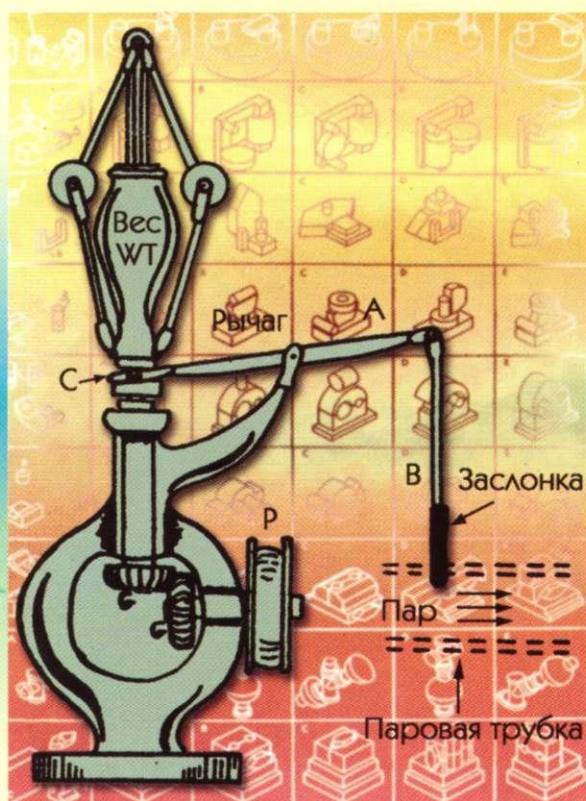


ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОДИАГНОСТИКЕ

В. А. ЧИКЕР

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА
**ОРГАНИЗАЦИИ
И ПЕРСОНАЛА**



ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОДИАГНОСТИКЕ

В. А. ЧИКЕР

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ
ДИАГНОСТИКА
ОРГАНИЗАЦИИ И ПЕРСОНАЛА**



Чикер В. А.

Ч 60 Психологическая диагностика организации и персонала. — СПб.: Речь, 2004. — 176 с.

Книга включает в себя описание, стимульный материал и нормативные данные по методикам для диагностики персонала и организации в целом: опросник Вилсона «Цикл управленческих умений», биографический опросник, опросник Шейна «Якоря карьеры», тест самомониторинга Снайдера, методика оценки способностей Фланагана, анкета по изучению организационных условий Майера.

ББК 88.4

ISBN 5-9268-0187-7

© В. А. Чикер, 2003

© Издательство «Речь», 2003

© П. В. Борозенец (оформление), 2003

ISBN 5-9268-0187-7

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга задумывалась как практическое пособие для моих коллег, психологов-профессионалов, избравших основным направлением своей деятельности прикладную психологию, одно из направлений которой в настоящее время развивается очень активно. Имеется в виду область организационной психологии, где психодиагностика и базирующееся на ней консультирование позволяют говорить о реализации психологических знаний в практических целях.

Начало психологической работе с персоналом было положено не менее тридцати лет назад на кафедре социальной психологии Ленинградского государственного университета, когда отечественная психология впервые пришла в организации для решения вопросов связанных, как тогда говорилось, с «подбором и расстановкой кадров». Основоположниками этой работы явились заведующий кафедрой социальной психологии ЛГУ, профессор Е. С. Кузьмин и профессор Э. С. **Чугунова**, с которыми мне и моим коллегам посчастливилось в те годы работать в этом направлении. Не только ограниченные человеческие и материальные ресурсы растянули эту работу на десятилетия. Считаю, что это произошло и в силу крайне придирчивого и скрупулезного подхода к использованию психодиагностического инструментария в организациях. Это потребовало сбора большого количества данных по каждому используемому методу для того, чтобы стандартизировать их и сделать пригодными и корректными для отечественной практики. Это касается методики Р. Кеттелла (форма С), методики групповой оценки личности (ГОЛ), методики «Деловые ситуации», методики оценки интеллекта Дж. Фланагана и некоторых других методов. Результаты этой работы были обобщены в учебном пособии «Комплексная методика оценки личности инженеров» под редакцией Э. С. Чугуновой, вы-

шедшем в 1991 году и имевшем, к сожалению, крайне ограниченный тираж. В какой-то мере восполняет пробел в представлении огромной многолетней работы по стандартизации методики Р. Кеттелла недавно вышедшая работа А. Н. Капустиной «Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла» (СПб.: Речь, 2001).

Безусловно, в настоящее время круг проблем, решаемых психологами в организациях, существенно расширился, а немодное ныне понятие «кадры» постепенно **трансформировалось** и стало обозначаться словом «персонал», однако, как и прежде, камнем преткновения остается точность и корректность психодиагностических процедур, направленных на оценку различных сторон деятельности организации и профессиональных качеств ее сотрудников. Думаю, что представленные в этой книге методы и методики, также прошедшие совсем не короткий путь адаптации и стандартизации, могут быть использованы для диагностической работы в реальных организационных условиях. Хотелось бы, чтобы они рассматривались как логическое продолжение и развитие работы, начатой десятилетия назад в стенах Санкт-Петербургского университета. За границами описанного методического инструментария осталась большая работа по стандартизации и валидации всех предлагаемых методов, проведенная с помощью студентов, аспирантов и сотрудников факультета психологии. Без их помощи, прямой и косвенной, этот труд, безусловно, не мог быть представлен. Надеюсь, что в книге прозвучали все имена помогавших мне коллег, — этим я хочу выразить им свою благодарность и признательность.

В предлагаемой книге представлено **шесть** методик, о которых необходимо сказать дополнительно несколько слов, хотя, предваряя каждую из них, мы дали краткое введение. Открывает книгу одна из самых, на наш взгляд, надежных и прогностичных методик по изучению *менеджерских способностей*— методика К. Вилсона, обладающая рядом неоспоримых достоинств в плане реализации всесторонней оценки менеджера любого уровня. Методика основывается на излагаемой автором теоретической концепции, выделяющей 23 основных менеджерских умения. Структура этих умений совпадает по главным направлениям с умениями, выделенными

в работах многих специалистов в области менеджмента. Их диагностика проходит по принципу сопоставления самооценки и различных экспертных оценок (начальника, коллег, подчиненных), что существенно повышает надежность полученных оценок (так называемый метод «360 градусов»). Сильной стороной методики является возможность психологического анализа соотношения экспертных и самооценочных профилей менеджерских умений, что может служить базой для последующей коррекционной работы психолога с персоналом организации. Важно отметить, что методика построена не в виде традиционного опросного листа по оценке профессионально важных качеств (например, так, как это сделано в методике ГОЛ), а в виде личностного опросника, изучающего выделенные менеджерские умения по аналогии с личностными качествами.

Следующий инструментарий, на первый взгляд, не имеет прямого отношения к организационной диагностике, а более затрагивает область биографических исследований. Речь идет о *биографическом опроснике* по изучению нарушений поведения (BIV), созданном группой немецких авторов. Однако следует отметить, что интерес к биографическому методу как таковому в последнее время существенно возрос и имеется ряд оснований для рассмотрения успешности профессиональной деятельности в связи с объективными и субъективными фактами биографии, влияющей на выбор профессионального пути, на его ограничения и внутренние барьеры в самореализации. Предлагаемый вариант адаптированного опросника может быть использован в различных сферах психодиагностики и с различными целями, так как в работе представлены данные, собранные при помощи этого опросника на самых различных выборках. Перевод методики осуществлен автором в 1991 году, результаты ее адаптации представлены в тексте.

Методика «*Якоря карьеры*» Э. Шейна неоднократно* уже была представлена нами в печати ранее, и здесь мы дополнительно даем расширенную стандартизированную базу данных, вероятно, инте-

* См.: Почебут Л. Г., Чикер В. А. Индустриальная социальная психология. Л., ЛГУ, 1997; Организационная социальная психология. СПб., 2000; Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. СПб., 2001.

ресную пользователям в силу ее большего многообразия. Как показывает опыт практической работы, методика обладает редким диагностическим свойством определения ведущих профессиональных мотивов, что, безусловно, может использоваться при приеме на работу, а также в индивидуальной коррекционной работе разного вида (консультирование, тренинг). Изучение «якорей карьеры» и преимущественной мотивации деятельности сотрудников организации, по мнению ведущего западного организационного консультанта и специалиста по организационной культуре Э. Шейна, может быть использовано для определения, формирования и коррекции некоторых элементов организационной культуры, таких, например, как «поддерживаемые ценности».

Четвертый раздел представлен шкалой *Самомониторинга Снайдера*, которая позволяет провести диагностику особенностей самопрезентации человека, важной для построения межличностных и деловых отношений. Основная работа по этой методике проведена канд. психол. наук. В. В. Хороших, что отражено в ее кандидатской диссертации. Вклад в оценку валидности и надежности методики внесен также С. В. Сорокалетовой.

Большой раздел книги посвящен адаптированной *тестовой методике оценки интеллектуальных способностей Дж. Фланагана*. Три десятилетия ее применения в нашей стране доказали ее психодиагностические возможности, основное содержание методики описано во многих **работах***, однако сам тестовый материал до последнего времени мы публиковать опасались. Это обусловлено тем, что интеллектуальные задачи, будучи широко представленными в печати, во многом теряют свою диагностическую ценность. Вероятно, правильное было бы сделать такого рода тесты достоянием только узкого круга специалистов, однако практика последнего времени показывает, что введение таких правил пока не осуществимо. Наше личное ограничение на публикацию этих тестов обернулось

*В частности, наиболее полное описание см. в работах: «Комплексная социально-психологическая методика оценки личности инженера» / Под ред. Э. С. Чугуновой. Л., ЛГУ, 1991; *Почебутт. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология. СПб., 2000.

