



Современная гуманитарная академия

На правах рукописи

**Щедрова Ирина Алексеевна**

**ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ  
КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ  
В ОРГАНИЗАЦИИ (ПО ОПЫТУ ВУЗА)**

Специальность: 22.00.08 – социология управления

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

Москва – 2005

Диссертация выполнена на кафедре социологии  
Современной Гуманитарной Академии.

**Научный руководитель:** кандидат исторических наук, профессор  
**Тараканов В. П.**

**Официальные оппоненты:** Доктор социологических наук,  
старший преподаватель кафедры  
государственного военного управления  
Военной академии ГШ ВС РФ  
**Гостев А. Н.**

Кандидат социологических наук,  
зам. директора центра мониторинга  
технической оснащенности СГА  
**Миненков О. В.**

**Ведущая организация:** Министерство экономического  
развития России.

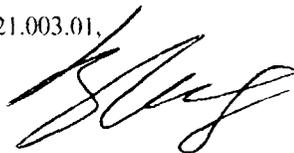
Защита состоится 30 марта 2005 г. в 12 ч. <sup>00</sup> мин.  
на заседании диссертационного совета по присуждению ученой степени  
кандидата социологических наук К 521.003.01 при Современной Гумани-  
тарной Академии по адресу:  
109029 г. Москва, ул. Нижегородская, д. 32, зеркальный зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Современной гумани-  
тарной академии

Автореферат разослан «22» февраля 2005 г.

Ученый секретарь

Диссертационного совета К 521.003.01,  
кандидат философских наук



В. Г. Голобоков

2006-4  
6413

АНЗЗН

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность исследования.

Исследование роли личностных качеств руководителя в управлении социальными процессами в трудовом коллективе и формировании в них здорового социально-психологического климата является одной из наиболее важных проблем в современной социологической науке. Этот вопрос приобретает особую актуальность в современных условиях, когда на фоне экономических преобразований в стране закладываются основы новых трудовых отношений, взаимосвязей между людьми в социальной среде. Новый Трудовой кодекс, разрешая ряд возникших на современном этапе противоречий между работодателем и работником, тем не менее, не способен полностью урегулировать сложные механизмы, создающие социально-психологический климат в трудовом коллективе<sup>1</sup>. Существующая проблема усугубляется еще и тем, что все аспекты руководящей деятельности не может учесть ни одна система образования. Кроме того, как отмечено в Федеральном законе «Об утверждении федеральной программы развития образования», «все более замкнутый характер приобретает процесс подготовки кадров высшей квалификации, который... вынужденно ограничивается рамками региональных научных школ, которые не всегда и не по всем направлениям могут обеспечить должный уровень научной подготовки таких кадров»<sup>2</sup>.

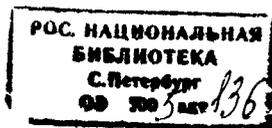
Вместе с тем, объективные условия жизни настойчиво подтверждают тот факт, что профессионализм и компетентность становятся главным условием в совершенствовании управленческих функций на любом уровне, следовательно, настало время формирования корпуса высококвалифицированных профессионалов-управленцев. Решить эту задачу, опираясь на уже полученный опыт, не представляется возможным, поскольку социальные технологии управления персоналом, применявшиеся до середины 80-х годов, потеряли свою действенность и не могут быть использованы в новой социокультурной ситуации в своем первоначальном виде<sup>3</sup>.

Современному руководителю любого профиля крайне необходимы знания в области социологии управления. Без этого невозможно активизировать человеческий фактор, добиться сплочения трудового коллектива, его

<sup>1</sup> Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ

<sup>2</sup> ФЗ «Об утверждении федеральной программы развития образования» п. 2, № 51-ФЗ от 10.04.00, принят ГД ФС РФ

<sup>3</sup> Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М. Гардарики, 1998 - 54 с.



эффективной работы. Компетенция руководителя в области социологии управления позволит целенаправленно совершенствовать свои личностные качества, собственным авторитетом влиять на формирование здорового социально-психологического климата в организации.

В этой связи на сегодняшний день представляется необходимым соединить в систему все недостаточно связанные между собой исследования в области конфликтологии, социальной психологии, менеджмента, стратегического управления, политологии, психофизиологии с целью определения влияния личностных характеристик руководителя на формирование и управление социально-психологическим климатом трудового коллектива и формирования на этой основе моделей его социально прогнозируемых действий по осуществлению требуемых изменений в социально-психологическом климате коллектива.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена:

- существенными изменениями в социальной, политической, экономической жизни государства, психологии людей, затрагивающими взаимоотношения в коллективе, систему ценностных ориентаций, норм поведения, перестроившими представления о характере труда, успехе, карьере;
- теоретической неразработанностью проблемы соответствия личностных социально-психологических качеств руководителя и требований профессиональной управленческой деятельности;
- возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в процесс управления в вузе, усложнением социально-психологических контактов сотрудников с обучаемыми, ростом их личных притязаний;
- необходимостью создания более прогрессивных форм управления в организации, обусловленных взаимозависимостью личностных характеристик руководителя и социально-психологического климата коллектива, основанных на современных методах формирования управленческого корпуса и моделях управления персоналом;
- необходимостью обучения менеджеров всех уровней средствам диагностики и регулирования морально-психологических состояний работников, возникающих в условиях объективной реальности сегодняшнего дня: существующем кризисе мотивации, смешении приоритетов в иерархии потребностей, неудовлетворенности существующими моделями управления и т.д.

#### **Степень разработанности проблемы.**

Психологами, социологами, социальными психологами, философами постоянно, на протяжении длительного времени, ввиду бесспорной важности исследований в данной области, предпринимались усилия по изучению роли личностных качеств руководителя. В период между первой и второй

мировыми войнами в развитых странах Запада сформировались два основных подхода в работе с персоналом:

- доктрина научного управления или научной организации труда;
- доктрина человеческих отношений;

Доктрина научного управления акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем. Наиболее известными представителями этой концепции являются Ф. Тэйлор<sup>1</sup> и А. Файоль<sup>2</sup>.

В противовес доктрине научного управления в концепции человеческих отношений, наиболее ярким представителем которой является Э. Мейо, прослеживается стремление раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организации<sup>3</sup>.

Весьма значительный вклад в формирование современных подходов к определению соотношения «руководитель – коллектив» в социологии управления внесли Е. В. Охотский и В. А. Сулейменов. В частности, ими исследовано влияние социализации личности в коллективе на процесс карьерного роста<sup>4</sup>. В последнее время в научной социологической литературе появилось значительное количество публикаций, развивающих их положения. Часть из них обобщают зарубежный опыт управления персоналом, часть основывается на региональных особенностях нашей страны (М. А. Кочеткова<sup>5</sup>, А. Я. Кибанов<sup>6</sup>). Анализ современных методов управления персоналом в этих и ряде других работ ведется с учетом реальностей российской экономической и социокультурной ситуации.

Проблема влияния руководителя на социальную напряженность в трудовом коллективе нашла свое отражение в исследованиях И. П. Марченко<sup>7</sup>, В. А. Полякова<sup>8</sup>, А. А. Русалиновой<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> Файоль А, Эмерсон Г, Тэйлор Ф, Форд Г, Управление – это наука и искусство – М, 1992 – с 134

<sup>2</sup> Файоль А Общее и промышленное управление М Контроллинг, 1992 – с 28

<sup>3</sup> Мейо Э Управление в организациях М Гардарика – 2001 – с 54

<sup>4</sup> Охотский Е В, Сулейменов В А Роль руководителя в управлении коллективом М Экономика 1998. – с 134.

