Г.* Экономическая и социальная эффективность использования трудовых ресурсов. — Л., 1979.
65. *Сорокин П. А.* Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. — М., 1992.
66. *Социальная защита населения в условиях рынка.* — К., 1992.
67. *Социальное развитие предприятия и работа с кадрами: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Якимова.* — М., 1989.
68. *Социальное управление и эффективность производства / Под ред. В. М. Шепеля.* — М., 1983.
69. *Социологический справочник / Под общ. ред. В. И. Воловича.* — К., 1990.
70. *Стиль работы и образ жизни руководителя: Анализ проблемы, рекомендации: Сокр. пер. с нем. / Рук. авт. кол. К. Ладензак.* — М., 1985.
71. *Стромцов Л. Н.* Совершенствование работы с кадрами на предприятии. — М., 1977.
72. *Татарников А. А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.
73. *Трубин В. В.* Проблемы регулирования перераспределения рабочей силы. — М., 1978.
74. *Трудовые ресурсы: формирование и использование / Под ред. Е. В. Касимовского.* — М., 1975.
75. *Управление занятостью и организация трудоустройства: Обзор. информ. / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина.* — К., 1995.
76. *Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие / О. П. Апостолов, Л. С. Бляхман, Г. Х. Гендлер и др.; Рук. авт. кол. Э. Саруханов; Под общ. ред. Л. А. Костина.* — М., 1987.
77. *Управление трудовыми ресурсами: Справоч. пособие / О. П. Апостолов, Л. С. Бляхман, Г. Х. Гендлер и др.; Рук. авт. кол. Э. Р. Саруханов; Под общ. ред. Л. А. Костина.* — М., 1987.
78. *Управление трудовыми ресурсами за рубежом // Труд и соц. вопр.: зарубеж. опыт.* — М., 1991. — Вып. 13 (181).
79. *Ушаков Г. И., Шуруев А. С.* Планирование и финансирование подготовки специалистов. — М., 1980.
80. *Федеральный закон Российской Федерации “Об основах государственной службы Российской Федерации” // Бюл. Мин-ва труда РФ.* — 1995. — № 9.
81. *Фейнхейзен М. А., Маат Б. Й., Иаан К. А.* Менеджмент человеческих ресурсов // *Персонал.* — 1993. — № 2. — С. 3–17.
82. *Филиппов А. В.* Работа с кадрами: психологический аспект. — М., 1990.
83. *Формы рационального использования трудовых ресурсов в капиталистических странах // Труд и соц. вопр.: зарубеж. опыт.* — М., 1989. — Вып. 22.
84. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ. — М., 1993.
85. *Чернявский А. Д.* Организация управления в условиях рыночных отношений. — К., 1994.
86. *Чугаев А. А., Журлов А. Н.* Анализ структуры промышленно-производственного персонала отрасли. — К., 1983.
87. *Чупрунов Д. И., Жильцов Е. Н.* Экономика, организация и планирование высшего образования. — М., 1979.
88. *Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М., 1985.
89. *Эффективность труда руководителя.* — М., 1982.

СПИСОК РАБОТ АВТОРА ПО ПРОБЛЕМАМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Статьи