их тиражированием и применением без всяких ссылок. Поэтому в данном издании мы предлагаем все пять адаптированных нами субтестов из батареи Фланагана, направленных на диагностику общих и специальных технических способностей. Это тесты: «Умозаключение», «Словарь», «Механика», «Сборка» и «Шкалы». Первые два направлены на изучение общих интеллектуальных способностей, последние три — на изучение специальных технических. Перевод и адаптация тестов были осуществлены автором еще в 70-е годы и являются частью диссертационной работы на тему «Связь интеллектуальных особенностей личности с эффективностью деятельности инженеров» (1981).

Последний, шестой раздел представлен традиционной социально-психологической методикой *анкетного опроса*, которая позволяет провести диагностику подразделений организации, касающуюся многих вопросов ее жизнедеятельности, взаимоотношений, групповой атмосферы и климата, а также авторитетности руководства. Анкета составлена доктором *А. Майером*, профессором психологии организации и экономики Мюнхенского университета. В силу особенности метода она не нуждается в стандартизации и валидации и может быть использована в оперативных исследованиях организаций. Данные, полученные при помощи этого метода, вполне объективны, так как опрос проводится анонимно. Исследования, проведенные в организациях, подтверждают высокую дифференцирующую силу метода, без применения которого подчас невозможно получить общую широкую картину процессов, происходящих в организации. Еще раз повторим, что в отличие от всех предыдущих, эта методика в большей степени имеет отношение к групповой коллективной диагностике, которой в последнее время, на наш взгляд, в организациях не уделяется достаточного внимания.

Выражаю благодарность всем моим коллегам, студентам и аспирантам, которые своей научной заинтересованностью способствовали оформлению накопленного материала в эту публикацию. Особая признательность Л. Янковскому, без мягкой настойчивости которого идея этого издания вряд ли превратилась бы в реальность.

РАЗДЕЛ 1

ОПРОСНИК К. Л. ВИЛСОНА

«ЦИКЛ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УМЕНИЙ»

Современный уровень управления предполагает развитие и активное функционирование широкого спектра менеджерских умений руководителей. В настоящее время критическим фактором для руководителя становятся не столько профессиональные знания, сколько некоторые личностные характеристики, которые связаны с эффективными коммуникациями, кооперацией с людьми, мотивацией, созданием команд и умением работать в них, искусством ведения переговоров и достижения соглашений. Интересующий нас производственный менеджмент предусматривает управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами в целях наиболее высокой эффективности деятельности предприятия.

Менеджер — это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, кто и как будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) управленческого цикла, осуществляет контроль. То есть менеджер планирует, организует, контролирует основные функции организации, управляет ими.

Существующие методики не всегда позволяют напрямую выяснить степень успешности профессиональной деятельности менеджеров и точно определить конкретную область в этой деятельности, в которой проявляются сильные или слабые стороны руководителя, кроме того, арсенал их ограничен. Многие методики, например методика ИКО, допускают лишь общие ориентировочные выводы; методики, использующие только экспертные оценки, как правило, не сочетаются с самооценкой менеджеров и т. д.

Более точно и успешно это можно сделать при помощи методики Кларка Л. Вилсона «Цикл управленческих умений» (Clark L. Wilson. The Survey of Management Practices, 1973)*. Эта методика позволяет руководителю не только оценить самого себя по каждой шкале групп управленческих умений, но и получить обратную связь от коллег, вышестоящего руководства и подчиненных. То есть человек, прошедший тестирование при помощи методики К. Вилсона, имеет возможность не только оценить себя, но и узнать, как его оценивают другие. Цель этой методики в том, чтобы составить список сильных и слабых сторон руководителя; определить, какое влияние оказывают эти стороны на успешность менеджера в управлении работой и людьми, которые находятся у него в подчинении; составить план улучшения баланса умений; помочь руководителю научиться использовать его сильные стороны и распознавать те умения, которые необходимо улучшить.

Таким образом, методика представляет собой комплексный подход к проблеме руководства и практически лишена субъективизма, которым страдает большинство самооценочных опросников; это достигается благодаря учету разницы между реальным поведением и его вербальным оцениванием, между самооценкой и оценкой других.

В США более двадцати лет проводятся исследования с использованием методики «Цикл управленческих умений», накоплен большой экспериментальный материал, включающий 250 000 исследований. Эта методика представляет собой метод исследования сильных и слабых сторон руководителя. Она включает в себя опросник, оценивающий менеджерские умения, объединенные в блоки, а также классификацию различных типов **руководителей**. Шкала, с которой сравниваются полученные оценки, традиционно включает в себя низкие, ниже среднего, средние, выше среднего и высокие оценки. Границы зон отклонения от статусных средних:

* В переводе, адаптации методики, проверке ее надежности и валидности принимали участие Т. А. Степанова, Ю. Г. Гиммельштейн, Л. В. Лунева, И. А. Мурашова, Н. В. Шубарева, Е. Р. Тихомирова, О. В. Попова, Е. Б. Складенко, Н. О. Самоплясова и др.

Мстат + σ и Мстат + 1,65 σ , что соответствует $\pm 34\%$ и $\pm 45\%$ от количества аттестуемых в статусной должностной группе. Можно соответственно этому выделить код зоны развития каждого качества аттестуемого в соответствии с установленными зонами соответствия (табл. 1).

Таблица 1. Зоны соответствия

Оценки	низкие		ниже среднего		средние		выше среднего		высокие	
Ст. откл.	-1,65 σ		- σ		Мстат		+ σ		+1,65 σ	
Баллы	1	2	3	4	5	5	6	7	8	9

Методика состоит из 145 вопросов, разбитых на восемь блоков, которые, в свою очередь, включают 23 шкалы. На основании результатов, полученных по методике Вилсона, возможно построение системы рекомендаций и индивидуальных тренинговых программ для руководителей, прошедших опрос.

К. Л. Вилсон дает следующее определение управлению; это определение лежит в основании его теоретической концепции и разработанного опросника.

Процесс управления — это логическая последовательность или цепь квалифицированных поведенческих актов менеджера.

Успешность руководителя складывается из двух одинаково важных умений: умения управлять людьми и умения достигать рабочей цели. Эти два управленческих умения в идеале должны быть в балансе и существовать в связанной цепи умений менеджера. Эта связанная цепь умений менеджера начинается с умения ясно формулировать цели. Ни одно из перечисленных далее и выделенных в методике умений не является более важным, чем другие; все они должны быть представлены хотя бы в малой степени. Хорошо сбалансированные оценки в шести блоках Цикла управленческих умений означают, что они (оценки) выше средних или средние. Случай, когда все оценки находятся в средней области, является более благоприятным, чем тот вариант, когда высокие оценки в некоторых умениях сменяются низкими или значительно ниже средних оценками в других. Конечно, очень хорошо, если оценки руководи-

теля выше средних во всех шести блоках Цикла управленческих умений, но целью руководителя могут быть и просто оценки, находящиеся на среднем уровне. Демонстрация руководителем своих менеджерских умений повышает мотивацию его подчиненных и создает хорошую основу для дальнейшего продвижения по службе.

Низший уровень умений руководителя — это *администраторские умения*: обдумывание и передача поручений, предвидение будущего и стратегическое планирование, создание рабочей обстановки в организации, разбор сложных ситуаций, обучение подчиненных.

Следующий уровень — *лидерские умения*. Основное в лидерских умениях — предвидение и способность влиять на других.

Уровень менеджерских умений связан с воплощением управленческих целей, что обеспечивает ясность целей, планирование, решение проблем, обучение, осуществление обратной связи, контроля за выполнением работ и т. д. Эти умения сохраняют и поддерживают «жизнь» организации.

Умение управлять рабочими группами отражается в удовлетворенности от членства в группах, в улучшении функционирования и повышении сплоченности рабочих групп. Это умения, включающие в себя возможности успешного планирования и управления группой.

И наконец, последний, наиболее высокий уровень — *специальные менеджерские умения*, связанные со спецификой конкретной управленческой деятельности.

Управление рассматривается как процесс, точнее, как последовательный процесс или цепь действия руководителя. Эффективность деятельности менеджера соответственно зависит от непрерывности, целостности и завершенности этого процесса.

Эту непрерывность, целостность и завершенность К. Л. Вилсон называет *балансом*, который обеспечивается путем выполнения менеджером определенных *функций*. Каждая функция представляет собой серию взаимосвязанных действий или *задач*. Успешное выполнение каждой последующей новой задачи возможно только при успешном завершении предшествующих задач.

Ни одна задача не является более важной, чем другие. Только выполнение *всех* задач может привести к эффективному управлению рабочим процессом и людьми. Вследствие этого К. Л. Вилсон подчеркивает значение «баланса» выполняемых менеджером задач.

Таким образом, деятельность менеджера состоит из серий задач. Хотя задачи различаются в зависимости от ситуации, природа всех задач в управлении одинаковая. Основные шаги, или поведенческие акты (действия), постоянно повторяются.

Итак, мы подошли к понятию «Цикл управленческих умений».

ЦИКЛ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

К. Л. Вилсон называет шесть последовательных фаз деятельности менеджера, из которых состоит цикл функций управления (см. рис. 1).