<sup>5</sup> Кочеткова М А Трудовые права работников М «ИКФ ЭКМОС» 2002 – с 287

<sup>6</sup> Управление персоналом организации (практикум) под ред д.э.н, проф А Я Кибанова – М, ИНФРА-М, 1999 – с 246

<sup>7</sup> Марченко И П Какой руководитель нам нужен – М Экономика, 1993 – с 37

<sup>8</sup> Поляков В А Технология карьеры – М «Дело ЛТД» 1995 – с 134

<sup>9</sup> Русалинова А А Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом// Трудовой коллектив как объект и субъект управления – Л, 1980 – с 148.

В работах этих и ряда других авторов предложены и обоснованы оригинальные подходы и методы исследования роли руководителя в формировании социально-психологического климата в трудовом коллективе с учетом новых взглядов, возникших как следствие становления новых экономических отношений

Важность подобного рода исследований связана с возрастанием роли личностных качеств руководителя в управлении коллективом, его умением ориентироваться в сложных, в том числе конфликтных ситуациях, неизбежно возникающих в процессе управленческой деятельности. Однако, несмотря на обилие научных трудов, посвященных коллективу, в настоящее время в социологии управления нет еще комплексного научного исследования этой проблемы.

#### **Цель и задачи исследования.**

Целью исследования является выявление ведущих социально-психологических характеристик личности руководителя, обусловленных специфической профессиональной управленческой деятельностью в вузе, и их влияния на формирование и управление социально-психологическим климатом, определение эффективных способов управленческой деятельности.

Для реализации поставленной цели в диссертационном исследовании решаются следующие задачи:

1. Осуществить теоретико-методологический анализ сущности и структуры социально-психологического климата коллектива вуза, основных факторов, влияющих на него.

2. Выявить основные факторы, влияющие на управление социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе.

3. Определить специфические черты и содержательные характеристики личности руководителя и стиля его управленческой деятельности, наиболее значимо влияющие на параметры социально-психологического климата в коллективе

4. Изучить взаимозависимость значимых личностных качеств руководителя и направленности социально-психологических процессов в коллективе.

5. Осуществить социальное прогнозирование влияния личности руководителя на эффективность формирования и управления социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.

6. Разработать практические рекомендации по повышению эффективности управленческой деятельности руководителей в формировании здорового социально-психологического климата в коллективе вуза.

### **Объект и предмет исследования:**

**Объектом** исследования являются коллективы управленческих, педагогических и студенческих структур филиалов Современной Гуманитарной Академии.

**Предмет исследования** – личностные характеристики руководителей различных уровней и социально-психологический климат в трудовом коллективе вуза.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили важнейшие положения отечественной науки о социально-биологической природе личности (Выготский Л. С., Рубинштейн С. Л. и др.), об объективно-субъективной детерминации психического развития и поведения человека, личностно-деятельностном подходе к исследованию психики и сознания (Леонтьев А. Н., Ломов Б. Ф., Платонов К. К. и др.), проблемах кадровой политики и управления персоналом, изложенные в трудах М. В. Удальцовой, И. В. Липсиц., самоуправлении личностным и профессиональным развитием (В. Берг, В. С. Нечипоренко, В. А. Поляков, Х. Швальбе, В. М. Шепель).

Методические подходы к технике и методике эмпирического исследования выбраны на основе анализа работ Э. Пайнс, К. Маслач, И. П. Марченко

**Эмпирической базой диссертации** явились:

Материалы, полученные методом включенного наблюдения и бесед, проведенных по методу Миннесотского многофакторного личностного опросника, а также оценочной шкалы Д. Крауна, Д. Марлоу. Метод анализа среды Стрикленда и Томпсона, данные экспертного опроса руководителей различных рангов, полученные методом полужформализованного интервьюирования, результаты анкетирования, проведенного по анкетам, разработанным диссертантом для осуществления социального прогнозирования влияния личностных характеристик руководителя на восприятие его подчиненными, и анализа результатов, мысленный и натурный эксперименты, проводимые с целью определения восприятия руководителя подчиненными и роли личностных характеристик руководителя в этом процессе, методика изменения установок у подчиненных и ее теоретическое обоснование.

**Научная новизна** исследования заключается в том, что осуществлен комплексный анализ социально-психологического климата педагогического коллектива, определены специфические черты и содержательные характеристики личности руководителя, наиболее значимо влияющие на параметры СПК, разработана модель прогнозирования влияния личностных характеристик руководителя на социально-психологический климат, предложена методика изменения стереотипных установок подчиненных при осуществлении управленческих изменений в вузе.

### **Практическая значимость исследования:**

В работе систематизированы основные подходы отечественных и зарубежных социологических школ к реализации технологий управления коллективами, выявлены основные направления создания социокультурных детерминант руководителей и их подчиненных, что может быть использовано для сплочения вузовских коллективов.

Разработанные автором технологии диагностики и прогнозирования изменений социально-психологического климата могут применяться руководителями для определения уровня социальной напряженности в трудовом коллективе с целью своевременной корректировки своих действий и предотвращения конфликтов между сотрудниками. Они также могут быть использованы субъектами управленческой деятельности с целью совершенствования методов управления персоналом и кадровой работы, регулирования социально-психологического климата и повышения эффективности учебно-воспитательного процесса и деятельности вуза в целом. Материалы диссертационного исследования могут быть реализованы вузами, осуществляющими подготовку и переподготовку управленческих кадров, для проведения практических занятий, семинаров и тренингов.

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Структура диссертации обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, а также приложений.

**Во введении** обосновывается выбор темы диссертации, ее актуальность, сформулированы цель, задачи, объект и предмет исследования, указываются методологические основы, формулируются основные положения, выносимые на защиту, показана новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе** «Влияние личностных характеристик руководителя на социальное управление организацией» дается понятие социально-психологического климата, определяются факторы, влияющие на его формирование, среди которых определяющими являются личностные качества руководителя и стиль его управленческой деятельности.

**В первом параграфе** данной главы «Сущность и структура социально-психологического климата организации» определяется сущность, основное содержание и структура понятия «социально-психологический климат». Принято считать, что основой социально-психологического климата (СПК) является организованная деятельность людей, под которой понимается не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интереса-

ми или целями, симпатиями или ценностями, а деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными, корпоративными и целым рядом других требований<sup>1</sup>.

Одними из первых работ в России, в которых дается определение понятию «социально-психологический климат» и анализируется состояние исследований этого феномена в конце 60-х годов, явились работы Г. А. Моченова и М. Н. Ночевника<sup>2</sup>. Авторы утверждают, что «под социально-психологическим климатом... надо понимать эмоционально-психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе работы и проявляется в тех взаимоотношениях, которые устанавливаются на основе объективных и субъективных взаимосвязей между членами коллектива, формальными и неформальными группами при личных контактах между людьми». Социально-психологический климат определяется совокупностью социальных и нравственных ценностей, разделяемых всеми членами организации. Основные элементы организационной культуры, такие как миссия организации, ее базовые цели, кодекс поведения должны не только формировать деловое кредо организации, но и быть включены в личностную мотивацию каждого работника, в обеспечении этого процесса решающую роль играет благоприятный социально-психологический климат организации<sup>3</sup>. Все перечисленные аспекты организационной культуры, по мнению специалистов в области управления, должны быть постоянной заботой руководителя.

Для исследования актуальна не только проблема соответствия работника его профессии, но и проблема соответствия работника конкретной организации, проблема подбора людей в эту организацию и роль личности руководителя в этом процессе.