1. *Служба кадров и ее проблемы* // Соц. труд. — 1983. — № 9.
2. *Наш опыт укрепления трудовой дисциплины* // Приборы и системы управления. — 1984. — № 10.
3. *Один день из жизни начальника отдела кадров* // ЭКО. — 1984. — № 9.
4. *Совершенствовать работу с кадрами управления* // Соц. труд. — 1986. — № 5.
5. *Психологические проблемы совершенствования работы с кадрами управления* // Психол. журн. — 1987. — № 2. — Т. 8.
6. *Управление рабочими кадрами в строительстве* // Экономика строительства. — 1987. — № 11.
7. *Профессия — кадровик* // Экономика Советской Украины. — 1988. — № 4.
8. *В кадре — кадры* // ЭКО. — 1988. — № 5.
9. *Трудоустройство и переобучение за рубежом* // Экономика Советской Украины. — 1989. — № 8.
10. *Кадровые службы за рубежом* // ЭКО. — 1990. — № 5.
11. *Работа с персоналом: вчера, сегодня, завтра* // Персонал. — 1991. — № 1.
12. *Работа с персоналом как система* // Персонал. — 1991. — № 2.
13. *Основы кадровой политики* // Персонал. — 1991. — № 3.
14. *Что может рассказать личный листок по учету кадров* // Персонал. — 1991. — № 1–6.
15. *Управление персоналом: Словарь-справочник* // Персонал. — 1991. — № 1–6.
16. *Методы определения потребности в рабочих и служащих* // Персонал. — 1991. — № 4.
17. *Управление персоналом в промышленно развитых капиталистических странах* // Персонал. — 1991. — № 5.
18. *Работа с персоналом управления за рубежом* // Персонал. — 1991. — № 6.
19. *Всесоюзный заочный университет управления персоналом* // Тез. к первой Междунар. науч.-практич. сессии “Проблемы формирования и развития управленческого потенциала в условиях перехода к рынку”. — М., 1991 (в соавт.).
20. *Психология цвета* // Ваша тестотека. — 1992. — № 1.
21. *Асимметрия мозга и психологические особенности человека* // Ваша тестотека. — 1992. — № 2.
22. *Социально-психологический портрет современного руководителя* // Персонал. — 1992. — № 1.
23. *Язык рук* // Персонал. — 1992. — № 1.
24. *Беседа как метод психологии кадровой работы* // Персонал. — 1992. — № 2.
25. *Группа крови и характерологические особенности человека* // Персонал. — 1992. — № 2.
26. *Аттестация и резерв кадров* // Персонал. — 1992. — № 3–6.
27. *Умение говорить и слушать* // Персонал. — 1992. — № 3–6.
28. *Профессия — менеджер по кадрам* // Персонал. — 1993. — № 1.
29. *Концепция деятельности Межрегионального заочного университета управления персоналом* // Персонал. — 1993. — № 2 (в соавт.).
30. *Устройство на работу: практические рекомендации* // Персонал. — 1993. — № 2.
31. *Стратегия выживания фирмы в условиях рынка* // Персонал. — 1993. — № 3–4.
32. *Профессия — менеджер по кадрам* // Человек и труд. — 1993. — № 9.
33. *Управление человеческими ресурсами в Украине* // Персонал. — 1994. — № 1.
34. *Тактика трудоустройства дома и за рубежом* // Персонал. — 1994. — № 2.
35. *Персонал — залог успеха* // Персонал. — 1994. — № 3–4.
36. *МАУП — год пятый: итоги и перспективы* // Персонал. — 1995. — № 1.
37. *Объект и предмет кадровой политики* // Персонал. — 1995. — № 2.
38. *Социальное управление и кадровая политика* // Персонал. — 1995. — № 3.
39. *Признание и нострификация в Украине документов об образовании, научных степеней и званий* // Персонал. — 1995. — № 4.
40. *Негосударственная система образования: реформирование или ликвидация?* // Бизнес. — 1996. — 28 мая.
41. *Система подготовки управляющих человеческими ресурсами* // Персонал. — 1996. — № 1.
42. *Приоритеты кадровой политики и реформирование образования* // Персонал. — 1996. — № 2.
43. *Аккредитация вузов и документы от образования: ситуация в мире и в Украине* // Персонал. — 1996. — № 3.
44. *Проблемы развития мировой системы образования и поиск путей их решения в Украине* // Персонал. — 1996. — № 4 (в соавт.).
45. *Политическая элита Украины: попытка анализа и оценки* // Персонал. — 1997. — № 1.
46. *“Собачье сердце” украинского образования* // Бизнес. — 1996. — 6 авг.

47. *Хотите получить работу — улыбайтесь, или Что нужно знать, чтобы успешно пройти собеседование* // Собственник. — 1996. — № 2.
48. *Судьбы образования, как и судьбы Родины — в наших руках* // Финансовая Украина. — 1996. — 10 дек.
49. *Так кому это выгодно?* // Зеркало недели. — 1996. — 3 авг.
50. *Социальное управление как система* // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 2.
51. *Акция “Чистые руки в образовании”* // День. — 1997. — 17 апр.
52. *Политическая элита Украины в зеркале астрологии* // Персонал. — 1997. — № 2.
53. *Об итогах и перспективах деятельности Международной Кадровой Академии* // Персонал. — 1997. — № 3.
54. *“Пластиковая” забота: Почему в образовательной отрасли процветает взяточничество и как с ним бороться?* // Вечерний Киев. — 1997. — 16 мая.
55. *Академий должно быть много и разных* // Зеркало недели. — 1997. — 13 дек.
56. *Открытое образование в Украине* // Персонал. — 1998. — № 1.
57. *МАУП: негосударственный вуз с государственными задачами* // Голос Украины. — 1998. — 22 сент.
58. *9 лет, которые потрясли мир образования* // Персонал. — 1998. — № 2.
59. *“Магические числа” в структуре управления. Взгляд сквозь призму профессионального опыта* // Персонал. — 1998. — № 3.
60. *Социальная история как смена религиозно-этических парадигм* // Персонал. — 1998. — № 4.
61. *Система управления современным вузом* // Персонал. — 1998. — № 5.
62. *Новое управленческое мышление требует прихода менеджеров нового типа* // Персонал. — 1998. — № 6.
63. *МАУП: первое десятилетие* // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 3.
64. *К разработке концепции управления современным обществом* // Персонал. — 1999. — Приложение.
65. *Балканы: рубикон эпох. Югославский конфликт в зеркале социальной теории* // Независимость. — 1999. — 16 апр.
66. *НАТО — альянс обреченных* // Персонал. — 1999. — № 3.
67. *Выбор между прошлым и будущим* // Уряд. кур’єр. — 1999. — 12 нояб.
68. *Реформы образования судьбоносны для Украины* // Зеркало недели. — 2000. — 3 марта.
69. *Новое летоисчисление в юридическом образовании Украины: 37 год* // Зеркало недели. — 2000. — 1–7 июля.
70. *МАУП на пороге XXI века* // Персонал. — 2000. — № 1.
71. *Агрессия НАТО на Балканах: уроки истории и ее перспективы* // Персонал. — 2000. — № 2.
72. *О причинах богатства “богатых” народов и о том, что делать “бедным”* // Украина в современном геополитическом пространстве: Сб. науч. тр. — К., 2000.