Рис. 1. Цикл функций управления

Обратите внимание на последовательность этих функций. Сначала менеджер определяет *цель (фаза I)*; в противном случае он бездействует и «топчется на месте», так как не знает, в какую сторону ему двигаться. Людям необходимо знание основных целей. Если их нет, то мотивация подчиненных будет низкой. Когда есть цель, руководитель может составить *план по ее достижению (фаза II)*. Теперь необходимо воплотить этот план в жизнь, а для этого менеджер должен проинструктировать подчиненных, что и как они должны делать и как можно помочь группе в осуществлении этого плана путем *обеспечения необходимыми материальными ресурсами, условиями для работы, обучением, временем, инструментами и т. п. (фаза III)*. В процессе выполнения задания менеджер должен следить за тем, как идет работа, постоянно сообщать группе, на каком этапе выполнения работы она находится и насколько успешно продвигается работа (*фаза IV—обратная связь, вознаграждение*). Если же не наблюдается никакого прогресса, то руководителю стоит внести изменения в рабочий процесс с помощью усиленного *контроля (фаза V)*, вплоть до изменения планов, ресурсов и даже целей. И наконец, когда работа выполнена, менеджер должен *поощрить и вознаградить подчиненных (фаза VI)*.

Каждая из шести фаз включает в себя задачи, которые необходимо выполнить, чтобы осуществить ту или иную функцию (**ВОЗ**-можность выполнения этих задач измеряется при помощи представленных ниже шкал опросника). Успешность выполнения задачи обусловлена способностями, знаниями, навыками менеджера.

Ниже представлено содержание шкал опросника, основанное на приведенной выше схеме.

СОДЕРЖАНИЕ ШКАЛ ОПРОСНИКА

На основе концепции «Цикл функций управления» был разработан опросник, в котором каждая шкала соответствует задачам, выполняемым менеджерами в процессе работы. Всего в оп-

роснике 23 шкалы (145 вопросов), одиннадцать из которых составляют задачи в шести фазах цикла функций управления, четыре направлены на выявление взаимоотношений между руководителем и коллективом, а остальные восемь характеризуют психологический климат в группе. Немного позже мы приведем более детальное рассмотрение всех шкал опросника, сейчас же остановимся на тех, которые полностью описывают Цикл управленческих умений.

Шкала

- | | |
|-----------------|---|
| Фаза I | А. Разъяснение целей и задач. Обсуждение с коллективом целей для внесения ясности. |
| Фаза II | В. Взаимоотношения с подчиненными. Степень участия подчиненных в принятии решений, их возможность выдвигать свои идеи.
С. Тщательное планирование рабочего процесса. Организация рабочего процесса без сбоев.
Д. Компетенция менеджера. Знание политики организации, продуктов или услуг, выпускаемых или оказываемых организацией и т. д. |
| Фаза III | Е. Обеспечение необходимыми условиями работы. В зависимости от цели и планов, обеспечение необходимыми средствами, ресурсами, инструментарием, обучение и т. д. для успешного выполнения работы. |
| Фаза IV | Ф. Обратная связь. Наблюдение руководителя за работой подчиненных, фиксация любого прогресса в работе и сообщение об этом рабочей группе. |
| Фаза V | Г. Контроль времени. Следование расписанию.
Н. Контроль деталей. Стремление к детальному выполнению задания.
И. Мотивация цели (Давление на подчиненных). Подталкивание подчиненных к быстрому и успешному выполнению задания. |

Ж. Делегирование полномочий. Передача всей или части ответственности за выполнение задания в руки подчиненных.

Фаза VI К. Поощрение за хорошо выполненную работу. Признание выполненной работы: похвала, вознаграждение.

Опросник «Цикл управленческих умений» позволяет получить информацию о работе руководителя не только от самого руководителя, но и от его коллег, начальников и подчиненных, что дает возможность сравнить самооценку менеджера и оценки окружающих его людей. Кроме того, сопоставление ответов менеджера и других людей позволяет выявить сильные и слабые стороны в деятельности руководителя. Далее дается более детальное описание основных и дополнительных шкал опросника.

Блок I (Фаза I)

Разъяснение целей и их значимости

Первый шаг в управлении людьми во время рабочего процесса — это разъяснение целей. Любое задание начинается с этого пункта. Руководитель должен быть уверен, что подчиненные понимают, какую цель он преследует, что в конечном итоге надо получить.

Шкала А. Разъяснение целей и задач

Это отправная точка структурирования рабочего процесса, даже больше — это краеугольный камень менеджмента. Оценки по этой шкале говорят о том, насколько хорошо руководитель дает подчиненным почувствовать значимость задания, насколько ясно объясняет, чего он ожидает от людей.

Коррелирует со шкалами: «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Обратная связь» (F), «Поощрение за хорошо выполненную работу» (K), «Создание команды» (M), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

Блок II (Фаза II)

Планирование и решение технических и организационных проблем

После разъяснения целей и их значимости, следующим шагом в процессе управления является развитие плана по достижению этих целей.

Для анализа этой фазы предназначены три **шкалы**: «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С) и «Компетенция менеджера» (D).

Шкала В. Взаимоотношения с подчиненными

Эта шкала отражает тип взаимодействия руководителя с подчиненными. Если оценки по этой шкале выше средних, тогда отношения между руководителем и коллективом со знаком плюс: руководитель выслушивает предложения и пожелания коллектива, использует идеи работников. Оценки ниже среднего указывают на то, что линии коммуникации **прерваны**. Поощрение участия подчиненных в процессе планирования и принятия решений дает возможность руководителю лучше представлять обстановку в группе.

Коррелирует со шкалами: «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Делегирование полномочий» (Г), «Поощрение за хорошо выполненную работу» (К), «Ориентация на людей» (L), «Доверие подчиненных» (О).

Шкала С. Тщательное планирование рабочего процесса

Одним из важнейших качеств руководителя является организованность. Руководитель должен продумывать вперед группы, предвидеть неблагоприятные обстоятельства.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Контроль времени» (G).

Шкала D. Компетенция менеджера

Эта шкала отражает, насколько хорошо менеджер знает организацию, в которой работает, ее политику, системы поощрения и сан-

кционирования, насколько хорошо знает область своей работы и делится ли своими знаниями с подчиненными.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (О).

Блок III (Фаза III)

Создание необходимых условий для выполнения работы

Шкала Е. Обеспечение необходимыми условиями работы

Итак, работа распланирована. Теперь необходимо, чтобы руководитель оказал коллективу поддержку для того, чтобы подчиненные могли выполнить свою работу и достичь поставленных целей. Под поддержкой понимаются: необходимые инструкции, указания, советы, обучение, нужное оборудование и т. д.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Создание команды» (М), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (О).

Блок IV (Фаза IV)

Обеспечение обратной связи

Шкала F. Обратная связь.

Одна из самых важных задач менеджера — доносить до сведения работников, насколько успешно они продвигаются к поставленной цели. Если шкала «Взаимоотношения с подчиненными» (В) оценивает открытость менеджера к идеям других, то шкала «Обратная связь» (F) — отношения с персоналом по поводу выполнения работы. Причем, если оценки по шкале «Обратная связь» высокие, а по шкале «Взаимоотношения с подчиненными» низкие, то оценки по шкале «Обратная связь» негативные, так как они указывают скорее на частую критику, чем на поддержку.

Коррелирует со шкалами: «Взаимоотношения с подчиненными» (В).

Блок V (Фаза V)

Контроль

Руководитель должен быть уверен, что качество и количество выполняемой работы укладываются в приемлемые стандарты, для этого он контролирует рабочий процесс. Контроль не должен быть ни слишком сильным, ни слишком слабым. Блок V включает четыре шкалы: «Контроль времени» (G), «Контроль деталей» (H)*, «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» (I)*, «Делегирование полномочий» (J)*. Знак * означает, что высокие оценки по данной шкале указывают на наличие проблемы, если они не сбалансированы с высокими оценками по первичным блокам I-IV. То есть высокие показатели по этим шкалам — это не всегда хорошо. Они могут рассматриваться как положительные только в гармонии с высокими оценками по первичным шкалам (Блок I-IV).

Шкала G. Контроль времени

Организация требует, чтобы работа была закончена вовремя. Эта шкала указывает на наличие у менеджера способности так руководить рабочим процессом, чтобы работа была выполнена в намеченные сроки.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетентия менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е).

*Шкала H. Контроль деталей**

Очень трудной задачей для многих менеджеров является отслеживание деталей работы без чрезмерной властности. Если оценки выше средних по этой шкале и ниже средних по шкалам «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), тогда менеджер отчужден от коллектива и не контролирует рабочий процесс. И если оценки по шкале «Контроль деталей» и «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» (I)* —

выше средних, а оценки по первичным шкалам — ниже средних, это говорит о том, что руководитель очень жесткий человек.

Чтобы руководитель не казался властным по отношению к своим подчиненным, ему следует обратить свое внимание на показатели по первичным шкалам (Фазы I–IV) и постараться сбалансировать жесткий контроль с хорошей постановкой целей, тщательным планированием, обеспечением необходимого обучения и инструкций и постоянной обратной связью.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е).

*Шкала I. Мотивация цели**

Как и по предыдущей шкале, если оценки по шкале «Мотивация цели (Давление на **подчиненных**)» высокие, а по какой-либо первичной шкале — низкие, тогда руководитель в большой беде. Хотя давление на подчиненных иногда необходимо, надо чтобы у людей осталось чувство удовлетворения от выполнения задания; чтобы давление не превратилось в жесткую диктатуру, оно должно быть нейтрализовано хорошими отношениями между менеджером и подчиненными, авторитетностью менеджера в глазах подчиненных (Фаза I).

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е).