Анализ имеющейся на сегодняшний день литературы, изучение в ходе диссертационного исследования сложившейся практики, позволяют заключить, что социальная природа изучаемого явления привносит в определение СПК ряд существенных дополнений, включающих социальные свойства организации, а именно организационные цели и функции, мотивацию и стимулирование персонала, эффективность результатов и др.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций. Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб. Издательство «Союз», 2000 – с. 576

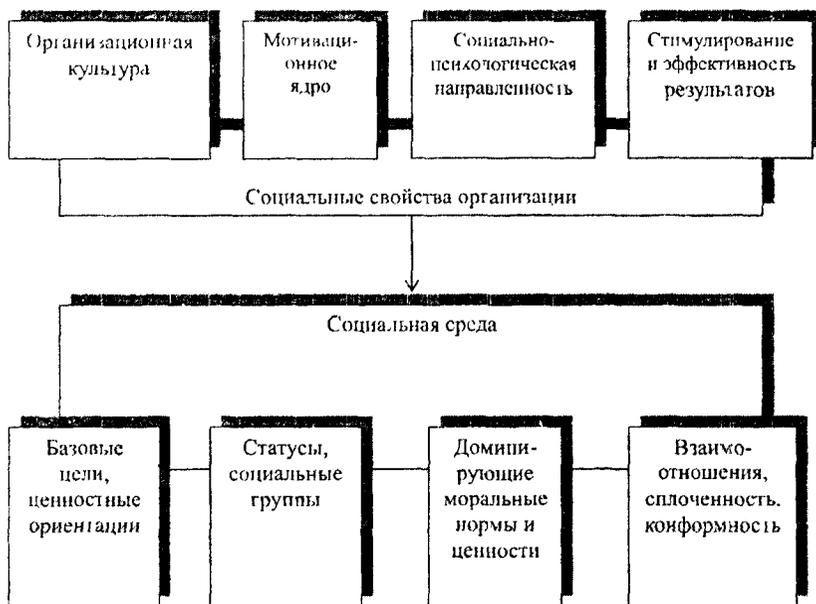
<sup>2</sup> Моченов Г. А., Ночевник М. Н. К вопросу о социально-психологическом климате научно-исследовательского коллектива М. ССА, 1970 – с. 89

<sup>3</sup> Ночевник М. Н. Культура и этика общения. Ташкент. Узбекистан, 1993 – с. 54

<sup>4</sup> Удальцова М. В. Социология управления. Учебное пособие – М. ИНФРА-М, Новосибирск. НГАСУ, 2000 – с. 144.

Взаимосвязь социальных свойств организации и социальной среды показана на схеме 1.

На основе проведенного автором анализа взаимосвязи социальных свойств и социальной среды организации, социально ролей индивида в организации можно утверждать о справедливости утверждения И.Н.Платонова о том, что для каждого индивида социально-психологический климат есть объективная реальность, «которую он отражает, включаясь в группу и, особенно, в коллектив, отраженный психологический климат становится одновременно и его субъективной реальностью»<sup>1</sup>



*Схема 1. Взаимосвязь социальных свойств организации и социальной среды?*

<sup>1</sup> Платонов К. К. Проблемы управления психологическим климатом коллектива // Социально-психологические проблемы повышения эффективности деятельности производственных коллективов Курган 1997 – 139 с

<sup>2</sup> Разработано автором. Подробно см. Щедрова И. А. Панин Г. Г. Влияние социально-психологического климата трудового коллектива на профессиональную адаптацию выпускника вуза // Сб. Морально-психологическая готовность выпускника вуза к выполнению профессионального долга. МО РФ ВУ ЦВО ВС РФ, 2004 с. 138-141

Осуществляя анализ внутренних и внешних связей изучаемого объекта, автор стремился создать о нем целостную научно обоснованную картину. Базируясь на философской методологии научного познания, системном подходе, разнообразии методов и средств исследования сложных систем<sup>1</sup>, диссертантом предпринята попытка перекинуть мост от общеметодологических принципов к анализу конкретных ситуаций в трудовых коллективах филиалов Современной Гуманитарной Академии.

При исследовании социально-психологического климата сложной системы выделяется ряд срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и возможности, которыми располагает организация<sup>2</sup>. Применительно к объекту исследования автором были выделены следующие срезы:

– кадровый срез, изучающий механизм взаимодействия профессорско-преподавательского состава, студентов и сотрудников вуза, включает в себя процессы найма, обучения, продвижения кадров, оценки труда и стимулирования, создания и поддержания деловых отношений между членами коллектива и т.д.

– организационный срез включает коммуникационные процессы, организационные структуры, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения;

– в производственный срез входят: осуществление исследований и разработок, их внедрение в учебный процесс, контроль за инновациями и т. д.

– маркетинговый срез охватывает процессы, связанные с изучением рынка образовательных услуг, рекламой;

– финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств<sup>3</sup>;

Поскольку оказать влияние на внешние факторы в целях снижения их негативного и повышения положительного влияния на формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе практически невозможно, наибольший интерес для практики представляет рассмотрение внутренних факторов, воздействующих на него.

Как показало анкетирование, проведенное в ходе диссертационного исследования, социально-психологический климат, формирующийся в коллективе в процессе работы, во многом зависит от качества коммуникаций

---

<sup>1</sup> *Основы вузовской педагогики / под ред Н В Кузьминой Л, 1972 – 311 с*

<sup>2</sup> *Виханский О С Стратегическое управление учебник – 2-е изд дополненное – М Гардарика, 1998 – 296 с*

<sup>3</sup> *Предлагается автором на основе функционального анализа деятельности коллектива Смоленского филиала СГА, выполненного в ходе диссертационного исследования*

между его членами. К типичным признакам, характеризующим неправильную форму коммуникативного общения между сотрудниками коллектива относятся: неудовлетворенность собственным положением в коллективе, возникающие в коллективе различного рода интриги, накапливающиеся «невсказанные обиды», нарочитое стремление к выискиванию ошибок и промахов в работе коллег, неясность в отношениях<sup>1</sup>.

Чем больше совпадают индивидуальные убеждения сотрудников и руководства, их готовность пойти навстречу, чем ярче личный пример руководителя (т.е. того, кто убеждает) перед глазами у членов коллектива, тем влияние руководителя на подчиненных в процессе общения эффективнее.

В ходе диссертационного исследования найдено подтверждение мнению ряда авторов о том, что обеднение эмоционального фона индивидов также негативно сказывается на социально-психологическом климате в коллективе<sup>2</sup>. Этот процесс является многокомпонентным, сочетая внешние и внутренние факторы: длинные коридоры, голые стены, однотипная мебель обеспечивают минимум разнообразия сенсорной информации и способствуют притуплению чувств так же, как и монотонность ежедневного режима труда, отдыха и всего остального, когда человек является как бы деталью технологического процесса. Неблагоприятный социально-психологический климат создает условия, в которых личностные эмоции искажаются, сдерживаются и подавляются вместо того, чтобы способствовать более полному и нормальному их выражению.

Когда окружающая среда воспринимается людьми как враждебная, люди сами стремятся защитить себя анонимностью. О низком уровне гуманности среды можно судить по количеству социальных индикаторов, указывающих на то, что люди предпочитают анонимность, хотя растворяются в толпе, быть фоном, а не фигурой. Снижается уровень социальной активности, работники боятся личной ответственности, избегают делегирования полномочий, не проявляют инициативу, не высказывают собственного мнения, не участвуют в принятии решений<sup>3</sup>.

Напротив, условия, усиливающие у человека чувство социального признания и самоидентичности, способствуют просоциальному поведению ин-

---

<sup>1</sup> Выявлено автором на основе социологического обследования коллектива менеджеров Смоленского филиата СГА. Подробно см. Панин Г. Г., Щедрова И. А. Зависимость социально-психологического климата коллектива от личностных характеристик руководителя // в сб. № 22 МО РФ ВУ ПВО ВС РФ 2004

<sup>2</sup> Каменская В. Г. Психология общения: структура и системы эго-защитных процессов в онтогенезе поведения СПб: образование 1993 – с. 74

<sup>3</sup> Выявлено автором в ходе диссертационного исследования

дивида в коллективе. Поэтому, как показала исследование, руководителю, стремящемуся создать благоприятный социально-психологический климат в своем коллективе, необходимо завести такой график работы, при котором каждому из подчиненных будет уделено определенное внимание.