Методические рекомендации и учебные пособия

73. *Работа с резервом руководящих кадров на промышленном предприятии.* — М., 1984. — 85 с. (в соавт.).
74. *Организация и ведение учета использования рабочего времени на промышленном предприятии.* — М., 1985. — 44 с. (в соавт.).
75. *Система управления кадрами в народном хозяйстве.* — Черкассы, 1988. — 34 с.
76. *Подбор и подготовка организаторов кадровой работы.* — Черкассы, 1988. — 31 с.
77. *Кадровые службы за рубежом.* — Черкассы, 1988. — 22 с.
78. *Современные методы определения кадровой потребности.* — Черкассы, 1988. — 24 с.
79. *Психологические аспекты работы с кадрами на производстве.* — Черкассы, 1988. — 28 с.
80. *Психология делового общения: практические рекомендации.* — Черкассы, 1988. — 23 с.
81. *Организация работы по комплектованию предприятий и строек кадрами.* — Черкассы, 1988. — 32 с.
82. *Работа с молодыми специалистами и мастерами на производстве.* — Черкассы, 1988. — 19 с.
83. *Работа с резервом для выдвижения.* — Черкассы, 1988. — 26 с.
84. *Оценка руководителей и специалистов.* — Черкассы, 1988. — 21 с.
85. *Организация выборов руководителей и конкурсов специалистов.* — Черкассы, 1988. — 21 с.
86. *Управление формированием стабильных производственных коллективов.* — Черкассы, 1988. — 24 с.
87. *Управление мобильностью рабочих кадров на производстве.* — Черкассы, 1988. — 14 с.
88. *Управление трудовой дисциплиной и рациональным использованием рабочего времени на производстве.* — Черкассы, 1988. — 26 с.
89. *Организация делопроизводства отдела кадров.* — Черкассы, 1989. — 18 с.
90. *Комплексная система управления кадрами.* — Черкассы, 1989. — 19 с.
91. *Роль кадровых служб в управлении производством.* — Запорожье, 1989. — 26 с.
92. *Визуальная психодиагностика в кадровой работе.* — Запорожье, 1989. — 19 с.