*Шкала J. Делегирование полномочий**

Оценки по этой шкале можно интерпретировать следующим образом: если они выше средних, а также выше средних оценки по первичным шкалам (А–F), тогда подчиненные понимают, что руководитель от них требует, и принимают на себя ответственность за выполнение задания. Если же высокая оценка по этой шкале сочетается с низкими оценками по первичным шкалам — люди не зна-

ют, что руководитель от них ждет, а он предоставляет им возможность выполнять работу без его помощи, тогда в группе преобладает атмосфера вседозволенности.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетенция менеджера» (D).

Блок VI (Фаза VI)

Поощрение

Шкала К. Поощрение за хорошо выполненную работу

Когда задание выполнено, руководитель должен выразить рабочей группе благодарность. Менеджер не всегда имеет возможность увеличить зарплату персоналу, но всегда может похвалить за выполненное задание. Это обеспечит моральное удовлетворение людей от работы и хорошие взаимоотношения между руководителем и персоналом.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Обратная связь» (F), «Ориентация на людей» (L), «Создание команды» (М), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

Блок VII

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными

Хорошие взаимоотношения между руководителем и подчиненными — следствие успешного выполнения менеджером задач в Цикле управленческих функций. Оценки по этим шкалам указывают на то, насколько свободно руководитель взаимодействует с подчиненными, поддерживает их идеи и помогает им достичь профессиональных успехов.

В этот блок входят четыре **шкалы**: «Ориентация на людей» (L), «Создание команды» (M), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

Шкала L. Ориентация на людей

Эта шкала оценивает открытость и дружелюбие руководителя.

Коррелирует со шкалами: «Взаимоотношения с подчиненными» (B), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E), «Поощрение за хорошо выполненную работу» (K), «Создание команды» (M), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

Шкала M. Создание команды

Чтобы группа эффективно выполняла задания, ее работа должна быть скоординирована. Группа должна представлять собой единую команду. Это еще одна задача менеджера, которая влияет на успешность управления рабочим процессом и людьми.

Коррелирует со шкалами: «Взаимоотношения с подчиненными» (B), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E).

*Шкала N. Заинтересованность в профессиональном
росте подчиненных*

Лучший способ повысить мотивацию подчиненных — давать им возможность профессионально развиваться, ставить перед группой такие задачи, которые позволят подчиненным чему-либо научиться и профессионально вырасти.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (A), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E).

Шкала O. Доверие подчиненных

Как мы уже говорили, очень важно, чтобы между руководителем и подчиненными были хорошие, основанные на доверии взаимоотношения.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Обратная связь» (F).

Блок VIII

Групповые нормы и мотивация

В следующих восьми шкалах фокус внимания смещается в сторону подчиненных. Эти шкалы выявляют отношение подчиненных к работе, друг к другу, к руководителю и организации в целом. В то время как политика организации и внешние факторы оказывают влияние на установки группы, руководитель играет главную роль в формировании групповой морали, групповых установок.

Эти шкалы не описываются Циклом управленческих умений.

Шкала Р. Включенность в работу

Эта шкала отражает не только то, насколько руководитель включен в работу коллектива, но и то, насколько ему интересно заниматься своей деятельностью и насколько интересной он делает работу для коллектива.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (О), «Благоприятные условия для должностного роста» (S), «Духовный настрой группы (**климат**)» (V), «Качество работы» (W).

Шкала Q. Профессиональная компетентность подчиненных

Профессиональная компетентность подчиненных — отражение эффективности управления людьми.

Коррелирует со шкалами: «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Создание команд» (М).

Шкала R. Сплоченность группы

Эта шкала тесно связана со шкалой «Создание команды» (М), но «Сплоченность группы» (R) отражает атмосферу внутри группы, то, как чувствует себя группа независимо от руководителя. Если оценки по шкале «Создание команды» (М) выше средних, а по шкале «Сплоченность группы» (R) — ниже средних, то, вероятно, в группе есть неформальный лидер или подгруппы, которые пытаются занять доминирующее положение. В противоположном случае группа воспринимает себя как единое целое, но в это целое не входит руководитель, он — за ее пределами.

Коррелирует со шкалами: «Создание команды» (М).

Шкала S. Благоприятные условия для должностного роста

Не только внешние обстоятельства могут как положительно, так и отрицательно влиять на «Благоприятные условия для должностного роста» (S) в организации, во многом это зависит и от менеджера. По шкале оценивается умение создавать внутрифирменные условия для должностного роста подчиненных, в том числе и мотивацию к карьерному росту.

Коррелирует со шкалами: «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «**Заинтересованность** в профессиональном росте подчиненных» (N).

*Шкала T. Уровень напряженности**

На уровень напряженности могут воздействовать три обстоятельства: сама работа, конфликт между группой и руководством и атмосфера в организации. Руководитель может повлиять на все эти три обстоятельства и попытаться снизить стрессовую ситуацию в группе.

Коррелирует со шкалами: «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» (I).

Шкала U. Отношение к людям

Эта шкала характеризует политику и установленный порядок в организации в целом.

Коррелирует со шкалами: «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е).

Шкала V. Духовный настрой группы (климат)

«Духовный настрой» отражает атмосферу в группе и удовлетворение подчиненных от работы.

Коррелирует со шкалами: «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

Шкала W. Качество работы

Эта шкала оценивает, насколько подчиненные мотивированы на качественное выполнение работы.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Обратная связь» (F), «Контроль времени» (G), «Контроль деталей» (H), «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» (I), «Делегирование полномочий» (J).

КЛЮЧ ДЛЯ ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Таблица 2. Ключ для обработки результатов

Шкала	Номера вопросов
1	2
A	23, 35, 43, 60, 69, 75, 82
B	1, 11, 20, 27, 42, 52, 66, 84
C	2, 15, 24, 41, 49, 83, 92
D	18, 33, 46, 68, 78, 85, 99
E	3, 29, 48, 63, 86, 98

1	2	3	4	5
<p>7. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными</p> <p>L. Ориентация на людей О _____</p> <p>M. Создание команды О _____</p> <p>N. Заинтересованность в должностном росте подчиненных О _____</p> <p>O. Доверие подчиненных О _____</p>				
<p>8. Групповые нормы и мотивация</p> <p>P. Включенность в работу О _____</p> <p>Q. Профессиональная компетентность подчиненных О _____</p> <p>R. Сплоченность группы О _____</p> <p>S. Благоприятные условия для должностного роста О _____</p> <p>T. Уровень напряженности О _____</p> <p>U. Отношение к людям О _____</p> <p>V. Климат О _____</p> <p>W. Качество работы О _____</p>				

СМЫСЛ* ИЗМЕРЕНИЙ

Если в балансе менеджерских умений есть какие-то проблемы, то у менеджера, вероятно, в этот баланс включается одно или несколько умений, отмеченных высокими оценками по шкалам, выделенным знаком*. Улучшить баланс можно при помощи обуче-

ния, повышая, например, оценки в блоках с 1 по 6 Цикла умений до уровня средних оценок или оценок выше средних. Если это возможно, то оценки в отмеченных измерениях перестанут быть причиной менеджерских проблем; но если оценки в блоках с 1 по 6 останутся ниже средних, то трудности останутся. Повторим, что это шкалы «Контроль **деталей**»* (Н), «Мотивация **цели**»* (І), «Делегирование **полномочий**»* (J), «Уровень **напряженности**»* (Т).

В том случае если измерения, выделенные знаком *, невысоки, то умения считаются **высокими** при условии, когда все оценки по шкалам от А до F (индивидуальные или групповые) являются средними или выше средних или, если только одна оценка, — ниже средней и нет ни одной низкой. Менеджерские умения считаются **низкими**, если более чем одна оценка по шести первым шкалам ниже средней или хотя бы одна оценка является низкой.

Для оценки умений необходимо соотнести самооценку менеджерских умений, оценку руководителя, подчиненных и коллег по работе. Если все оценки оказались согласованными, то имеет смысл обратить на них особо пристальное внимание; можно быть вдвойне уверенным в том, что они верны.

Шкала «Контроль **мелочей**»* (Н) в сочетании с оценками первых шести блоков менеджерских умений может дать следующие варианты:

Высокие оценки в блоках 1-6 и высокие оценки контроля мелочей. В этом случае профиль руководителя находится в хорошей форме. Его сотрудники знают, чего он от них хочет, а он убежден, что все детали проконтролированы должным образом. Если у руководителя присутствует одна оценка ниже средней в блоке шкал с 1 по 6, то стоит постараться поднять ее до средней или выше.

Высокие оценки в блоках 1-6 и низкая оценка контроля мелочей. Известно, что управление — это не только хорошие коммуникативные способности, поэтому менеджеру необходимо научиться наблюдать за работой подчиненных, видеть, как они трудятся. Необходимо получать подтверждение тому, что она выполняется правильно, и показывать свою заинтересованность в работе группы и отдельных ее членов.

Низкие оценки в блоках 1-6 и высокие оценки контроля мелочей. Руководитель хотел бы видеть работу, выполненную качественно, но сам не дает качественных указаний и не оказывает подчиненным поддержки. Вполне вероятно, что его указания срываются. Они могут быть недостаточно ясными, но тем не менее руководитель заботится о деталях. Ему необходимо встречаться с подчиненными регулярно, научиться выслушивать их и проявлять одобрение.

Низкие оценки в блоках 1—6 и низкая оценка в контроле мелочей. Управление требует не только умений, обозначенных в шкалах от А до К, но и контроля. Без этого подчиненные могут потерять мотивацию. В рассматриваемом сочетании оценок следует обратить внимание на оценки по шкале «Уровень **напряженности**»* (Т), т. е. руководитель может быть причиной напряженности, вызванной недостатками его управления.