Таким образом, выявление сущности и исследование структуры СПК в организации позволило сделать вывод, что социально-психологический климат коллектива представляет собой сложное социально-психологическое явление. Он в значительной мере обуславливается эмоциональной стороной жизнедеятельности и определяется господствующими в организации нравственными и эстетическими эталонами человеческого общения и взаимодействия. В этой связи низкая степень развития и реализации эмоционально-психологической доминанты в деловом общении сотрудников организации свидетельствует о недостаточной степени реализации в ней социально-психологического потенциала каждого отдельно взятого индивида, а также о низкой личностной направленности всего СПК. Как было выявлено автором в результате анкетирования, в большинстве случаев (70%) у руководителей роль «эмоционального лидера» выражена слабо<sup>1</sup>. Это во многом объясняется тем, что направление работы, связанное с формированием комфортного внутреннего климата в коллективе не воспринимается значительным числом руководителей как важное дело, требующее их личного участия. В этой связи необходимость формирования у руководителей организаций глубокого понимания высокой значимости управления процессом рационального сочетания внешних и внутренних факторов социального воздействия на коллектив с целью создания в нем приемлемого социально-психологического климата, приобретает особо важное значение.

**Во втором параграфе** «Личность руководителя как фактор социального управления» решался один из основных вопросов, исследования - определение параметров, по которым оценивается не просто личность, а личность руководителя.

В ходе диссертационного исследования автором был выделен спектр качеств, благодаря которым руководитель может добиться положительного психо-энергетического воздействия.

В первую группу входят качества, составляющие природную матрицу (коммуникабельность, эмпатичность, рефлексивность, красноречивость)

Ко второй группе относятся личностные характеристики, формирующиеся как следствие образования и воспитания (нравственные ценности, психическое здоровье, владение набором человековедческих технологий

---

<sup>1</sup> Выявлено автором в ходе диссертационного исследования

межличностное общение, деловой спич, упреждение и преодоление конфликтных ситуаций).

К третьей группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Какая-либо самоуверенность и стандартность поведения отрицательно воздействуют на восприятие людьми личности.

На основе анализа типов личности, учитывая различные варианты поведения людей в различных ситуациях, понимая важность правильного выбора модели поведения руководителя в конкретной ситуации, был предложен следующий перечень критериев выбора модели поведения

1 Социальное поведение должно соответствовать закону, не противоречить установленному в обществе правопорядку.

2 Нравственная безупречность. Существуют общепринятые подходы к объяснению основных понятий морали, таких как честность, справедливость, совесть. Их правильная интерпретация и неуклонное соблюдение – гарант верности выбора модели поведения руководителя

3 Учет конкретной ситуации, в которой действует руководитель, цели, которые он ставит перед собой. Чем более значима цель, тем большей мотивационной силой она обладает.

4 Самокритичность оценки собственных возможностей при использовании конкретной модели поведения.

5 Половая отнесенность.

Как показали эмпирические исследования, проведенные диссертантом среди персонала филиала, восприятие руководителей при межличностных взаимодействиях в значительной мере формируется посредством социальных ролей. Однако, их власть не всегда признается внешними наблюдателями. В экспериментах, описанных Ли Д. Росс, Терезы М. Эмэйбл и Джулии Л. Стейнмец наглядно демонстрируется, что невнимание к влиянию социальных ролей может исказить суждения. «Точные социальные оценки – пишеет Ли Д. Росс – должны основываться на способности воспринимающего человека вносить адекватные поправки на преимущества и недостатки, которые связаны с социальной ролью другого лица при его самопрезентации»<sup>1</sup>

Анализ проведенных исследований позволяет заключить, что правила являются главной основой всех институциональных подходов к управлению людьми и налагают на межличностные отношения безличную внешнюю

---

<sup>1</sup> Lee D. Ross, Teresa M. Amabile, Julia L. Steinmetz. Social Roles, Social Control and Biases in Social-Perception Processes. *Journal of Personality and Social Psychology* 35 7, 1977. 485-494

структуру Они устраняют неопределенность из социального взаимодействия и делают поведение индивида более предсказуемым Но через какое-то время правила начинают жить своей собственной жизнью, устраняя потребность в личных объяснениях того или иного действия «Так полагается по правилам» – становится достаточным оправданием Принудительные правила автоматически навязывают людям властные отношения Руководитель наделенный властными полномочиями, начинает использовать власть не для достижения какой-нибудь конкретной цели, а в качестве декларации о необходимости признания и принятия существующего положения вещей Следовательно, власть, которая изначально была средством контроля, вскоре сама по себе начинает доставлять удовольствие, возрастает не только количество прямых актов применения власти, но и число случаев косвенного использования символов власти Соблюдение правил подчиненными воспринимается руководителем как нечто само собой разумеющееся Рон Джонс писал: «Поскольку правила – это формулировки, описывающие ожидаемое поведение или нормы стандартного поведения, подчиняясь правилам, человек просто делает то, что от него ожидают, и его поведение остается незамеченным»<sup>1</sup> Поскольку от людей ожидают соблюдения правил, то оно не вознаграждается, однако нарушение правил всегда бывает замечено и сопровождается наказанием.

На основании обобщения данных литературы и результатов эмпирических исследований, проведенных автором в ходе работы над диссертацией, можно заключить:

1) Жесткая регламентация поведения членов трудового коллектива приводит к их обезличиванию, нарушению соотношения структурных компонентов личности, тогда как именно многообразие индивидов и многогранность их взаимосвязей являются основным условием совершенствования общества в целом и конкретной личности

2) Согласно утверждению Рона Джонса, над человечеством господствует масса, т.е. коллективная посредственность, а людям нужна свобода<sup>2</sup>.

3) Признание приоритета личности в человеческом многообразии является основой ее духовного самодвижения, чем больше в коллективе неординарных личностей, тем благоприятнее социальная среда.

4) Общественные институты способствуют обезличиванию путем лишения человека возможности выбора, подменяя ее принудительными правилами, и подавлением проявлений эмоций Когда отрицание возможности

---

<sup>1</sup> Ron Jones. *The Third Wave* – San Francisco, Calif. Zephyros, 1977

<sup>2</sup> Там же

выбора имеет место во всей среде, человек лишь пассивно обрабатывает поступающую из внешней среды информацию, теряя способность к самоуправлению, а также когнитивную способность изменять последствия воздействия враждебных сил

Авторитарно-командные методы руководства, практиковавшиеся в нашей стране в течение длительного периода времени, породили и постоянно воспроизводят руководителей с деформированной психологией и гипертрофированными нравственными установками, проявлениями чего можно считать властную категоричность суждений, безапелляционность заявлений, суждений и оценок, амбициозность и спесивость, упоение должностным положением и бюрократическое чванство, непоколебимую уверенность в собственной непогрешимости, высокое самомнение и неприятие чужого мнения. Однако, как показали исследования, проведенные диссертантом, на сегодняшний день востребован другой тип управленца доминантой в деятельности которого является личностный компонент в отношениях с подчиненными, приоритет личности сотрудника над его функциональными обязанностями, руководителя, владеющего всем набором человековедческих технологий.

**Третий параграф** «Стиль управленческой деятельности руководителя социально-психологическим климатом педагогического коллектива» раскрывает взаимосвязь между стилем управленческой деятельности, применяемого руководителем, и состоянием социально-психологического климата в коллективе.

Как показывает управленческий опыт, нынешний день требует от руководителя не только прямого выполнения своей общественной и профессиональной функции, не только осознания своей лидирующей, организующей роли как инструмента достижения наибольшего результата, но и целенаправленных действий для формирования благоприятного социально-психологического климата.

