

# Разработка ролевого сценария деятельности специалиста по управлению персоналом

## Development of a role-based scenario for the activities of a personnel management specialist

**Савельева А.В.**

Бакалавр факультета «Государственное и муниципальное управление», Московский государственный психолого-педагогический университет  
e-mail: s\_nasty97@mail.ru

**Savelyeva A.V.**

Bachelor, Faculty of State and Municipal Management, Moscow State University of Psychology and Education  
e-mail: s\_nasty97@mail.ru

### **Аннотация**

Статья посвящена вопросам разработки классификации и содержания ролей, которые выполняются в профессиональной деятельности специалистами по управлению персоналом. Доказана необходимость разработки ролевых сценариев в условиях применения компетентностного подхода в образовании и практической деятельности. Так, автором предложено пять ключевых ролей специалистов по управлению персоналом, которые отражают различные векторы направленности сценария профессиональной деятельности независимо от выполняемой функции и должности. В предложенной классификации выделены следующие роли: партнер, эксперт, коммуникатор, консультант, куратор. Предоставлены результаты социологического исследования, которые демонстрируют степень согласованности мнений работодателей и практикующих менеджеров по персоналу по выполнению последними ролей в сфере своей профессиональной деятельности. В связи с этим определен ряд проблем, среди которых и проблема наличия резервов повышения уровня компетентности специалистов по управлению персоналом. Этот вопрос, в свою очередь, остро касается основных аспектов формирования конкурентоспособности указанных специалистов, поскольку степень сформированности компетенций является ключевым условием формирования конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** роль, управление персоналом, ролевой сценарий, компетентность, конкурентоспособность.

### **Abstract**

The article is devoted to the development of the classification and content of roles that are performed in professional activities by HR specialists. The necessity of developing role-based scenarios in the context of applying the competence-based approach in education and practical activity has been proved. So, the author proposed five key roles of personnel management specialists, which reflect different vectors of the direction of the scenario of professional activity, regardless of the function and position performed. In the proposed classification, the following roles are highlighted: partner, expert, communicator, consultant, curator. The results of a sociological study are provided, which demonstrate the degree of consistency of the opinions of employers and practicing HR managers on the performance of the latter roles in the field of their professional activities. In this regard, a number of problems have been identified, including the problem of the availability of reserves for increasing the level of competence of personnel management specialists. This question, in turn, sharply concerns the main aspects of the formation of the competitiveness of these specialists, since the degree of competence formation is a key condition for the formation of competitive advantages.

**Keywords:** role, personnel management, role scenario, competence, competitiveness.

Конкурентоспособность специалиста формируется из большого количества составляющих, ведущее место среди которых занимает уровень компетентности, представлен определенной совокупностью профессионально значимых компетенций. К специалистам различных сфер деятельности и должностей рынок труда выдвигает отдельный набор таких компетенций. Кроме того, формирование этого набора зависит от уровня должности в организационной иерархии, степень ответственности работника, стратегия предприятия, сфера деятельности и другие критерии. В таком случае можно говорить о том, что модели компетенций современных специалистов должны быть универсальными и динамичными, т.е. соответствовать всем заявленным рынком условиям. Актуальным является вопрос и формулировка требований к компетенциям специалистов по управлению персоналом. Учитывая широкий функциональный спектр обязанностей, представляют указанную сферу деятельности, выделяют различные направления менеджмента персонала, такие как: поиск и подбор новых сотрудников; кадровое планирование и бюджетирование; разработка, внедрение и оценка эффективности систем материального и нематериального стимулирования; обучение и развитие персонала (управление карьерой); управление профессиональной адаптацией новых работников; оценка работников; управление проектами; нормирование, охрана и организация труда; кадровое администрирование; регулирование социально-трудовых отношений и др. Исходя из сказанного, становится очевидным широта диапазона компетенций специалиста по управлению персоналом. Для каждого из указанных направлений набор компетенций будет варьироваться как по содержанию, так и по степени значимости.