Не надо пытаться понизить оценку по анализируемой шкале, лучше попытаться повысить оценки в шкалах от А до К.

Шкала «**Мотивация цели**»* (I) может дать следующие сочетания с первыми шестью блоками опросника:

Высокие оценки в блоках 1—6 и высокая мотивация цели. В этом случае справедлива уверенность в том, что руководитель обладает хорошими управленческими способностями. Если в блоках 1-6 присутствуют оценки ниже средних, желательно попытаться повысить их до уровня средних или выше средних. Давление мешает людям, если оно не поддерживается умениями от А до F.

Высокие оценки в блоках 1-6 и низкая мотивация цели. Если группа способна самостоятельно двигаться к цели, то руководителю не нужно оказывать давление на нее в сторону повышения мотивации, надо просто придерживаться направления выполняемой работы. Если же необходимо увеличить эффективность деятельности, лучше делать это без спешки, сохраняя высокие оценки по первым шести блокам умений.

Низкие оценки в блоках 1-6 и высокая мотивация цели. Существует высокое давление на подчиненных, связанное с желанием выполнить работу, однако это давление не связано с собственными менеджерскими умениями руководителя. Такой стиль руководства часто воспринимается как негибкий.

Высокие оценки в блоках 1—6 и низкая мотивация цели. В этом случае руководителю необходимо учиться слушать, общаться, поддерживать других, тренировать, направлять. Подчиненным такого руководителя не хватает реального руководства. При рассмотрении этого сочетания оценок надо обратить внимание на оценку по шкале «Уровень **напряженности**»* (Т): если оценка высока или выше средней, то руководитель может являться причиной напряженности из-за неопределенности, которую он вносит, и его некомпетентности.

Не надо пытаться повысить оценку по рассматриваемой шкале, лучше повысить оценки по шкалам от А до К.

Шкала «**Делегирование полномочий**»* (J) может дать следующие сочетания с первыми шестью блоками опросника:

Высокие оценки в блоках 1—6 и высокое делегирование полномочий. Хорошие умения, отраженные в оценках шкал от А до F, позволяют руководителю не превратиться в «попустителя». Необходимо время от времени проверять выполнение работы, возможно повысить контроль и нажим на подчиненных.

Высокие оценки в блоках 1-6 и низкое делегирование полномочий. Это сочетание оценок хорошо только в кризисных ситуациях, в обычных случаях надо уметь делегировать полномочия. Если «Контроль **мелочей**»* и «Мотивация **целей**»* также выше средней, то возможны затруднения, поскольку при сильном давлении люди будут чувствовать, что им не доверяют.

Низкие оценки в блоках 1-6 и высокое делегирование полномочий. Это классический мягкий руководитель. Ему необходимо учиться давать указания. Если у руководителя высокая оценка по шкале «Мотивация **цели**»*, он своего рода ненужный балласт для подчиненных, он не дает им указаний по ходу работы, а появляется только тогда, когда они допустят ошибку. Это очень опасный стиль управления.

Низкие оценки в блоках 1—6 и низкое делегирование полномочий. Этот руководитель не помогает подчиненным и не разрешает проблем. Необходимо использовать своих сотрудников и быть уверенным **В** том, **что** они знают, что делают. **Если руководитель** оцениваемого менеджера дал такую же оценку, это говорит о серьезной проблеме.

Не надо пытаться понизить оценку по этой шкале, если она выше среднего, лучше попытаться повысить оценки по шкалам от А до К.

Шкала **«Уровень напряженности»*** (Т) может дать следующие сочетания с оценками по другим шкалам опросника:

Высокие оценки в блоках 1-6 и высокая напряженность. Если у руководителя сильные (выше среднего) первичные умения, то напряженность может возникать из-за самой работы. Обратная связь может дать понять, так ли это и существует ли какая-либо другая причина для повышения напряженности. Более глубоко это можно понять, анализируя оценки по шкалам блока 8 (**«Групповые нормы и мотивация»**).

Высокие оценки в блоках 1-6 и низкая напряженность. Это довольно неплохой уровень менеджмента, но надо опасаться того, что люди почувствуют невмешательство и отсутствие внимания к ним и рабочей ситуации. Если при наличии этого профиля оценки по шкалам **«Контроль мелочей»*** и **«Мотивация цели»*** находятся на среднем уровне, то руководитель отлично выполняет работу.

Низкие оценки в блоках 1-6 и высокая напряженность. Этот вариант сочетания менеджерских способностей обнаруживает источник(и) напряженности — он заключается в слабых первичных менеджерских умениях. Это может быть особенно подчеркнуто высокими оценками по шкалам **«Контроль мелочей»*** и/или **«Мотивация цели»***. Возможны и другие причины, их можно найти, рассматривая оценки по шкалам **«Уровень напряженности»*** (Т), **«Благоприятные условия для должностного роста»** (S), **«Отношение к людям»** (U) и т. д. Может быть, причины не в самом руководителе, но его слабые оценки усугубляют проблему.

Низкие оценки в блоках 1-6 и низкая напряженность. Ситуация критическая. Используйте всех людей, которые знают, как работать лучше.

ГАЛЕРЕЯ ПРОФИЛЕЙ

Далее представлено семь профилей менеджеров. Вы увидите, что умения по-разному оцениваются различными группами наблюдателей (оценщиков). Это происходит, прежде всего, из-за индивидуальных особенностей наблюдателей, а также из-за отличий работы ме-

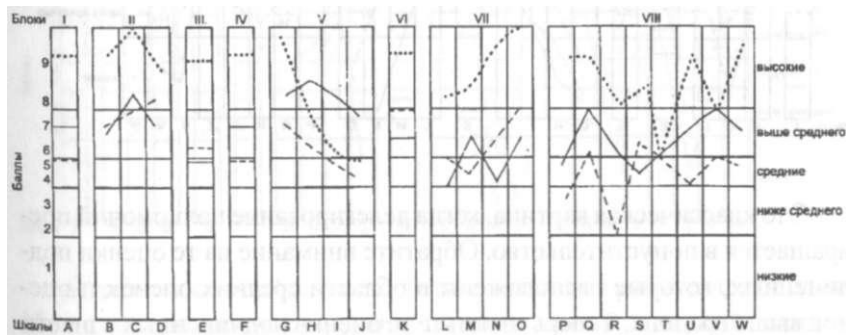
неджера с ними. В связи с этим часто возникает вопрос: «Что является более важным: то, что говорит начальник, или то, что говорят подчиненные?». И то и другое. Начальник оказывает влияние на заработную плату и продвижение по службе, но и подчиненные влияют на то, как менеджер выполняет работу. Исследования показывают, что наиболее полезную обратную связь дают люди, которые наиболее непосредственно воздействуют на управленческие умения менеджера. Они часто называются «значимые другие». Для большинства менеджеров — это оценки подчиненных.

Работа с графиком оценок по шкалам

Построим графики оценок по шкалам; посмотрим на вид кривых, полученных по различным оценкам (руководителя, подчиненных, самооценка). Затем отметим 3-5 наиболее высоких точек и 3-5 наиболее низких. Сделаем это тогда, когда они выше или ниже средних оценок. Можно довольно быстро понять основу профиля, особенно степень баланса менеджмента в конкретной работе и при взаимодействии с людьми. Начнем с первого умения, оценка которого будет ниже средней. Чаще всего необходимо всего лишь дать рекомендации об улучшении умений первых блоков Цикла, и тогда может быть найден баланс в менеджерских умениях.

Типы менеджеров

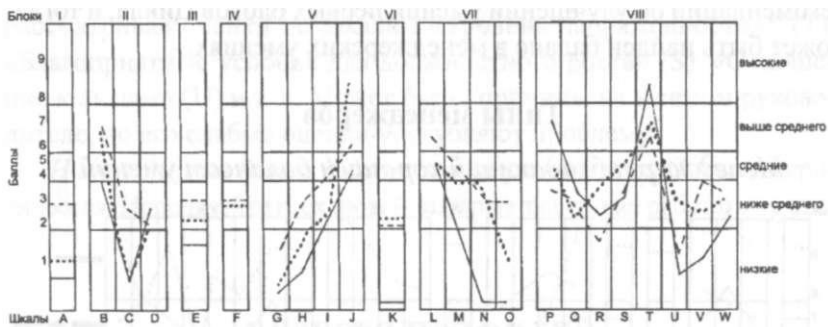
Менеджер, обладающий хорошим балансом умений



Условные обозначения: — самооценка; начальник, — подчиненные.

Заметим, что все кривые находятся на среднем или более высоком уровне в шести блоках шкал Цикла умений (от А до К). Виден высокий уровень и отличный баланс. Руководитель этого менеджера оценивает его очень высоко, то же делают его подчиненные, и он также оценивает себя — по праву — высоко. Отметим, что его оценки подчиненными в блоке 5 «контролируются» оценками «Контроль времени», «Контроль **мелочей**»* и «Мотивация **цели**»* (G, H, I), находящимися на границе с уровнем выше среднего. Одновременно высокими являются оценки по шкале «Делегирование **полномочий**»* (J). Этот профиль — отличный пример профиля с высокими оценками в блоках 1–6 и в то же время высокими оценками по шкалам G, I, В. Оценки ниже средних, полученные от подчиненных менеджера, присутствуют в шкалах «Включенность в работу» (Р) и «Отношение к людям» (U) и подразумевают скорее всего организационную проблему, которая может быть решена, исходя из развитых умений по шкалам от А до F и умения выстраивать межличностные отношения.