Однако, даже при самой правильной организации труда подчиненных, когда соблюдаются все управленческие аксиомы, возможны случаи отношения работников к возложенным на них обязанностям «с прохладцей». Исследования проведенные в коллективах вузов г. Смоленска, показали, что интерес работника к труду зависит от переданной ему личной ответственности за решение конкретных задач, а также от отношения к нему его непосредственного руководителя. Среди причин, вызывающих разочарование работника в своей деятельности, как наиболее значимые, были отмечены: чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя, отсутствие психологической и организационной поддержки; недоста-

ток необходимой информации; чрезмерная сухость и невнимание руководителя к запросам подчиненного; отсутствие обратной связи, незнание результатов своего труда; недостаточная последовательность руководителя при решении служебных проблем

Принимая во внимание подобный взгляд на производственные факторы и учитывая приведенные ранее основные характеристики СПК, диссертантом были выработаны общие требования к личностным характеристикам руководителя, непосредственно связанные с кадровой и социальной политикой организации:

1 Личностные характеристики руководителя должны быть тесно увязаны со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении они представляют собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2 Кадровая политика руководителя должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Личностные характеристики руководителя должны обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам. По отношению к руководителю все компоненты его авторитета оцениваются в преломлении через его организаторские функции. Основания морального авторитета рассматриваются не просто как черты характера личности, а как особенности организаторской деятельности<sup>1</sup>.

Специфика оснований функционального авторитета руководителя также определяется особенностями организаторской деятельности. Как показало анкетирование, проведенное среди сотрудников учебного центра СФ СГА, все функционально-психологические свойства руководителя, в том числе деловая компетентность, притягиваются к единому центру, обеспечивая эффективную организацию производственного процесса и слаженную работу членов коллектива. Вне этого «притяжения» они утрачивают качество оснований делового авторитета руководителя, становясь основаниями авторитета компетентного специалиста. Не случайно, профессио-

---

<sup>1</sup> Уманский Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов – // методология и методы социальной психологии. М. Наука, 1977 – С. 59

нальная компетентность руководителя воспринимается как нечто само собой разумеющееся, выполняя роль фона, часто не замечаемого подчиненными, внимание которых сосредоточено на особенностях отношения руководителя к ним

В результате проведенных исследований были сделаны следующие выводы

1 Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, существующие только в организации и формирующие социально-психологический климат, основой которого является организованная деятельность людей. Исследуя социально-психологический климат трудового коллектива, следует иметь в виду, что это не просто совокупность определенных параметров, это целостная структура, обладающая всеми признаками сложной системы, и подлежащая исследованию с системных позиций. При исследовании социально-психологического климата сложной системы выделяется ряд срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и возможности, которыми располагает организация.

2. Основное внимание в исследовании системы социально-психологических климатов коллективов сосредоточено на комплексном определении требований к его важнейшей составляющей – личностным характеристикам руководителей, в решающей степени определяющих эффективность формирования социально-психологического климата. В процессе исследования социально-психологического климата актуальна не проблема соответствия работника его профессии, а проблема соответствия работника конкретной организации, проблема подбора людей в эту организацию роль личности руководителя в этом процессе.

3 Функционирование объекта исследования протекает под воздействием ряда факторов (внешних и внутренних по отношению к системе), воздействующих на нее. К внутренним факторам, влияющим на формирование социально-психологического климата, относятся «качественный состав» сотрудников и профессорско-преподавательского состава, их личностные особенности, а также структура студенческого контингента. К внешним факторам следует отнести конъюнктуру рынка образовательных услуг, демографическую ситуацию в регионе, уровень финансирования учебного процесса и технической оснащенности учебных заведений города, социально-политическую обстановку в регионе и др.

4 Самым активным членом коллектива является его руководитель. Он обладает рядом личностных характеристик, под воздействием которых создаются его личностный имидж, а сам он (руководитель) в процессе управленческой деятельности выбирает ту или иную модель поведения или роль,

которая наиболее соответствует ожиданиям коллектива. Конфигурация, свойства коллектива, состояние его социально-психологического климата, а следовательно, и результаты его деятельности непосредственно зависят от личностных характеристик руководителя.

5. Ни один из стилей руководства в чистом виде реализоваться не может. По этой причине необходимо использовать гибкую систему руководства применительно к различным группам в коллективе

**Во второй главе** «Социальное управление процессом формирования социально-психологического климата в вузах» для решения задач, поставленных в диссертации, применялись различные методы социологического исследования: пилотажное или разведывательное, описательное и аналитическое.

Все исследование было разбито на ряд этапов. Первым этапом было изучение социально-психологического климата коллектива путем применения комплекса методов, объединенных в единую методику, позволяющую последовательно оценить все срезы предмета исследования. На втором этапе оценке подвергались личностные характеристики руководителя с целью выявления наиболее значимых из них, влияющих на формирование социально-психологического климата. На заключительном этапе исследовалось воздействие руководителя на коллектив, в частности, возможность руководителя влиять на изменение социально-психологических установок членов коллектива, а также решались вопросы социального прогнозирования восприятия руководителя коллективом.

**Первый параграф** «Критерии оценки эффективности управленческого воздействия руководителя на основные параметры социально-психологического климата коллектива» посвящен анализу состояния СПК исследуемого коллектива. В ходе работы автором было выявлено:

1. Социально-психологический климат как характеристика коллектива, может быть изучен только опосредованно, через его проявления в отдельных аспектах жизнедеятельности.

2. Признавая климат целостным состоянием коллектива, мы не можем измерить его каким-либо одним показателем и вынуждены изучать по отдельным составляющим, описывая каждую из них определенной системой показателей.

3. Социально-психологический климат имеет двойственную природу: с одной стороны, он представляет собой некоторое субъективное отражение в коллективном сознании всей совокупности служебной и социальной обстановки. С другой – социально-психологический климат приобретает относительную самостоятельность, становясь объективной характеристикой и оказывая обратное влияние на коллективную деятельность и отдель-

ную личность. Эта двойственность накладывает определенный отпечаток на проведение прикладных социально-психологических исследований

При исследовании социально-психологического климата коллектива Смоленского филиала СГА были подробно рассмотрены кадровый и организационный срезы, как играющие наиболее важную роль в формировании и управлении СПК. При этом оценке подвергались структурные компоненты социально-психологического климата, выделенные автором как наиболее значимые: руководитель (педагог), средства коммуникации, сотрудники (учащиеся). Цель, содержание и методика осуществления учебного процесса определяется нормативными документами СГА, в соответствии с Российским законодательством об образовании, и не подлежат корректировке внутри филиалов. Кроме того, их влияние на социально-психологический климат менее значительно, поэтому в рамках данной работы не оценивалось.

Для достижения поставленных задач автором использовался метод оценки среды СВОНТ, предложенным Стриклендом и Томпсоном<sup>1</sup>.

На основании проведенных исследований был сделан вывод, что наибольшее соответствие социально-психологического климата требованиям социального развития обеспечивает максимальную включенность личности в деятельность, что является важнейшим условием высокой эффективности функционирования коллектива.

**Во втором параграфе** «Методика выявления влияния личностных характеристик руководителя на управление социально-психологическими процессами в коллективе» проводилась комплексная оценка личностных характеристик руководителей разных уровней.