Но набор компетенций специалиста по управлению персоналом зависит не только от функционального направления его деятельности, но и от выполняемой в организации роли. Это свидетельствует о том, что в пределах каждого функционального направления специалисты по менеджменту персонала могут выполнять совершенно разные роли, которые будут влиять на набор профессионально значимых компетенций для максимально эффективного выполнения поставленных задач и результатов. Именно поэтому актуальным является вопрос разработки ролевого сценария деятельности специалистов по управлению персоналом.

Анализ последних исследований и публикаций свидетельствует о том, что понятие «роль», которое в большей степени является объектом изучения представителями психологических наук, стремительно приобретает значение в исследовании вопросов труда, профессиональной деятельности человека, и занимает видное место в трудах экономического направления. На сегодняшний день значительный вклад в исследование теоретических аспектов построения ролевого сценария деятельности личности сделали такие отечественные и зарубежные представители психологии и менеджмента, как: Г.М. Андреева, А.В. Андриенко, А.Г. Асмолов, Л.П. Буюева, И. Сек. Кон, Д.А. Леонтьев, Я.Н. Коломинский, Т. Шабутані, С.Д. Максименко, В.А. Семиченко, Т.В. Слотина, С.М. Мирошник, Л.И. Скибицкая, Л.М. Карамушка, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, Ое. Берн, Г. Минцберг, Л. Армстронг, К. Легге, Есть. Шайн, Д. Стори, К. Монкс и др.

Однако, несмотря на широкий спектр исследований профессиональной деятельности личности, на сегодняшний день отсутствует единый научный подход относительно перечня ключевых ролей специалистов по управлению персоналом, что препятствует формулированию четких требований к набору компетенций, выступает одним из ключевых условий процесса формирования конкурентоспособности.

Поэтому целью статьи является разработка ролевого сценария деятельности специалистов по управлению персоналом.

Анализ подходов к определению понятия «роль» показывает, что ученые склонны ассоциировать ее с определенными нормами, правилами, шаблонами поведения. Такие нормы поведения зависят от статуса или позиции человека в обществе [12]. Т.В. Слотина отмечает, что человек реализует эти нормы в системе межличностных отношений [13]. Поведенческие

правила, определяющие роль, должны соответствовать определенному заведению или конкретной должности [9]. Некоторые авторы, определяя роль личности, подчеркивают значительное влияние ожиданий окружающего общества [11].

Учитывая вышесказанное, мы считаем, что роль специалиста в профессиональной деятельности следует определять как способ исполнения должностных обязанностей, определенный сценарий реализации рабочих функций, который обеспечивает производительность труда и влияет на усиление конкурентных позиций организации. То есть, ролевой сценарий не является простым сведением требований к тому, что должен выполнять специалист. Вместо этого, он отражает ключевые нюансы осуществления профессиональной деятельности, т.е. определяет, что в действительности выполняет специалист и как именно он это делает. Характер исполнения специалистом той или иной роли зависит от владения набором высоко развитых компетенций.

В процессе разработки ролевого сценария деятельности специалиста по управлению персоналом следует иметь в виду то, что на современном этапе такой специалист есть уже не просто человек, который отвечает за кадровое администрирование отдельного предприятия, но и вступает в межличностные взаимодействия как с линейными руководителями, так и с персоналом этого предприятия в целом. Роль службы управления персоналом постоянно повышается. Она занимает важное место в реализации стратегии развития организации и обеспечении ее конкурентоспособности. Эта тенденция особенно прослеживается в крупных успешных компаниях. Причем на практике часто службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья, выполняя консультационные функции, затем по мере развития и усиления влияния этих структурных подразделений на результаты деятельности организации, они начинают принимать участие в формировании стратегии и управлении развитием организации. Поэтому важно сформулировать единый перечень ролей, которые выполняются специалистами по управлению персоналом, учитывая все эти современные особенности их деятельности.