93. Психологические методы работы с кадрами. — К., 1989. — 22 с.
94. Система работы с кадрами в народном хозяйстве. — К., 1989. — 18 с.
95. Кадровые службы — инструмент реализации кадровой политики. — К., 1989. — 19 с.
96. Основы планирования и прогнозирования кадровой работы. — К., 1989. — 18 с.
97. Методы определения потребности в кадрах. — К., 1989. — 18 с.
98. Организационные формы обеспечения предприятий и строек кадрами. — К., 1989. — 20 с.
99. ПрофорIENTATION и привлечение молодежи к труду. — К., 1989. — 20 с.
100. Организация высвобождения работников. — К., 1989. — 27 с.
101. Оценка руководителей и специалистов производства. — К., 1989. — 17 с.
102. Организация работы с молодыми специалистами и мастерами. — К., 1989. — 30 с.
103. Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления. — К., 1989. — 22 с.
104. Работа с резервом руководящих кадров. — К., 1989. — 17 с.
105. Организация выборов руководителей. — К., 1989. — 21 с.
106. Анализ текучести кадров и пути ее сокращения. — К., 1989. — 19 с.
107. Управление трудовой дисциплиной на производстве. — К., 1989. — 17 с.
108. Управление мобильностью кадров на производстве. — К., 1989. — 17 с.
109. Организация делопроизводства отдела кадров. — К., 1989. — 21 с.
110. Виды учета и отчетности в отделе кадров. — К., 1989. — 30 с.
111. Порядок представления работников к государственным наградам. — К., 1989. — 22 с.
112. Психология кадровой работы. — К., 1989. — 16 с.
113. Методы психологии кадровой работы. — К., 1989. — 16 с.
114. Основы визуальной психодиагностики. — К., 1989. — 16 с.
115. Психология взрослого человека: три блока личности. — К., 1989. — 13 с.
116. Личность в деятельности и коллективе. — К., 1989. — 13 с.
117. Культура делового общения. — К., 1989. — 13 с.
118. Психологическое изучение личности работника. — К., 1989. — 88 с. (в соавт.).
119. Введение в психологию кадровой работы. — К., 1989. — 45 с.
120. Организация и психология управления кадрами за рубежом. — К., 1989. — 46 с.
121. Типовой учебный план и программа обучения руководителей и специалистов кадровых служб. — К., 1989. — 46 с.
122. Система управления и организации работы с персоналом. — К., 1992. — 28 с.
123. Кадровые службы: организация и развитие. — К., 1992. — 23 с.
124. Планирование и прогнозирование работы с персоналом. — К., 1992. — 37 с.
125. Основные формы комплектования штата. — К., 1992. — 40 с.
126. Организация делопроизводства кадровой службы. — К., 1992. — 24 с.
127. Профессиональная ориентация — основа эффективного кадрового обеспечения. — К., 1992. — 24 с.
128. Кадровый потенциал управления. — К., 1992. — 29 с.
129. Аттестация и резерв кадров. — К., 1992. — 71 с.
130. Организация обучения персонала. — К., 1992. — 35 с.
131. Формирование стабильного персонала. — К., 1992. — 28 с.
132. Начала психологии кадровой работы. — К., 1992. — 62 с.
133. Как избежать ошибок при устройстве на работу: Советы психолога. — К., 1992. — 84 с.
134. Планирование и организация работы с персоналом. — К., 1993. — 92 с.
135. Документы об образовании: проблемы признания и сравнимости. — К., 1995. — 64 с.
136. Управление бизнесом: экспресс-курс для деловых людей. — 2-е изд. — К., 1996. — 104 с.
137. Религии мира. — 2-е изд. — К., 1997. — 68 с.
138. Система социологического знания. — 3-е изд. — К., 1998. — 208 с.
139. Психология работы с людьми. — 5-е изд. — К., 1998. — 136 с. (в соавт.).
140. Социальный менеджмент: Курс лекций. — М., 1998. — 215 с. (в соавт.).
141. Основы психологических знаний. — 3-е изд. — К., 1999. — 128 с.

Научно-популярные издания, учебники и монографии

142. Организация работы с кадрами в строительстве. — К., 1988. — 192 с. (в соавт.).
143. Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 ч. — К., 1989. — 240 с.
144. Делопроизводство, учет и отчетность в отделе кадров: В 3 ч. — К., 1989. — 269 с. (в соавт.).
145. Организация и психология работы с кадрами управления: В 2 ч. — К., 1989. — 297 с. (в соавт.).
146. Основы психологического изучения личности: В 2 ч. — К., 1989. — 297 с. (в соавт.).

147. *Профессиональная ориентация: этапы и методы*: В 3 ч. — К., 1989. — 365 с. (в соавт.).
148. *Теория и практика управления кадрами: общие положения*: В 2 ч. — К., 1989. — 347 с.
149. *Формирование стабильных трудовых коллективов: организационно-психологическое обеспечение*: В 3 ч. — К., 1989. — 268 с. (в соавт.).
150. *Как работают с людьми за рубежом*. — К., 1991. — 141 с.
151. *Система подготовки менеджеров по кадрам*. — К., 1991. — 200 с.
152. *Управление персоналом: словарь-справочник*. — К., 1991. — 140 с.
153. *Визуальные тесты*. — К., 1992. — 167 с.
154. *Астрология для менеджера*. — К., 1992. — 163 с.
155. *Имена: код личности и судьбы*. — К., 1992. — 110 с.
156. *Как делать карьеру*. — К., 1993. — 151 с.
157. *Как строить организацию*. — К., 1993. — 255 с.
158. *Как читать людей по их внешнему облику*. — К., 1993. — 239 с.
159. *Система методов профессиональной ориентации*: В 2 кн. — К., 1993. — 325 с. (в соавт.).
160. *Практическая психология менеджмента*. — К., 1994. — 399 с.
161. *Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению*. — К., 1995. — 672 с.
162. *Социальная философия истории (теория социального развития)*. — К., 1996. — 152 с.
163. *Теория социального управления*. — К., 1996. — 408 с.
164. *Теория кадровой политики*. — К., 1997. — 176 с.
165. *Теория и практика управления персоналом*. — К., 1998. — 256 с.
166. *Основы кадрового менеджмента*. — 3-е изд. — К., 1999. — 288 с.
167. *Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента*. — К., 1999. — 400 с.
168. *Основы современного социального управления*. — М., 1999. — 251 с. (в соавт.).
169. *Основы современного социального управления: теория и методология*. — М., 2000. — 271 с. (в соавт.).
170. *Україна на зламі тисячоліть: історичний екскурс, проблеми, тенденції та перспективи*. — К., 2000. — 384 с. (в соавт.).