В настоящее время отмечается явный недостаток апробированных методик, позволяющих с высокой степенью надежности выявлять личностные характеристики руководителей, значимо влияющие на управление социально-психологическим климатом. Выработка такой методики, по мнению автора, позволит существенно улучшить образовательный процесс, сделать его более целенаправленным, что является чрезвычайно важным в современных условиях. «Не случайно право на образование относят к общественному долгу, проблемы образования рассматриваются в контексте национальной безопасности», как справедливо отмечал заслуженный деятель науки РФ, доктор юридических наук, профессор Д. Н. Бахрах<sup>2</sup>. Осо-

---

<sup>1</sup> Томпсон А. А. Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева. М.: И Соколовой. М.: СГУ, – 2003

<sup>2</sup> Бахрах Д. Н., Барабанов С. В. Правовой статус студента в Российской Федерации // Право и образование. М.: СГУ. 2004. № 1, с. 55-64

бенно это касается воспитательной работы со студентами, т.к. «коль скоро студент – это социальный статус, права и обязанности студента не ограничены учебным процессом, они обусловлены всей вузовской жизнедеятельностью и степенью социальной активности студента. »<sup>1</sup> В этой связи разработка социологических методик выявления личностных характеристик руководителя, значимо влияющих на управление социально-психологическими процессами в коллективе, представляется весьма актуальной и значимой задачей социологической науки. При ее решении автор исходил из того факта, что деятельность педагога развивается по тем же законам общения, что и деятельность любого руководителя. Методологическая общность всех рассмотренных подходов к феномену общения проявляется в том, что все они разделяют принципиальную позицию о единстве общения и деятельности<sup>2</sup>.

Долгие годы изучалось лишь одно звено в связке «руководитель – подчиненный», а именно – отношение руководителя к сотрудникам, равно как и в педагогике – отношение педагога к обучающимся. Видимо, считалось, что учащиеся не могут дать достаточно объективные ответы. Тем не менее, как показали проведенные эксперименты, проведенные автором в ходе диссертационного исследования, оценка «снизу вверх» способна адекватно описать как реального, так и желаемого руководителя.

Исследования отношения студентов к педагогу показали, что учащиеся акцентируют внимание именно на личностных особенностях преподавателя, хотя при этом способны оценить и педагогическое мастерство, и навыки, и профессионализм. Всего студентами было названо более тридцати характеристик преподавателя, из которых автором выделено десять, наиболее часто встречающихся в студенческих анкетах, следовательно, имеющих наибольшее значение для оценки педагога<sup>3</sup>. На основании этих данных автором был осуществлен эксперимент по социальному прогнозированию, описанный в П.2.3. настоящей диссертации.

Кроме исследования личностных аспектов, оценке подвергались и профессиональные характеристики руководителя. Для этого использовались различные методы оценки труда. Оценка труда руководителя, как и любого специалиста, производится по различным направлениям: оценка результатов основной деятельности, оценка сопутствующей деятельности, а также

---

<sup>1</sup> Бахрах Д. Н., Барабанов С. В. Правовой статус студента в Российской Федерации // *Право и образование*. М.: СГУ, 2004. № 1. с. 55–64.

<sup>2</sup> *Основы вузовской педагогики* / под ред. Н. В. Кузьминой. Л., 1972. – с. 31.

<sup>3</sup> Подробнее см. Щедрова И. А. Прогнозирование путей дискриминантного анализа влияния личностных и академических характеристик преподавателя на восприятие его студентами. *Труды СГУ*, 2001, выпуск 28, с. 131–139.

оценки поведения работника в коллективе. При оценке руководителя, кроме вышеперечисленных компонентов, оценке подвергались результаты работы подчиненного коллектива и оценка выполнения функций по руководству коллективом.

На основании проведенных исследований были сделаны следующие выводы: модель руководителя высшего звена управления современной организации представлена деловыми и личностными качествами, которые условно можно объединить в 4 группы:

Группа «Управление организацией» состоит из качеств, описывающих требования к руководителю в части необходимых знаний и основных управленческих функций

Группа «Управление делом» состоит из качеств, отражающих предпринимательский аспект в деятельности руководителя: т. е. умение планировать, оперативно оценивать возможные последствия принятых решений, понимание политики организации в целом, знание принципов и правил менеджмента.

Группа «Управление персоналом» состоит из качеств, которые отражают организаторские способности руководителя, его умения в области непосредственного руководства во всеренном ему коллективе. К этой группе можно отнести стремление руководителя способствовать повышению квалификации и профессиональному росту своих подчиненных, умение организовать в коллективе производственное общение и свободный обмен информацией, делегирование полномочий, способность к подбору и расстановке кадров.

Группа «Управление собой» состоит из качеств, которые описывают основные поведенческие нормы в деятельности руководителя, в частности, способность критически оценивать свои действия, признавать ошибки, способность к подавлению негативных эмоций, организованность, настойчивость в достижении поставленных целей, способность к переучиванию.

Комплексная оценка всех четырех групп качеств способна дать целостное представление о руководителе и его роли в коллективе. Все проведенные исследования подтверждают приоритет личностных характеристик руководителя в вопросах формирования и управления СПК. Автором были сделаны выводы о том, что профессионализм, организаторские способности руководителя оцениваются подчиненными лишь в преломлении через его личность. Ни предписанный социальной статус (роль), ни существующие правила не сделают руководителя действительным лидером и не создадут благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Более того, жесткая регламентация поведения членов коллектива приводит к их обезли-

чиванию, нарушению межличностных коммуникаций. Она же порождает у руководителя обманчивую уверенность в абсолютной правильности своих действий. Руководитель сможет создать благоприятный социально-психологический климат в своем коллективе и управлять им лишь при условии признания приоритета личности во всем ее многообразии и многогранности проявлений над производственным процессом. Роль «эмоционального лидера» должна быть занята именно руководителем.

**В третьем параграфе** второй главы «Взаимозависимость личностных характеристик руководителя и направленности социально-психологических процессов в коллективе» наибольшее внимание было уделено вопросам социального прогнозирования и изменения стереотипных установок, как элементам управленческого воздействия на подчиненных, для решения которых были проведены эксперименты, нашедшие отражение и в материалах диссертационного исследования, и в опубликованных статьях.

При изучении личностных характеристик руководителя и их роли в формировании и управлении социально-психологическим климатом коллектива, представляют практический интерес не только вопросы воздействия руководителя на коллектив, но и проблема восприятия руководителя коллективом. От степени «восприятости» зависит, насколько успешно руководитель сможет осуществлять весь процесс управления персоналом, будут ли его указания безоговорочно приниматься и исполняться или же любая попытка воздействия на коллектив будет встречать открытые или скрытые формы протеста. Возможно ли прогнозирование этого явления – вот вопрос, который решался автором в ходе экспериментального исследования, проводимого в рамках данной работы.

В рамках педагогического коллектива, к которому отнесен объект исследования, была предпринята попытка спрогнозировать влияние личностных и академических характеристик преподавателя на восприятие его студентами. Исследование было разбито на два этапа. На первом этапе студентам предложили описать «хорошего» и «плохого» преподавателя, пользуясь оценочной шкалой, разработанной диссертантом и описанной в п. 2 настоящей главы, что позволило выявить наиболее значимые для студентов параметры. При обработке было получено десять типичных критериев оценки. На втором этапе были разработаны анкеты, включающие параметры, по которым студентам предложили оценить преподавателя. Для исключения группового влияния для оценки предлагались не конкретные преподаватели, а набор качеств, оцененных случайным образом. Каждому параметру в анкете соответствовала оценка в баллах. В последней колонке необходимо было поставить оценку преподавателю, обладающему данным

набором качеств<sup>1</sup>. Целью данного исследования было создание шаблона, при помощи которого путем непрямого опроса можно оценить преподавателя.