Чаще всего в литературе можно встретить подходы к классификации ролей управленца, которые в определенной степени могут лечь в основу построения ролевого сценария специалистов по управлению персоналом, ведь большинство функций таких специалистов так или иначе связано с управленческой деятельностью. В этом аспекте внимания заслуживает подход известного канадского исследователя структуры организаций и организационного поведения, десять управленческих ролей в деятельности менеджера, сгруппированные в три категории [6]:

1. Межличностные роли (главы, лидера и связующего звена).
2. Информационные роли (получатель, распространитель, представитель).
3. Принятие решений, касающихся роли: инициатора, делителя ресурсов, роль лица, которое ведет переговоры.

Мы соглашались с тем, что указанные роли имеют отношение и к деятельности специалиста сферы управления персоналом, однако считаем уместным включить их как составные части отдельно выделенных ролей. В частности, по нашему мнению, не стоит выделять в классификации ролей специалиста по управлению персоналом информационную роль как автономную. Ведь способность к управлению информацией является одной из ключевых компетенций современного работника и лишь определяет характер выполнения им той или иной роли. Например, межличностная роль лидера, указанная в классификации Г. Минцберга, не может быть полноценно реализована при отсутствии у работника способности управлять информацией. Поэтому, на наш взгляд, данная классификация ролей не раскрывает полноценно сценарий деятельности специалиста по управлению персоналом.

Подходы к классификации ролей современных менеджеров являются, на первый взгляд, отличными друг от друга, но с другой стороны имеют много общего. Это подтверждается тем, что все они учитывают роли, связанные с межличностными отношениями, новаторством, работой с информацией. Отличием же является то, что некоторые из авторов предла-

гают более развернутую классификацию ролей, выделяют такие подходы к классификации социальных ролей современных менеджеров [8]:

- 1) специалист, организатор производственной деятельности коллектива, служащий-техник, техник-исполнитель;
- 2) управляющий, дипломат, лидер, воспитатель, инноватор, человеческое существо;
- 3) руководитель, вдохновитель, наставник, дипломат, инноватор, исследователь-прогнозист, информационный центр;
- 4) предприниматель-новатор, коммерсант, администратор, лидер-мотиватор, практический психолог-воспитатель, социальный архитектор, интегратор-координатор, коммуникатор, социальный контроллер.

Наиболее спорным является, по нашему мнению, первый подход. В частности, вызывает сомнение такая роль, как специалист. Мы считаем некорректной формулировку названия указанной роли, поскольку специалист – это тот, кто выполняет ту или иную роль. Понятие «специалист» может указывать на определенный профессиональный уровень работника, который будет влиять на значимость его роли и способ ее выполнения, но сам по себе специалист – это субъект реализации роли, а не отдельная роль. Это же касается и понятий «служащий-техник» и «техник-исполнитель», которые в данной классификации представлены как роли. Они скорее указывают на функциональные особенности деятельности работника, а не на сценарий их реализации.

На примере деятельности работников образования предложено две группы социальных ролей [4]:

- 1) профессионально-функциональные роли, которые связаны с выполнением работниками профессиональной деятельности (учебной, воспитательной, организационной);
- 2) иные социальные роли, определенные активностью работников в других сферах жизнедеятельности (семейной, бытовой, общественной, спортивной) и зависимы от социальной активности работников, их включение в разного рода социальные связи.

Актуализация социальных ролей и специфика их выполнения зависит от содержания тех видов деятельности, которые выполняются, особенностей направления деятельности, уровня подготовки личности (группы).

Такой подход, по нашему мнению, подтверждает тесную связь профессиональных ролей с компетенциями работника. Так, для выполнения профессионально-функциональных ролей более значимыми являются профессиональные и должностные компетенции, а для выполнения второй группы ролей – общепрофессиональные.

Если говорить непосредственно о деятельности специалистов по управлению персоналом, то выделяют следующие подходы зарубежных авторов к классификации профессиональных ролей [1, 2, 7]:

- 1) предоставление услуг, руководитель и советник, деловой партнер, стратег, новатор и агент изменений, внутренний консультант, контролер, охранник ценностей;
- 2) новаторы, которые соглашаются с организационными целями и приспосабливают к ним свои методы работы и новаторы, которые пытаются повлиять на цели организации, участвовать в изменениях;
- 3) исполнитель, менеджер по налаживанию взаимоотношений между руководством и работниками, разработчик стратегии управления персоналом;
- 4) стратег / интегратор администратор / контролер, советник / консультант;
- 5) защитник работников, девелопер (архитектор) человеческого капитала, функциональный эксперт, деловой партнер, руководитель;
- 6) стратегический партнер, проводник перемен, административный эксперт, защитник сотрудников;
- 7) стратег, деловой партнер, новатор, менеджер изменений;
- 8) защитник сотрудников, эксперт в администрировании, стратегический партнер, профессионал и лидер организационного развития.