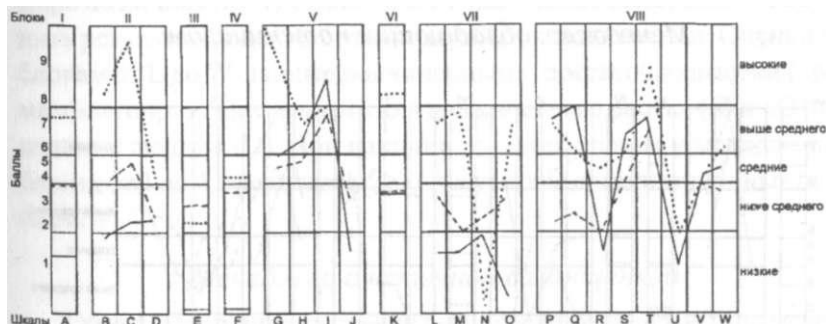
«Классический» слабый менеджер



Это классическая картина, когда делегирование полномочий превращается в **попустительство**. Обратите внимание на те оценки подчиненных, которые расположены в области средних оценок и оценок выше средних. Теперь отметьте те оценки подчиненных в шести первых шкалах Цикла умений, которые находятся в области низких

оценок и оценок ниже среднего. Об этом человеке следует в основном судить по слабым оценкам в шкалах с первого по шестую. Некоторые оценки его подчиненных «Взаимоотношения с людьми» (В), «Делегирование»* (J) и «Ориентация на людей» (L) находятся в области оценок выше средних, что подразумевает открытость и хорошее отношение к людям. Но когда дело касается работы и конкретного задания, эти стороны менеджера становятся слабыми. Такой менеджер не выслушивает своих подчиненных; но нельзя давать поручения и сразу удаляться: когда люди не знают точно, чего от них ожидают, они чувствуют в менеджере невнимание к себе и не доверяют ему (N, O). Кроме того, низкое значение «Поощрения за хорошо выполненную работу» (K) указывает на то, что подчиненные не чувствуют, что их работа важна и цели ясны. Особое внимание надо обратить на высокий «Уровень напряженности»* (Т), обусловленный, вероятно, неуверенностью в себе, и некоторые другие низкие оценки в блоке «Групповые нормы и мотивация». Автоматически получается, что слабые управленческие умения, касающиеся и работы и взаимодействия с людьми, приводят к низким оценкам умений блока «Межличностные отношения». Почти весь график говорит о высокой согласованности оценок всех групп экспертов.

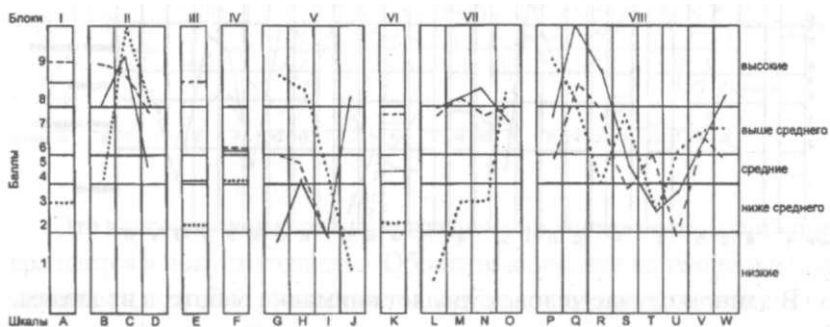
Менеджер, ориентированный на работу



В данном случае человек уделяет внимание работе, а не людям. У менеджера диагностируются высокие знания и низкий эмоциональный фон. Наиболее высокие оценки от подчиненных получе-

ны по шкалам: «Тщательное планирование рабочего процесса», «Контроль **деталей**»* и «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» (С, Н, I). Теперь рассмотрим полученные от подчиненных оценки, которые являются ниже средних и низкими. Это «Разъяснение целей и задач» (А), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Обратная связь» (F), «Делегирование полномочий» (J), «Поощрение за хорошо выполненную работу» (K) и «Взаимоотношения с подчиненными» (В). Вполне возможно, что это, хотя бы отчасти, объясняет, почему страдают межличностные отношения с подчиненными (шкалы от L до O), а также то, что «Уровень напряженности высок» (Т), в то время как другие групповые измерения невысоки. Вполне вероятно, что менеджер имеет недостаточные знания о себе, хотя, как правило, менеджеры, имеющие несбалансированные профили, знают, что у них есть сложности в работе. В этом же случае менеджер, вероятно, не принимает помощи от своего непосредственного начальника, оценки которого являются очень хорошими. Оценки начальника показывают зону некоторых нереализованных сил (шкалы А, В, С, G, K), относящихся к межличностным отношениям; однако оценки подчиненных расходятся с мнением руководителя. Именно поэтому при окончательном заключении делается столь сильное ударение на оценки подчиненных.

Менеджер, обладающий потенциалом



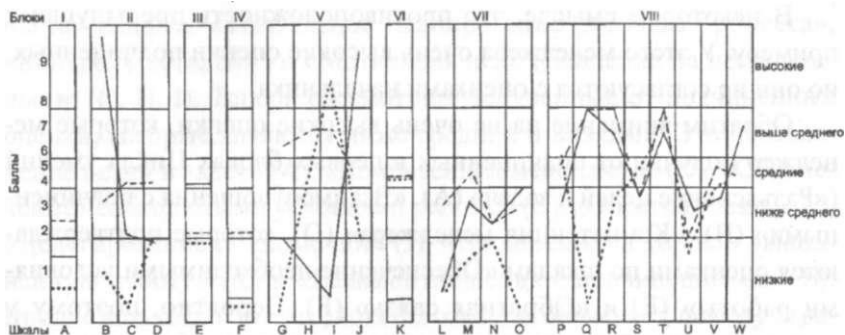
В некотором смысле, это противоположность предыдущему примеру. У этого менеджера очень высокие оценки подчиненных, но они не согласуются с оценками начальника.

Обратим внимание на не очень высокие оценки, которые менеджер получил от подчиненных в первых блоках Цикла умений («Разъяснение целей и задач» (A), «Взаимоотношения с подчиненными» (B), «Компетенция менеджера» (D), которые подтверждаются оценками по шкалам «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E) и «Обратная связь» (F). Вероятно, поэтому у менеджера отмечены средние оценки по шкалам «Контроль деталей»* (H) и «Контроль времени»* (G) при очень низкой оценке по шкале «Мотивация цели»* (I) и при высокой оценке «Делегирования полномочий» (J). Это отличный пример того, что делегирование полномочий является именно делегированием, а не попустительством. Менеджер ставит ясные цели и проявляет свои сильные умения таким образом, что люди знают, что и как делать; кроме этого, им дается возможность действовать.

Начальник видит менеджера «всего в работе» (C, D, G и H), лишенного хороших коммуникативных способностей (A, B, E, F, J, K и L). Возможно, начальник считает, что работа менеджера может быть более эффективной, но сам менеджер и его подчиненные так не думают. Возможно также, что начальник отличается от менеджера по личностному стилю поведения. Может быть, следует обсудить результаты оценок с этими двумя руководителями. Оценки по блокам от L до W, данные подчиненными, достаточно высоки (кроме «Благоприятных условий для должностного роста» (S) и «Отношения к людям» (U). При наличии высоких оценок у менеджера в блоках от 1 до 4, предполагается присутствие организационных проблем.

Менеджер с неточной самооценкой

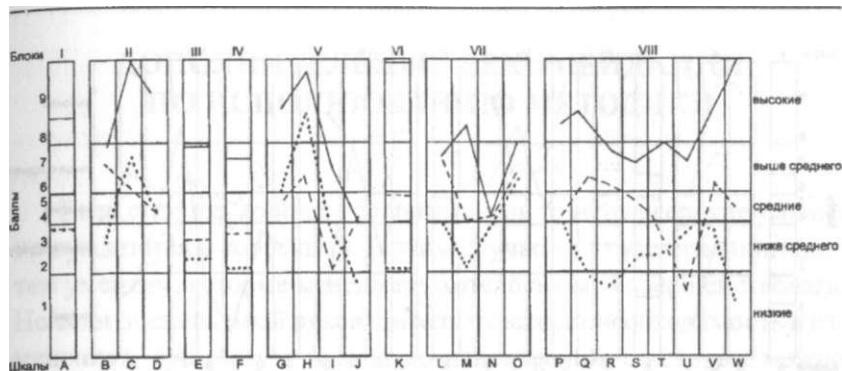
Обратим внимание на оценки выше средних, которые дали менеджеру подчиненные в первых блоках: «Контроль деталей»*, «Контроль времени», «Мотивация цели»* (G, H и I). Затем отметим низкие оценки и оценки ниже средних: это «Разъяснение целей и задач», «Взаимо-



отношения с подчиненными», «Обеспечение необходимыми условиями работами», «Обратная связь» и «Поощрение за хорошо выполненную работу» (А, В, Е, F и К). Перед нами четкий портрет менеджера, сглаживающего противоречия. Однако его представление о самом себе прямо противоположное; он имеет самую высокую самооценку по шкалам «Взаимоотношения с подчиненными» и «Делегирование полномочий»* (В, J), принимая желаемое за действительное. Все остальные его самооценки лежат в области оценок ниже средних. По оценкам подчиненных, он завышает контроль (G, H, I). Как следствие, менеджер оценивается ниже среднего по блоку Межличностных отношений (с L по O), кроме шкалы «Создание команды» (M), по которой оценки на уровне средней. Высокий уровень напряженности в коллективе* (T) проистекает из-за сильного контроля и низких оценок в первых блоках Цикла умений. Этот профиль — пример того, как управленческие умения связаны с групповыми процессами. Оценки «Профессиональной компетентности подчиненных» и «Сплоченности группы» (Q, R) показывают, что подчиненные объединены в группу, однако менеджер, имея слабые управленческие умения, не является членом этой группы.