Затем была произведена обработка данных путем дискриминантного анализа. Согласно полученным результатам, выведены классифицирующие функции, которые в дальнейшем можно будет использовать для независимой оценки преподавателя<sup>2</sup>.

$$Y^1 = 5,09V1 + 4,40V2 + 2,16V3 + 1,65V4 + 4,87V5 + 4,5V6 + 2,1V7 + 2,57V8 + 0,24V9 + 1,83V10 - 39,01$$
$$Y^2 = -7,65V1 + 6,34V2 + 3,21V3 + 1,84V4 + 6,5V5 + 5,57V6 + 2,07V7 + 4,04V8 + (-0,79V9) + 1,95V10 - 63,77$$
$$Y^3 = 7,9V1 + 6,88V2 + 3,04V3 + 1,85V4 - 7,0V5 + 5,11V6 + 2,32V7 + 3,73V8 + (-0,84V9) + 1,88V10 - 66,8$$

Созданный шаблон позволяет путем непрямого опроса предположительно оценить, будет ли конкретный преподаватель восприниматься студентами как хороший или плохой, а следовательно, какую роль в создании социально-психологического климата он будет играть<sup>3</sup>.

Аналогично создаются шаблоны и для оценки влияния личностных характеристик руководителя любого уровня на восприятие его подчиненными и формирование СПК.

Если руководитель воспринят средой и благотворно влияет на СПК коллектива, ему легче управлять коллективом, манипулировать настроениями и убеждениями подчиненных.

Автором было показано, что руководитель может убедить подчиненных в правильности своей позиции, даже если он явное меньшинство. Эффект достигается при условии восприимчивости руководителя путем последовательных поступков, решений, примеров. Процесс убеждения при этом проходит на личном и даже латентном уровне, без элементов властного воздействия, а подчиненные при этом публично не демонстрируют признаков того, что на них оказано влияние. Среди наиболее значимых факторов, влияющих на изменение убеждений подчиненных, диссертантом были выявлены значимость группы (коллектива) для индивида, его собственное положение в коллективе, значимость обсуждаемых вопросов, подготовленность индивида к решению этих вопросов. Однако, в эксперименте, когда группа создается из случайных людей, воспроизвести все нюансы работы коллектива невозможно, что и было подтверждено автором в ходе работы над диссертацией. В реальном коллективе всегда существуют устойчивые

<sup>1</sup> Образец анкеты см приложение 1

<sup>2</sup> См приложение 2

<sup>3</sup> Подробнее см Щедрова И. А. Прогнозирование путем дискриминантного анализа влияния личностных и академических характеристик преподавателя на восприятие его студентами // М. Труды СГУ выпуск 28 2001 с 131-139

межличностные коммуникации, групповая цель как официально заявленная, так и скрытая. Давление группы будет ощущаться тем сильнее, чем важнее для индивида принадлежность к данной группе, чем строже групповая дисциплина и чем больше данное расхождение затрагивает основные групповые ценности.

Следующий эксперимент был направлен на решение вопроса изменения установок, как одного из элементов управленческого воздействия на подчиненных. Приверженцы различных подходов к проблеме убеждения выделяют один из двух путей изменений установок. Сторонники центрального пути<sup>1</sup> считают, что установка изменяется в результате тщательного рассмотрения человеком информации, отражающей иные точки зрения.

Периферийный путь<sup>2</sup> объясняет изменение установок не анализом «за» и «против», а ассоциацией вопроса или объекта установки с позитивными или негативными признаками. Таким образом, человек может изменить позицию просто благодаря благоприятной или неблагоприятной обстановке.

Исследования центрального и периферийного пути изменения установок показывают, что процесс убеждения идет по центральному пути, когда у человека имеется сравнительно сильная мотивация и способность к обдумыванию предложенных ему аргументов, и по периферийному, когда либо мотивация, либо способность к внимательному изучению аргументов сообщения относительно слабы. Автором был проведен следующий эксперимент: студентам (в эксперименте участвовало 150 человек) предложили оценить сообщение администрации вуза об увеличении оплаты за обучение. Сообщения были двух типов – с высокой степенью актуальности и низкой. В сообщении, предложенном студентам, содержалось либо три убедительных аргумента, либо три поверхностных. В третьем варианте использовались три поверхностных и три убедительных аргумента. После изучения сообщений, студенты делали отметку, до какой степени они согласны с повышением оплаты за обучение. Анализ полученных данных позволил сделать ряд выводов:

1. При условии низкой актуальности люди оценивают не смысл аргументов, а ориентируются на их количество, что говорит о периферийном пути изменения установок.

<sup>1</sup> Cacioppo J. T., Petty R. E. Issue-involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses – *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1979, p. 1915–1926.

<sup>2</sup> Ричард Э. Петти, Джон Т. Качоппо. Зависимость реакций на количество и качество аргументов от актуальности проблемы: центральный и периферийный пути к убеждению. Практикум по социальной психологии. 4-е международное издание. С-Пб «Питер», 2000, с. 62–78.

2. При условии высокой актуальности, когда имеется мотивация к обдумыванию, качество аргументов важнее их количества.

3. При условии высокой актуальности убеждающее действие большего количества аргументов незначительно выше.

4. Манипулируя количеством аргументов в сообщении, можно добиться формирования мнения либо по центральному, либо по периферическому пути.

5. Если актуальность сообщения низка, увеличение количества аргументов в сообщении может способствовать формированию мнения по периферийному пути, т.к. в этом случае у людей отсутствует мотивация прилагать когнитивные усилия, необходимые для оценки аргументов.

6. Если актуальность сообщения высока, увеличение количества аргументов активизирует процессы обдумывания, следовательно, центральный путь изменения установок.

Для изменения сильной системы установок автором была применена стратегия последовательного приближения, согласно которой сначала изменяются наиболее слабые элементы имеющейся установки, затем каждый из элементов, имеющих более прочную основу, подвергается воздействию тактики изменения. С этой целью испытуемым был предложен ряд высказываний, находящихся в диапазоне от высказывания, которое, возможно, будет принято до высказывания, которое, возможно, будет отвергнуто. Диапазон высказываний, принимаемых человеком, был определен как сфера принятия, а диапазон отвергнутых высказываний – как сфера непринятия. Далее, используя психологический феномен реактивного сопротивления, автором была построена беседа, в ходе которой предпринималась попытка изменить установки испытуемых.

В результате экспериментов, были подтверждены первоначально выдвинутые гипотезы о том, что влияние руководителя на коллектив можно прогнозировать и стереотипные установки подчиненных могут быть изменены руководителем путем последовательного приближения без элементов властного воздействия, в случае восприимчивости руководителя коллективом. При этом в организации создаются условия для формирования наиболее благоприятного социально-психологического климата

**В заключении** работы были отражены основные результаты работы, сформулированы выводы и практические рекомендации.

#### **Апробация работы:**

1. Щедрова И.А. Прогнозирование путем дискриминантного анализа влияния личностных и академических характеристик преподавателя на восприятие его студентами. Труды СГУ. 2001, выпуск 28, с 131–139

2. Щедрова И. А. Использование современных компьютерных технологий для решения вопросов социального прогнозирования в сфере образования. В сб. Современные информационные технологии в научных исследованиях, образовании и управлении. Тезисы докладов межвузовской научно-методической конференции. Смоленск: РГОТУПС, 2001, с. 78–80.

3. Щедрова И. А. Проблемы мотивации студентов в условиях дистанционного образования. Сборник трудов V специализированной выставки-семинара «Компьютерные и телекоммуникационные технологии» Смоленск ЦНТИ, 2002, с. 116–119.

4. Щедрова И. А. Влияние информатизации учебного процесса на уровень мотивации студентов к учебе. Материалы научно-практической конференции «Информатизация общества и проблемы образования» Москва-Смоленск, 2002, с. 160–164.