СОДЕРЖАНИЕ

Феномен жизненного и творческого кредо Георгия Щёкина	5
---	---

ВИЗУАЛЬНАЯ ПСИХОДИАГНОСТИКА: ПОЗНАНИЕ ЛЮДЕЙ ПО ИХ ВНЕШНОСТИ И ПОВЕДЕНИЮ

Предисловие	15
Введение	
НАУКА ПОЗНАНИЯ ЛЮДЕЙ ПО ИХ ВНЕШНИМ ПРИЗНАКАМ	17
Визуальная психодиагностика: предмет, задачи, содержание	19
Исторические корни визуальной психодиагностики	21
Взаимосвязь визуальной психодиагностики с современными науками	23
Структура курса визуальной психодиагностики	24
Список использованной литературы	25
Часть I	
ТИПОЛОГИЯ ЧЕЛОВЕКА	27
Раздел 1. АСТРОЛОГИЧЕСКАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ: ПЛАНЕТАРНЫЕ И ЗОДИАКАЛЬНЫЕ ТИПЫ	30
1.1. Астрология: история и современность	30
1.2. Как читать гороскоп	37
1.3. Астрологические основы темперамента	43
Список использованной литературы	54
Раздел 2. ТИПОЛОГИИ ТЕМПЕРАМЕНТА И ИХ СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ	55
2.1. Типы темперамента	55
Список использованной литературы	66
2.2. Конституциональные типологии	67
2.3. Современное развитие конституциональных типологий	74
Список использованной литературы	78
Раздел 3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТИПОЛОГИИ ЧЕЛОВЕКА	79
3.1. Мыслители и художники	79
3.2. Классификация личностей А. Лазурского	83
3.3. Психологические типы К. Юнга	88
3.4. Акцентуированные личности К. Леонгарда	96
Список использованной литературы	101
Раздел 4. ОБЩАЯ ТИПОЛОГИЯ: ПОПЫТКА ОБОБЩЕНИЯ	102
4.1. Введение в психологию личности	102
4.2. Повторение пройденного	109
4.3. Наша концепция	118
Список использованной литературы	125
Часть II	
ОСНОВЫ ФИЗИОГНОМИКИ	127
Раздел 5. ФИЗИОГНОМИКА: ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС	129
5.1. Физиогномика в античном мире	129
5.2. Физиогномические системы прошлого	135
5.3. Физиогномический язык и его грамматика	138
5.4. Антропологическая физиогномика	145
Список использованной литературы	152
Раздел 6. ЛИЦО КАК ОБЪЕКТ СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	153
6.1. Черты лица — черты характера?	154
6.2. Строение лица	157
6.3. “Язык лица” и его изучение	158
Список использованной литературы	165

Раздел 7. ХИРОЛОГИЯ — НАУКА О РУКЕ	166
7.1. Хиромантия и дерматоглифика	167
7.2. Основы хирогномонии	168
7.3. Использование данных дерматоглифики в визуальной психодиагностике	174
<i>Приложения</i>	180
<i>Список использованной литературы</i>	204
Часть III	
КАК ПРАВИЛЬНО ЧИТАТЬ АНКЕТУ	205
Раздел 8. ВВЕДЕНИЕ В ИМЕНОЛОГИЮ	208
8.1. Теория имен отца Павла	209
8.2. Этимологический справочник имен	217
8.3. Психологический справочник имен	223
8.4. Имена в зеркале астрологии и нумерологии	235
<i>Список использованной литературы</i>	246
Раздел 9. ДАТА РОЖДЕНИЯ И ВОЗРАСТ	247
9.1. Психология возраста	247
9.2. Возраст и образование	251
<i>Список использованной литературы</i>	255
9.3. Дата рождения, или персонал-астрология	255
<i>Список использованной литературы</i>	276
Раздел 10. ПСИХОЛОГИЯ ПОЛА И НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ	277
10.1. Мужчина и женщина: сравнительные характеристики	277
10.2. Психологические типы развития личности	281
<i>Список использованной литературы</i>	287
10.3. Национальные отличия. Кровь и характер	288
<i>Список использованной литературы</i>	295
Раздел 11. ГРАФОЛОГИЯ В НАУКЕ И ЖИЗНИ	296
11.1. Краткий исторический очерк о графологии	298
11.2. Определение характера в графологических системах прошлого	299
11.3. Исследование почерка как метод психодиагностики	303
<i>Список использованной литературы</i>	315
<i>Приложение</i>	315
<i>Список использованной литературы</i>	320
Часть IV	
ГРАММАТИКА ЯЗЫКА ТЕЛА	321
Раздел 12. НАБЛЮДЕНИЕ — ОСНОВНОЙ МЕТОД ВИЗУАЛЬНОЙ ПСИХОДИАГНОСТИКИ	323
12.1. Что может наблюдение?	323
12.2. Выразительные движения и эмоции	327
12.3. Приемы наблюдения за поведенческими реакциями человека	330
12.4. Упражнения для развития наблюдательности	335
<i>Список использованной литературы</i>	356
Раздел 13. ИЗУЧЕНИЕ ПРИВЫЧЕК	357
13.1. Косвенное наблюдение и его особенности	357
<i>Список использованной литературы</i>	368
13.2. Психология цвета	368
<i>Список использованной литературы</i>	379
13.3. “Телесные” тесты и асимметрия мозга	380
<i>Список использованной литературы</i>	385
13.4. Характер через геометрию и рисунки	386
<i>Список использованной литературы</i>	396
Раздел 14. ЯЗЫК ТЕЛА И ЕГО ДВИЖЕНИЙ	397
14.1. Язык глаз и рук	398
14.2. Язык телодвижений	403
14.3. Законы общения и сигналы тела	406
<i>Список использованной литературы</i>	414
Заключение	
ИТОГИ КУРСА И ИХ ЗАКРЕПЛЕНИЕ	415
Общий макет изучения человека средствами визуальной психодиагностики	417
Закрепление пройденного	428
<i>Персоналии</i>	434
<i>Глоссарий</i>	438
<i>Библиография</i>	454