Менеджер, которому не хватает знаний о себе

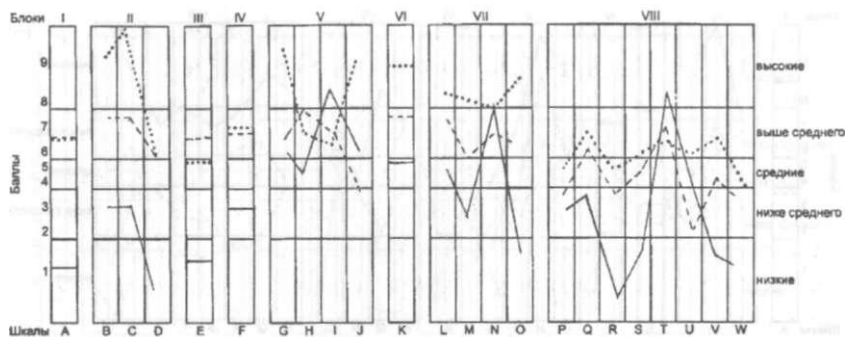
В этом случае складывается впечатление, что менеджер знает, что необходимо делать, но не делает этого. Его ориентация на людей и воздействие на подчиненных очень слабы. Существует боль-



шое расхождение в оценках подчиненных и самооценкой по шкалам «Взаимоотношения с подчиненными», «Поощрение за хорошо выполненную работу» и «Ориентация на людей» (В, К, L). Менеджер выглядит предусмотрительным и думающим в блоках «Планирования» и «Контроля» (2 и 5), но он явно проигрывает в оценках таких первичных умений, как «Разъяснение целей и задач» (А), «Обеспечение необходимыми условиями работы» и «Обратная связь» (Е, F). Его начальник считает его плохим руководителем и дает ему низкие оценки по шкалам «Разъяснение целей и задач», «Взаимоотношения с подчиненными», «Обеспечение необходимыми условиями для работы», «Обратная связь», «Делегирование полномочий»* и «Поощрение за хорошо выполненную работу» (А, В, Е, F, J и К), отмечая высокие умения в «Тщательном планировании рабочего процесса» и «Контроле мелочей»* (С и Н). Его представления о себе имеют пики там, где они не совпадают с оценками других. Его самая большая проблема — в недостатке знаний о себе. У него есть несколько неизвестных ему самому слабых сторон в контактах с начальником и подчиненными. Баланс профиля менеджерских умений может быть создан при обучении и тренировке.

Менеджер, обладающий низкой самооценкой

Проблема менеджера налицо. Она заключается в том, что при хорошем балансе умений 1–4 блоков (это видно из оценок руководителя и подчиненных) прослеживается контраст с низкой само-



оценкой во всех измерениях. Низкая самооценка может существовать по нескольким причинам. Многие из наиболее компетентных менеджеров чувствуют, что могут работать еще лучше. Будучи честными и имея высокие стандарты профессиональной деятельности, они сравнивают себя с эталоном. Другим менеджерам не хватает уверенности, третьи являются очень самоуверенными и не принимают какую-либо помощь от своих руководителей. О четвертых их руководители говорят, что они работают плохо, хотя оценки их подчиненных являются хорошими. Пятые воспринимают тестирование как игру и дают себе низкие оценки, так как не хотят разочаровываться в конечном результате. Есть и еще случаи, которые не описаны выше. Это, например, случай, когда и руководитель, и подчиненные оценивают менеджера достаточно высоко. Другой причиной может являться нехватка уверенности или даже нехватка «комфорта» в управлении (эти люди чувствуют себя неудобно, приказывая и давая указания, что отражает шкала «Мотивация цели»* (I). В анализируемом случае это вполне может быть причиной низкой самооценки менеджерских умений.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МЕТОДИКИ

Если профиль хорошо сбалансирован, то менеджерские умения не нуждаются в коррекции. В этом случае надо уделить внимание тем умениям, которые менеджеру хотелось бы усовершенствовать. Но если оцениваемый руководитель чувствует необходимость в изменениях, существует несколько направлений, с которых можно начинать эти изменения.

Зафиксируем сильные, слабые и неизвестные стороны менеджерских умений. Оценим первые четыре блока Цикла менеджерских умений. Это нужно для того, чтобы повысить эти умения до средних или более высоких оценок.

Оценим баланс в * измерениях. Если оценки в «Контроле деталей»*, «Мотивации цели»*, «Делегировании полномочий»* или «Уровне напряженности»* являются более высокими, чем умения в блоках 1-4, менеджер справляется с работой. Если такой профиль менеджера устраивает, то у него есть два пути: первый — придерживаться того, что он делает, осознавая, однако, **что** делается и почему; второй состоит в понимании того, что профессиональная успешность на настоящий момент не дает возможности почивать на лаврах. Второй путь предполагает повышение низких оценок, однако без понижения более высоких.

Слабые стороны могут сделать менеджера уязвимым, снизить эффективность деятельности и ограничить продвижение по службе.

Неизвестные стороны представляют наибольший риск. Они могут создавать конфликтные ситуации, сложности в общении и слабую мотивацию (свою и подчиненных). Они могут создавать препятствия для улучшения личного влияния; им надо отвести важное место в плане совершенствования менеджерских умений.

Если результаты тестирования разочаровали менеджера, желательно нацелить его на конструктивное преодоление выявленных недостатков (общение с начальником и другими людьми, которым он доверяет). Надо подготовить его к возможной сложной работе

по балансу профиля — если другие сделали это, то он также способен на преодоление собственных недостатков.

Долгие годы работы по оценке менеджерских качеств показали, что подчиненные обладают наибольшей проницательностью в оценке управленческих умений и личностных качеств. Это вполне логично, так как они работают с руководителем ежедневно. Очень важно, чтобы руководитель понимал это и учитывал мнение подчиненных в самых разных ситуациях.

Планирование совершенствования менеджерских умений связано с эффективной работой с наставником. Им может быть руководитель или человек, которому менеджер доверяет. Цель общения с этим человеком заключается в том, чтобы обсудить результаты исследования и разработать план деятельности.

**Таблица 4. Самооценка менеджеров и оценки экспертов
(14 менеджеров, по два эксперта на руководителя)***

№	Шкалы опросника	Название шкал опросника	Средние оценки экспертов	Стандартное отклонение	Средние оценки самих менеджеров	Стандартное отклонение
1	2	3	4	5	6	7
1	A	Разъяснение целей и задач	4,77	0,54	5,11	0,54
2	B	Взаимоотношения с подчиненными	4,55	0,60	4,81	1,12
3	C	Тщательное планирование рабочего процесса	5,63	0,73	5,99	0,65
4	D	Компетенция менеджера	5,67	0,51	5,80	0,66
5	E	Обеспечение необходимыми условиями работы	5,35*	0,42	5,94*	0,52
6	F	Обратная связь	4,50	0,45	4,89	0,83
7	G	Контроль времени	5,62	0,42	6,07	0,67
8	H	Контроль деталей	5,46	0,62	5,66	0,80
9	I	Мотивация цели	4,48	0,70	5,07	0,99
10	J	Делегирование полномочий	3,81	0,88	3,62	1,57
11	K	Поощрение за хорошо выполненную работу	4,77*	0,35	5,46*	0,35
12	L	Ориентация на людей	5,40	0,61	5,54	1,13

Дополнительные рекомендации по использованию методик

1	2	3	4	5	6	7
13	M	Создание команды	5,64*	0,59	6,22*	0,45
14	N	Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных	4,78*	0,51	5,46*	0,40
15	O	Доверие подчиненных	5,65	0,54	5,83	0,30
16	P	Включенность в работу	4,10	0,75	4,24	1,01
17	Q	Профессиональная компетентность подчиненных	4,86	0,58	4,99	0,98
18	R	Сплоченность группы	5,25	0,54	5,22	0,78
19	S	Благоприятные условия для должностного роста	3,40	0,66	3,69	1,35
20	T	Уровень напряженности	3,64	0,75	3,38	0,87
21	U	Отношение к людям	3,53	0,58	3,90	1,20
22	V	Климат	4,08	0,63	4,33	1,10
23	W	Качество работы	4,88	0,55	5,20	1,12

**Данные из дипломной работы Е. Р. Тихомировой.*

**Таблица 5. Средние экспертные оценки (по два эксперта)
менеджеров-мужчин (7 чел.) и менеджеров-женщин (7 чел.)***

№	Ша- лы опрос- ника	Название шкал опросника	Средние оценки экспертов	Стандарт- ное от- клонение	Средние оценки самих ме- неджеров	Стандарт- ное от- клонение
1	A	Разъяснение целей и задач	4,73	0,51	4,81	0,61
2	B	Взаимоотношения с подчиненными	4,61	0,70	4,48	0,55
3	C	Тщательное планирование рабочего процесса	5,89	0,87	5,38	0,50
4	D	Компетентия менеджера	5,94*	0,39	5,41*	0,50
5	E	Обеспечение необходимыми условиями работы	5,50	0,37	5,19	0,43
6	F	Обратная связь	4,68	0,56	4,32	0,25
7	G	Контроль времени	5,58	0,54	5,67	0,29
8	H	Контроль деталей	5,46	0,83	5,46	0,38
9	I	Мотивация цели	4,40	0,85	4,55	0,56