По нашему мнению, классификации, предложенные зарубежными авторами, охватывают значительный функциональный массив деятельности специалиста по управлению персоналом, и заслуживают внимания при формулировании единого ролевого сценария. Однако отдельно взятые роли нуждаются в уточнении при формулировке. Например, «руководитель» и «профессионал» не являются сами по себе ролями. Эти понятия отражают лишь функциональный уровень должности, который может влиять на характер выполнения той или иной роли. Уровень профессионала характеризуется высоким уровнем развития компетенций, которые могут быть более значимыми для выполнения одной роли, и менее значимыми – для другой. Руководитель – это должностная степень, которую может иметь человек, являющийся профессионалом, и обладающий высоко развитыми компетенциями.

Большинство авторов соглашаются с тем, что роли стратегического и делового партнера на сегодняшний день являются одними из ключевых в деятельности специалистов по управлению персоналом. Однако в литературе выделяют и другие роли, которые связаны непосредственно с деятельностью управления персоналом, отмечают такие из них:

- кадровый технолог, выступающий разработчиком и реализатором творческих подходов в деятельности управления персоналом;
- кадровый новатор, который выступает руководителем, лидером-разработчиком экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов;
- исполнитель, осуществляющий оперативную кадровую работу;
- кадровый консультант, определяющий потребности, возможности и пути решения проблем, связанные с развитием организационно-кадрового потенциала [5].

Недостатком такой классификации является то, что она содержит узко сориентированные роли. По нашему мнению, диапазон ролей специалиста по управлению персоналом является более широким и содержательным. Указанные в данной классификации роли могут быть выделены в рамках отдельных, более крупных ролей, в качестве составляющих. Кроме того, роли технолога и новатора являются достаточно близкими по содержанию, а роль исполнителя не имеет конкретной ролевой нагрузки, поскольку исполнитель – это человек, который просто осуществляет свою деятельность. Поэтому возникает сомнение относительно корректности формулировки указанной роли.

Практики, кроме уже указанных, выделяют также такие роли, как: управляющего знаниями, коммуникатора, куратора [3]. Такой подход подтверждает значимость социально-личностных компетенций в деятельности специалиста по управлению персоналом и его роль в работе с персоналом предприятия (в межличностном взаимодействии).

Учитывая предложения различных авторов по перечню ролей, а также исследовав функциональные требования работодателей к кандидатам на должности в сфере управления персоналом, мы предлагаем выделять такие роли специалистов указанной сферы.

- **Партнер.**

В этой роли специалист по управлению персоналом отвечает за стратегическое управление человеческими ресурсами для достижения организацией конкурентных преимуществ, принимает участие в разработке кадровой стратегии и отвечает за ее согласования с деловой стратегией организации, участвует в создании организационной структуры, осуществлении организационного аудита, в частности аудита занятости, сосредоточенной на выявлении слабых мест, которые негативно влияют на нормальную деятельность организации, влияет на цели организации, инициирует изменения, проводит деловые переговоры, участвует в управлении брендом организации, выполняет роль представителя организации в отношениях с внешними клиентами. Эта роль интегрирует в себе уже упомянутые в рассмотренных выше классификациях роли, такие как: советник, агент перемен, стратег, деловой партнер, новатор.

- **Эксперт.**

Данная роль предполагает не просто выполнение возложенных на специалиста функций, но и инициирование творческих изменений, разработку более эффективных путей выполнения этих функций, стремление лучше организовать и реализовать административные действия в управлении персоналом при значительно меньших затратах, концентрацию усилий

на достижении универсальных целей, а не на своих действиях, участие в разработке программ, правил, систем относительно основных процессов управления персоналом.