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Часть I		
ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	461
ВВЕДЕНИЕ В КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	463
	<i>Список использованной литературы</i>	468
Раздел 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	469
1.1. Современное развитие теории организации	469
1.2. Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента	472
1.3. Основные направления и методы управления кадрами	474
1.4. Принципы и механизм управления персоналом	476
1.5. Стратегические концепции управления персоналом за рубежом	479
	<i>Деловая игра: Анализ организационной структуры управления заводом</i>	482
	<i>Список использованной литературы</i>	485
Раздел 2. ПРОФЕССИЯ — МЕНЕДЖЕР ПО КАДРАМ	486
2.1. Производственная организация как социотехническая система	486
2.2. Структура социально-психологической подсистемы производственной организации	487
2.3. Структура профессиональной подготовки менеджера по кадрам	491
2.4. Структура профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам	494
2.5. Система профессиональной подготовки и непрерывного образования менеджеров по кадрам	494
2.6. Основные направления перестройки работы кадровых служб в современных условиях	497
2.7. Службы персонала за рубежом	498
	<i>Список использованной литературы</i>	502
Раздел 3. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ	504
3.1. Основы кадровой политики предприятия	504
3.2. Планирование работы с кадрами	505
3.3. Прогнозирование в управлении персоналом	508
3.4. Планирование численности и состава работников	510
3.5. Определение перспективной потребности в специалистах	511
3.6. Методы расчета потребности в рабочих кадрах	513
3.7. Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран	515
	<i>Список использованной литературы</i>	520
Раздел 4. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ШТАТА	522
4.1. Занятость населения: общие положения	522
4.2. Источники обеспечения предприятий и организаций персоналом	524
4.3. Занятость населения и комплектование штата за рубежом	527
	<i>Деловая игра: Вступление в должность начальника цеха</i>	534
	<i>Список использованной литературы</i>	535
Раздел 5. ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ	537
5.1. Профессиональная ориентация как система	537
5.2. Профессиональное просвещение	539
5.3. Профессиография и профессиология	540
5.4. Организация производственной и социальной адаптации работников	542
5.5. Организация профориентационной работы за рубежом	543
	<i>Список использованной литературы</i>	545
Раздел 6. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЕНИЯ	546
6.1. Анализ качественного состава кадров	546
6.2. Работа с молодыми специалистами	549
6.3. Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления	551
6.4. Работа со специалистами за рубежом	554
	<i>Разбор конкретной ситуации: Выдвижение на должность руководителя предприятия</i>	557
	<i>Список использованной литературы</i>	558
Раздел 7. АТТЕСТАЦИЯ И РЕЗЕРВ КАДРОВ	559
7.1. Организация оценки кадров управления	559
7.2. Принципы и методы работы с резервом	563
7.3. Организация конкурсов специалистов	567
7.4. Работа с персоналом управления за рубежом	568
	<i>Деловая игра: "МИР" — моделирование идеального руководителя</i>	576
	<i>Список использованной литературы</i>	579
Раздел 8. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	580
8.1. Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов	581
8.2. Непрерывное обучение рабочих	582