5. Щедрова И. А. Логико-дидактические аспекты совершенствования профессиональной деятельности педагога в вузе с дистанционной технологией обучения. Применение на занятиях прогрессивных (нетрадиционных) методов обучения. Сборник методических рекомендаций. № 21 ВУ ПВО ВС РФ

6. Щедрова И. А. Система управления качеством учебного процесса в условиях применения новых образовательных технологий. Сборник трудов VI специализированной выставки–семинара «Компьютерные и телекоммуникационные технологии». Смоленск. 2003. с. 45–51.

7. Панин Г. Г., Щедрова И. А. Влияние социально-психологического климата трудового коллектива на профессиональную адаптацию выпускника ВУЗа. Материалы научно-практической конференции «Морально-психологическая готовность выпускника ВУЗа к выполнению профессионального долга». Смоленск. МО РФ ВУ ВПВО ВС РФ. 2004. с. 163–167.

8. Панин Г. Г., Щедрова И. А. Зависимость социально-психологического климата коллектива от личностных качеств руководителя. Сборник методических материалов № 22. Смоленск. МО РФ ВУ ВПВО ВС РФ. 2003. с. 122–133

*Приложение 1*

**Анкета**

4	Эрудиция, разносторонняя образованность, возможность более широко давать материал
5	Доступность объяснения материала
5	Опрятность во внешности «светские манеры»
1	Дикторские способности
2	Доброжелательность, умение наладить контакт со студентами
5	Эмоциональность
2	Индивидуальный подход к студентам
1	Чувство юмора
5	Строгость и дисциплинированность
5	Сдержанность
<i>Ваша оценка</i>	2 – Хороший 1 – Средний 0 – плохой

## Приложение 2

### Классифицирующие функции четвертый курс

Variable	G_1 0 p=,36957	G_2 1 p=,45652	G_3 2 p=,17391
VAR1	5,7527	9,6330	9,8895
VAR2	4 6839	7,2558	7 8639
VAR3	1,9000	2,8345	2,3368
VAR4	1,4173	1,3191	,9773
VAR5	5,4885	7,9577	9,1298
VAR6	4,4755	5,6931	5,7709
VAR7	1,6281	1,0771	1,5815
VAR8	2,2279	3,6361	2,4367
VAR9	-,8889	-3,1565	-3,0711
VAR10	2,1417	2,7737	2,0398
Constant	-37,9841	-66 2279	-68 7440

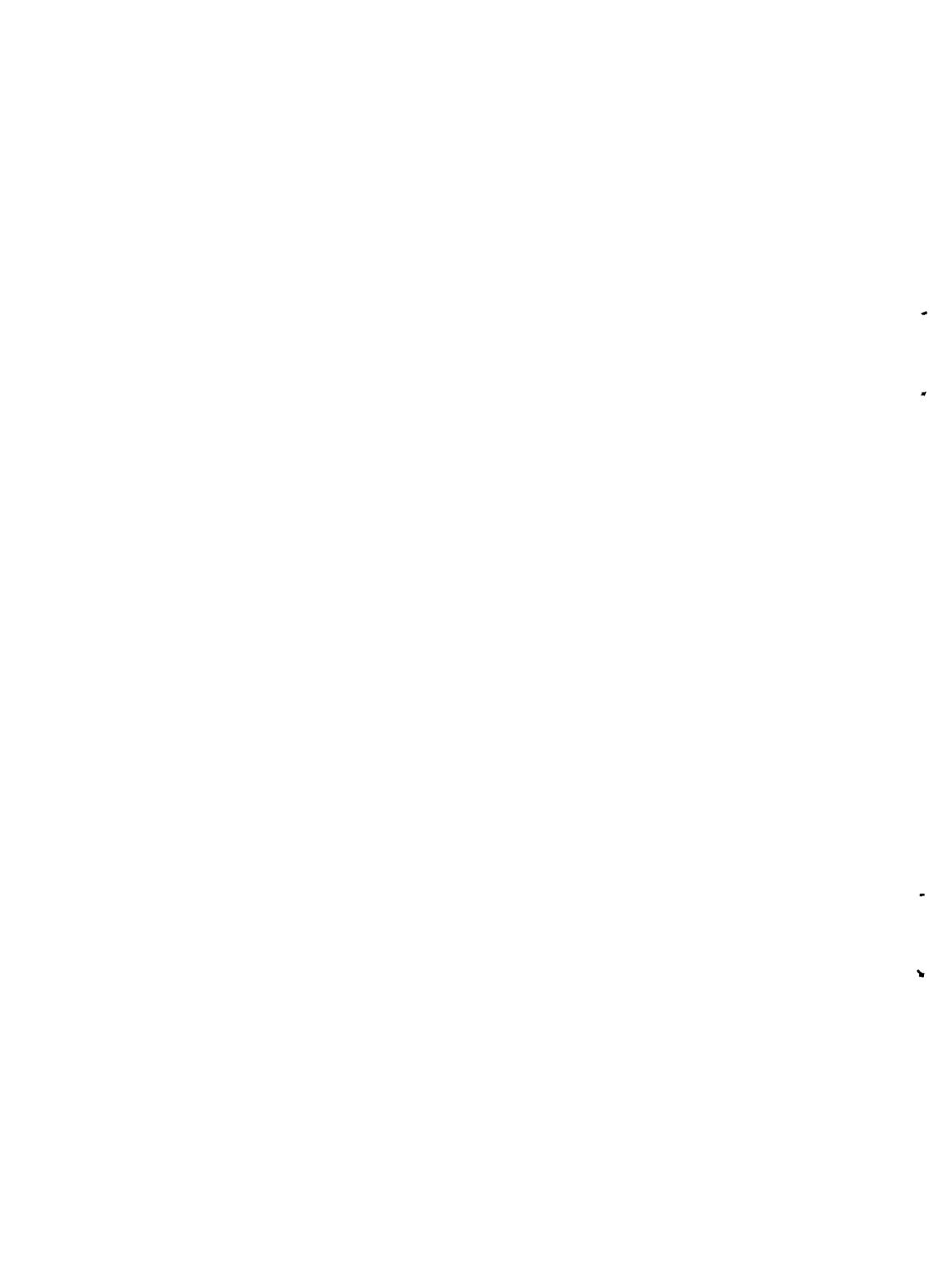
### Классифицирующие функции: первый курс

Variable	G_1 0 p=,27273	G_2 1 p=,52273	G_3 2 p=,20455
VAR1	5,8903	8,5437	9,3456
VAR2	5,4497	7,8555	8,9485
VAR3	3,7198	5,7279	6,0982
VAR4	2,1401	2,7099	3,1017
VAR5	4,7474	6,2192	6 7082
VAR6	4,2974	5,3445	4,2379
VAR7	2,9347	3,6317	3,8576
VAR8	4,2440	6,5693	7,2822
VAR9	,9625	,6306	,3690
VAR10	1,5936	1,3915	1,8102
Constant	-45,0591	-79,1692	-91,3860

$$Y^1 = 5,09V1 + 4,40V2 + 2,16V3 + 1,65V4 + 4,87V5 + 4,5V6 + 2,1V7 + 2,57V8 + 0,24V9 + 1,83V10 - 39,01$$

$$Y^2 = 7,65V1 + 6,34V2 + 3,21V3 + 1,84V4 + 6,5V5 + 5,57V6 + 2,07V7 + 4,04V8 + (-0,79V9) + 1,95V10 - 63,77$$

$$Y^3 = 7,9V1 + 6,88V2 + 3,04V3 + 1,85V4 + 7,9V5 + 5,11V6 + 2,32V7 + 3,73V8 + (-0,84V9) + 1,88V10 - 66,8$$



Подписано в печать 27.01.2005 г. Формат 60x84 1/16  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 1 п. л. Тираж 100 экз. Заказ № 49

Отпечатано ПБОЮЛ Яковчик В. Е.  
Тел.: (0812) 69-60-38

№ - 3383

РНБ Русский фонд

2006-4

6413