- **Коммуникатор.**

Специалист по управлению персоналом, выступая в этой роли, отвечает за интеграцию интересов различных групп персонала, выступает как защитник этих интересов, создает условия для соучастия работников в делах организации, управляет конфликтами в организации, поддерживает здоровый социально-психологический климат среди персонала организации, обеспечивает коммуникации между различными подразделениями, группами сотрудников, отвечает за корпоративную культуру, внутренний брендинг, внутренние корпоративные мероприятия, нематериальное поощрение сотрудников, различные исследования и пр.

- **Консультант.**

Указанная роль предусматривает оказание методической помощи линейным руководителям и работникам других подразделений по вопросам управления персоналом, информирование персонала относительно изменений в системе управления персоналом, которые могут коснуться выполнения ими функциональных обязанностей.

- **Куратор.**

Исполнитель этой роли отвечает за выполнение и эффективность всех процедур по управлению персоналом обособленного подразделения организации, так называемого «блока», разбирается в особенностях бизнес-процессов, происходящих в нем, согласно с их особенностями обеспечивает внедрение основных процедур управления персоналом, а также определяет основные направления развития процессов управления персоналом.

Кроме формулировки перечня ролей в современном менеджменте персонала, мы провели социологическое исследование по реализации указанных ролей в практической деятельности. Нами было опрошено 87 респондентов, среди которых:

1. Специалисты, работающие в сфере управления персоналом, с целью определения выполняемых ими ролей в организациях.
2. Работодатели, имеющие отношение к подбору специалистов на вакантные должности в сфере управления персоналом, с целью определения ожиданий относительно выполняемой ими роли в организации.

Разработаны анкеты, предусматривающие выбор более одного варианта ответа, что позволило учесть все аспекты ролевого сценария реализации профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

Опрос специалистов, осуществляющих свою профессиональную деятельность в сфере управления персоналом, позволил определить приоритетные роли в процессе выполнения ими своих функциональных обязанностей. Стоит отметить, что речь идет о специалистах различных функциональных блоков сфере управления персоналом и различных отраслей деятельности предприятий, на которых они работают (банковская сфера, химическая промышленность, торговля, рекрутинговые агентства и пр.). Кроме того, все респонденты имеют опыт работы в сфере управления персоналом не менее одного года. Однако в процессе исследования не было выявлено конкретных преимуществ в выборе той или иной роли представителями того или иного функционального блока (направления). Избежать этого позволило то, что нами была разработана такая классификация ролей, которая предусматривает возможность выполнения рабочих функций специалистами сферы управления персоналом всех функциональных направлений, по любому из предложенных ролевых сценариев. Предусмотрено также то, что особенности ролевого сценария деятельности таких специалистов вытекают из требований конкретной организации.

Результаты, выявленные в ходе опроса специалистов по управлению персоналом, свидетельствуют о высокой кураторской роли (39%). Это означает, что деятельность подразделения управления персоналом четко структурирована и разграничена в пределах различных блоков, функциональных отделов и категорий персонала организации. Второе и третье места по частоте выполнения специалистами по управлению персоналом получили роли консуль-

танта (32%) и эксперта (25%), что подтверждает значимость указанных в данных специалистов.

Однако результаты опроса работодателей в значительной мере отличаются от результатов опроса специалистов по управлению персоналом. Ожидания работодателей относительно ролей, которые являются ключевыми в деятельности идеального современного специалиста по управлению персоналом, направлены на повышенную значимость партнерства (29%), что существенно отличается от реальной ситуации в отечественной сфере управления персоналом (лишь 9% опрошенных специалистов по управлению персоналом ассоциируют свою деятельность с выполнением партнерской роли). Значительной является различие и между ожиданиями работодателей относительно роли коммуникатора (30%) и представлениями специалистов по управлению персоналом о своей деятельности (лишь 7% респондентов указали, что ключевой ролью, которую они выполняют на рабочем месте, является роль консультанта).