8.3. Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров	583
8.4. Методика расчета затрат на повышение квалификации	584
8.5. Системы профессионального обучения персонала за рубежом	585
<i>Разбор конкретной ситуации: Выбор форм и содержания подготовки начальника цеха</i>	<i>593</i>
<i>Список использованной литературы</i>	<i>594</i>
Раздел 9. УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ И ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ	596
9.1. Оценка состояния текучести кадров	596
9.2. Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров	598
9.3. Управление мобильностью кадров на производстве	602
9.4. Система профессионального продвижения рабочих	603
9.5. Управление профессионально-квалификационным ростом руководителей и специалистов	606
9.6. Организация управления трудовой дисциплиной	608
9.7. Организация учета использования рабочего времени	611
9.8. Управление текучестью и трудовой мотивацией работников в зарубежных компаниях	612
<i>Список использованной литературы</i>	<i>616</i>
Раздел 10. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ	617
10.1. Основные требования к организации делопроизводства кадровых служб	617
10.2. Документационное обеспечение управления кадрами	626
10.3. Организация учета и отчетности по кадрам	629
10.4. Оценка эффективности работы кадровых служб	631
<i>Список использованной литературы</i>	<i>634</i>
Часть II	
ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	635
<i>Предисловие</i>	<i>637</i>
ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	639
КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ	
Раздел 11. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА	661
11.1. Проверка интеллектуальных возможностей	662
11.2. Определение профессиональной направленности	679
11.3. Как рождаются лидеры: способности к управлению	687
11.4. Самооценка волевых качеств	696
11.5. Ваша удовлетворенность работой	704
11.6. Психогеометрия для менеджеров	709
Раздел 12. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ	715
12.1. Портрет современного менеджера	715
12.2. Анализ управленческих ограничений	727
12.3. Деловая карьера: планирование и организация	743
КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ	
Раздел 13. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА	767
13.1. Современные концепции организации и управления	768
13.2. Организация менеджмента	781
13.3. Тип менеджмента и эффективность управления	793
13.4. Мотивация и развитие персонала	807
Раздел 14. ОЦЕНКА И ПОДБОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА	818
14.1. Психологический анализ управленческой деятельности	819
14.2. Оценка деловых и личностных качеств менеджера	830
14.3. Всесторонняя оценка управленческой деятельности	844
14.4. Как подбирать управленческую команду	856
КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ	
Раздел 15. ФОРМЫ И МЕТОДЫ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА	871
15.1. Текучесть кадров и ее предупреждение	874
15.2. Социально-психологический климат организации	884
15.3. Изучение состояния производственной дисциплины	896
Раздел 16. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА	913
16.1. Система управления собственной деятельностью	914
16.2. Тактика деловых взаимоотношений	926
16.3. Техника личной работы руководителя	941
<i>Список использованной и рекомендуемой литературы</i>	<i>960</i>
<i>Словарь-справочник</i>	<i>964</i>

СОЦИАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Часть I	
ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ	1009
<i>Предисловие</i>	1011
<i>Введение</i>	1012
Раздел 1. ЦИКЛИЧНОСТЬ КАК ПОВТОРЯЕМОСТЬ ИСТОРИИ	1017
1.1. Теории исторического круговорота	1017
1.2. Социальная философия Платона	1021
1.3. Концепции наций, рас и цивилизаций	1026
1.4. Социология религии М. Вебера	1029
1.5. Теория культурно-исторических типов	1033
1.6. Теория этноса Л. Гумилева	1037
1.7. Теория социокультурной динамики П. Сорокина	1049
1.8. Социальная философия истории К. Ясперса	1053
1.9. Исторические циклы и ритмы: обобщающие выводы	1056
Раздел 2. ИСТОРИЯ КАК ЛИНЕЙНОЕ И НЕЛИНЕЙНОЕ РАЗВИТИЕ	1061
Введение	1061
2.1. Теория формаций	1063
2.2. Теории цивилизаций	1067
2.3. Новые подходы к пониманию социальной истории	1072
2.4. Опасность социальных утопий	1078
Раздел 3. СИСТЕМНО-ЦИКЛИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОНИМАНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ ИСТОРИИ	1081
Введение	1081
3.1. Психология истории	1082
3.2. Общая схема мировой истории	1089
3.3. Исторические мезоциклы	1092
3.4. Исторические микроциклы	1096
3.5. Основания социальной модернизации в современных условиях	1099
<i>Заключение</i>	1105
<i>Список использованной литературы</i>	1108
Часть II	
ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	1111
<i>Предисловие</i>	1113
<i>Введение</i>	1115
Раздел 4. РАСЫ. НАРОДЫ. КУЛЬТУРЫ	1122
4.1. Расы человека: пути образования и основные различия	1122
4.2. Происхождение народов	1129
4.3. Психология этносов	1138
4.4. Развитие культуры и происхождение власти	1148
4.5. Культура и социальное управление	1156
4.6. Этапы социального управления	1164
4.7. Пути организации общества	1171
Раздел 5. СОЦИАЛЬНЫЕ ЗАКОНЫ	1179
5.1. Общество и его изучение	1179
5.2. Основные понятия стратификации в социологии М. Вебера	1184
5.3. Концепция социальной стратификации П. Сорокина	1188
5.4. Теория социальной мобильности	1193
5.5. Измерение социальной стратификации и мобильности	1203
5.6. Типы общества и социальный характер	1210
Раздел 6. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	1215
6.1. Краткая история управления	1215
6.2. Теория государства Древнего мира	1219
6.3. Философия социального управления Н. Макиавелли	1223
6.4. Социология власти М. Вебера	1227
6.5. Социальная психология мироустройства К. Ясперса	1234
6.6. Менеджмент как наука и искусство социального управления	1238
6.7. Управление основными сферами общества	1246
Раздел 7. ОСНОВЫ ПОЛИТИЧЕСКОЙ НАУКИ	1252
7.1. Политика как социальное явление	1252