Полученные результаты опроса работодателей свидетельствуют о высоких требованиях к социально-личностным компетенциям специалистов по управлению персоналом, ведь роли партнера и коммуникатора предполагают наличие у человека ряда способностей, таких как: способность к саморегуляции, к этической и социально-ответственному поведению, командной работы и к автономной работе и принятию самостоятельных решений, способность к новаторству, способность повести за собой, способность к личным достижениям, способность к самоорганизации, к управлению коллективом и т.п. [10].

Различия в оценке специалистами по управлению персоналом ролевого сценария своей деятельности и ожиданий работодателей свидетельствуют о наличии ряда проблем:

- недостаточно четкое осознание специалистами по управлению персоналом своей ролевой позиции в организации;
- наличие резервов повышения уровня компетентности специалистов по управлению персоналом;
- недостаточная четкость требований руководства организации к работникам службы управления персоналом;
- недостаточно высокий уровень доверия со стороны руководства к специалистам служб управления персоналом;
- низкий уровень мотивации специалистов служб управления персоналом;
- недостатки во внутрикорпоративных коммуникациях;
- неудовлетворительный социально-психологический климат в организации;
- наличие потребности в большей степени согласованности единого видения общей стратегии и тактических целей организации;
- недостаточно высокий уровень развития корпоративной культуры в организации.

Выявленные в статье проблемы свидетельствуют об актуальности исследования ролевых особенностей деятельности специалистов по управлению персоналом. Результаты указывают и на то, что ключевым является вопрос относительно формулирования четких требований к набору компетенций таких специалистов и определения степеней значимости по каждой компетенции. Этот вопрос остро касается и основных аспектов формирования конкурентоспособности работника в сфере управления персоналом, поскольку степень сформированности компетенций, которые являются важными для эффективного осуществления деятельности, является ключевым условием формирования конкурентных преимуществ.

В процессе формирования конкурентоспособности специалиста по управлению персоналом роль выступает определенным ориентиром по набору ключевых требований к личности со стороны рынка труда. Четкое представление этих требований позволит уменьшить дисбаланс между рынком труда и рынком образовательных услуг, поскольку последний выступает одним из ключевых субъектов процесса формирования компетентности и конкурентоспособности будущего специалиста.

## Литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – С. 94 – 101.
2. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
3. *Иванова С.П.* Государственное управление в условиях вызовов глобализации / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // История. Общество. Политика. – 2020. – № 2 (14). – С. 14-21.
4. *Иванова С.П.* Концепции управления человеческими ресурсами организации / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // В сборнике: Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых ученых. Материалы Международной научно-практической конференции. Материалы Круглого стола. – 2020. – С. 372–377.
5. *Иванова С.П.* Методологические основы формирования кадровой политики на примере Украины / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 1 (17). – С. 34–41.
6. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: Энциклопедический словарь / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 1998. – С. 311.
7. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва: Дело, 1997. – С. 36.
8. *Мясоедов А.И.* Исследование факторов, препятствующих развитию управления персоналом на предприятиях (на примере Украины) / А.И. Мясоедов // Экономика и управление инновациями. – 2020. – № 2 (12). – С. 83-89.
9. *Мясоедов А.И.* Новые компетенции сотрудников и новые роли кадровых служб в формировании человеческого потенциала в условиях внедрения инноваций / А.И. Мясоедов // Журнал социологических исследований. – 2020. – Т. 5. – № 2. – С. 2–10.
10. *Мясоедов А.И.* Применение математических методов в экономике специфика, проблемы, перспективы / А.И. Мясоедов // BENEFICIUM. – 2020. – № 3 (36). – С. 35-47. DOI: [http://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2020.3\(36\).35-47](http://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2020.3(36).35-47).
11. *Пряжникова Е.Ю.* Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е. Ю. Пряжникова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 452 с.
12. *Савельева А.В.* Компоненты формирования конфликтологической компетентности будущих специалистов по рекламе и связям с общественностью / А.В. Савельева // Научный вестник Крыма. – 2019. – № 5 (23). – С. 13.
13. *Слотина Т.В.* Психология личности / Т. В. Слотина. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 304 с. – С. 230.