7.2. Теория власти	1260
7.3. Формы государственного правления	1267
7.4. Демократия и тирания	1272
7.5. Психология политики	1279
Раздел 8. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ	1295
8.1. Предмет и содержание науки управления	1295
8.2. Принципы и методы социального управления	1301
8.3. Система социального управления	1307
8.4. Содержание и организация процессов управления	1317
8.5. Стили социального управления	1322
8.6. Теория ситуативного управления	1328
<i>Заключение. Некоторые обобщения и выводы</i>	<i>1332</i>
<i>Список использованной литературы</i>	<i>1351</i>
Часть III	
ТЕОРИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	1355
<i>Предисловие</i>	<i>1357</i>
Раздел 9. ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ	1363
9.1. Объект кадровой политики	1363
9.2. Кадровая политика как система управления людьми	1368
9.3. Социальное управление и кадровая политика	1372
9.4. Система подготовки управляющих человеческими ресурсами	1376
Раздел 10. ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	1381
10.1. Классификация кадров	1382
10.2. Воспроизводство кадров	1385
10.3. Социальная и кадровая политика	1389
10.4. Кадровая политика и кадровая работа	1392
Раздел 11. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	1396
11.1. Основные направления и этапы разработки кадровой политики	1396
11.2. Методы прогнозирования и планирования в кадровой политике	1401
11.3. Разработка региональной и отраслевой кадровой политики	1407
11.4. Фирменная кадровая политика	1411
Раздел 12. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	1415
12.1. Управление демографическими процессами	1415
12.2. Управление образованием	1419
12.3. Управление профессиональной ориентацией	1424
12.4. Управление занятостью	1428
12.5. Управление трудом	1432
12.6. Управление социальным развитием	1437
Раздел 13. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	1442
13.1. Общегосударственные и региональные органы управления	1442
13.2. Отраслевые органы управления человеческими ресурсами	1446
13.3. Государственная служба	1450
<i>Заключение</i>	<i>1454</i>
<i>Основные гипотезы и выводы</i>	<i>1458</i>
<i>Список использованной литературы</i>	<i>1460</i>
<i>Список работ автора по проблемам человеческих ресурсов</i>	<i>1462</i>

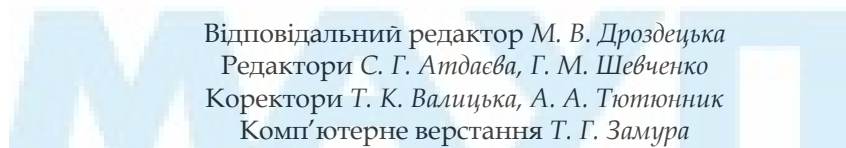
У пропонованому виданні, яке є логічним об'єднанням фундаментальних праць відомого вченого Георгія Щокіна, – “Візуальна психодіагностика: пізнання людей за їхньою зовнішністю і поведінкою”, “Організація і психологія управління персоналом”, “Соціальна теорія і кадрова політика”, – автором зроблено спробу наукового обґрунтування його концепції і моделі управління суспільством, які полягають у тому, що шлях до ефективного менеджменту людських ресурсів лежить через інтеграцію функцій управління працею, кадрами і соціальним розвитком.

Для викладачів, студентів, менеджерів, підприємців, психологів, а також для всіх, хто займається проблемами соціального управління.



Наукове видання
Щокін Георгій Васильович
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ**

Монографія
(Рос. мовою)



Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*
Редактори *С. Г. Атнаєва, Г. М. Шевченко*
Коректори *Т. К. Валицька, А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *Т. Г. Замура*
Макетування *Т. І. Губанова*
Художнє оформлення *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 14.04.09. Формат 60×90¹/₈. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 184,00. Обл.-вид. арк. 160,35. Наклад 500 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.08*