Раздел 1. Опросник К. Л. Вилсона «Цикл управленческих умений»

1	2	3	4	5	6	7
10	J	Делегирование полномочий	3,75	0,96	3,87	0,86
11	K	Поощрение за хорошо выполненную работу	4,88	0,41	4,67	0,28
12	L	Ориентация на людей	5,37	0,84	5,44	0,34
13	M	Создание команды	5,71	0,47	5,58	0,73
14	N	Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных	4,82	0,67	4,75	0,34
15	O	Доверие подчиненных	5,91	0,38	5,37	0,56
16	P	Включенность в работу	3,82	0,93	4,39	0,40
17	Q	Профессиональная компетентность подчиненных	4,70	0,75	5,02	0,33
18	R	Сплоченность группы	5,18	0,66	5,33	0,45
19	S	Благоприятные условия для должностного роста	3,13	0,57	3,67	0,66
20	T	Уровень напряженности	3,67	0,90	3,61	0,63
21	U	Отношение к людям	3,26	0,48	3,80	0,58
22	V	Климат	3,79	0,71	4,36	0,37
23	W	Качество работы	4,74	0,65	5,03	0,43

**Данные из работы Е. Р. Тихомировой.*

**Таблица 6. Средние оценки менеджеров «Крекер»*
(14 чел.) и американских менеджеров**

№	Шкалы опросника	Название шкал опросника	Средние оценки менеджеров «Крекер»	Стандартное отклонение	Средние оценки американских менеджеров
1	2	3	4	5	6
1	A	Разъяснение целей и задач	4,94	0,56	5,20
2	B	Взаимоотношения с подчиненными	4,68	0,89	5,50
3	C	Тщательное планирование рабочего процесса	5,81	0,70	4,70
4	D	Компетенция менеджера	5,74	0,58	5,10

Дополнительные рекомендации по использованию методик

1	2	3	4	5	6
5	E	Обеспечение необходимыми условиями работы	5,64	0,55	5,30
6	F	Обратная связь	4,70	0,69	5,30
7	G	Контроль времени	5,85	0,59	5,30
8	H	Контроль деталей	5,56	0,71	3,80
9	I	Мотивация цели	4,77	0,89	3,20
10	J	Делегирование полномочий	3,71	1,25	4,70
11	K	Поощрение за хорошо выполненную работу	5,12	0,49	5,50
12	L	Ориентация на людей	5,48	0,89	5,60
13	M	Создание команды	5,93	0,59	5,60
14	N	Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных	5,13	0,57	5,60
15	O	Доверие подчиненных	5,74	0,44	5,70
16	P	Включенность в работу	4,17	0,88	4,50
17	Q	Профессиональная компетентность подчиненных	4,93	0,79	5,20
18	R	Сплоченность группы	5,24	0,66	5,50
19	S	Благоприятные условия для должностного роста	3,54	1,05	5,10
20	T	Уровень напряженности	3,51	0,81	3,50
21	U	Отношение к людям	3,71	0,95	5,10
22	V	Климат	4,2	0,89	5,20
23	W	Качество работы	5,04	0,88	6,48

** Данные из работы Е. Р. Тихомировой.*

**Таблица 7. Средние оценки менеджеров
различных российских предприятий (самооценка)**

№	Шка- лы опрос- ника	Название шкал опросника	Сред- ние оценки менед- жеров «Кре- кер» (11 чел.)*	Стан- дарт- ное откло- нение	Сред- ние оценки менед- жеров в «ППИ» (12 чел.)**	Стан- дарт- ное откло- нение	Руково- дители частных пред- приятий (жен- щины) (27 чел.)***	Стан- дарт- ное откло- нение
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	A	Разъяснение целей и задач	4,94	0,56	4,67	0,79	5,10	0,71
2	B	Взаимоотношения с подчиненными	4,68	0,89	4,75	0,83	5,10	0,80
3	C	Тщательное плани- рование рабочего процесса	5,81	0,7	4,84	0,99	5,50	1,01
4	D	Компетенция ме- неджера	5,74	0,58	5,37	1,03	6,10	0,79
5	E	Обеспечение необ- ходимыми услови- ями работы	5,64	0,55	5,3	0,73	5,80	0,77
6	F	Обратная связь	4,70	0,69	4,38	0,77	4,80	0,69
7	G	Контроль времени	5,85	0,59	5,49	0,64	5,10	0,98
8	H	Контроль деталей	5,56	0,71	4,6	0,97	3,80	0,88
9	I	Мотивация цели	4,77	0,89	4,54	0,86	3,40	0,87
10	J	Делегирование полномочий	3,71	1,25	4,27	1,05	3,90	1,08
11	K	Поощрение за хо- рошо выполнен- ную работу	5,12	0,49	5,04	0,82	5,70	0,86
12	L	Ориентация на лю- дей	5,48	0,89	4,95	0,96	5,30	0,85
13	M	Создание команды	5,93	0,59	5,41	0,81	5,50	0,78
14	N	Заинтересованность в профессиональ- ном росте подчи- ненных	5,13	0,57	5,03	0,89	5,20	0,75

Дополнительные рекомендации по использованию методик

1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	О	Доверие подчиненных	5,74	0,44	5,53	0,83	5,30	0,81
16	Р	Включенность в работу	4,17	0,88	3,69	0,97	5,50	0,88
17	Q	Профессиональная компетентность подчиненных	4,93	0,79	5,42	0,59	5,20	0,75
18	R	Сплоченность группы	5,24	0,66	5,70	0,78	5,60	0,76
19	S	Благоприятные условия для должностного роста	3,54	1,05	3,87	1,19	5,10	1,03
20	T	Уровень напряженности	3,51	0,81	3,65	0,91	3,20	0,94
21	U	Отношение к людям	3,71	0,95	4,13	0,89	4,50	1,01
22	V	Климат	4,20	0,89	4,62	1,09	4,80	0,88
23	W	Качество работы	5,04	0,88	5,29	0,71	4,80	0,98

* Данные из диплома Е. Р. Тихомировой.

** Данные из диплома И. А. Мурашовой.

*** Данные из диплома Л. В. Луневой.

**Таблица 8. Средние оценки менеджеров
русской и американской выборки**

	Шкалы опросника	Название шкал опросника	Русские менеджеры (мужчины и женщины) (153 чел.)	Стандартное отклонение	Американские менеджеры (мужчины и женщины) (300 чел.)
1	2	3	4	5	6
1	A	Разъяснение целей и задач	4,96	0,81	5,20
2	B	Взаимоотношения с подчиненными	5,02	0,80	5,50
3	C	Тщательное планирование рабочего процесса	5,47	1,01	4,70
4	D	Компетентность менеджера	5,89	0,73	5,10
5	E	Обеспечение необходимыми условиями работы	5,63	0,87	5,30

Раздел 1. Опросник К. Л. Вилсона «Цикл управленческих умений»

1	2	3	4	5	6
6	F	Обратная связь	4,32	0,63	5,30
7	G	Контроль времени	6,57	1,18	5,30
∞	H	Контроль деталей	5,09	1,08	3,80
9	I	Мотивация цели	4,63	0,88	3,20
10	J	Делегирование полномочий	4,25	1,08	4,70
11	K	Поощрение за хорошо выполненную работу	5,36	1,06	5,50
12	L	Ориентация на людей	5,34	0,82	5,60
13	M	Создание команды	5,50	0,98	5,60
14	N	Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных	5,12	0,96	5,60
15	O	Доверие подчиненных	5,83	0,80	5,70
16	P	Включенность в работу	4,45	0,82	5,40
17	Q	Профессиональная компетентность подчиненных	5,58	0,85	5,20
18	R	Сплоченность группы	5,56	0,78	5,50
19	S	Благоприятные условия для должностного роста	4,68	1,03	5,10
20	T	Уровень напряженности	3,10	0,90	3,50
21	U	Отношение к людям в организации	4,32	1,28	5,10
22	V	Климат	5,38	0,88	5,20
23	W	Качество работы	6,66	1,02	5,40

ТЕКСТ ОПРОСНИКА

Я отвечаю на вопросы исследования о _____ (Ф.И.О.)

О Я — менеджер, чье имя указано в заголовке исследования

О Менеджер, чье имя указано в заголовке исследования, мой начальник

О Я — начальник указанного менеджера

О Я — коллега указанного менеджера

Инструкция

Это исследование направлено на выявление навыков и умений, которые необходимы менеджерам для успешного управления людьми и рабочим процессом. Вам необходимо оценить указанного менеджера по каждому пункту по семибалльной шкале в зависимости от того, в какой степени, по вашему мнению, он обладает тем **или** иным навыком.

По каждому пункту выберите нужный балл от «1» до «7» и подчеркните соответствующую цифру.

Что означает каждый балл:

«1» — утверждение **«неверно»** или **«никогда»**;

«4» — утверждение **«справедливо в некоторой мере»** или **«иногда»**;

«7» — утверждение **«верно»** или **«всегда»**.

Конечно, вы можете использовать другие оценки:

«3» и «2» — промежуточные оценки между **средним** и **крайне низким баллом**;

«5» и «6» — промежуточные оценки между **средним** и **крайне высоким баллом**.

Пожалуйста, пользуйтесь крайними оценками «1» и «7» только тогда, когда вы полностью уверены в своем выборе.

Будьте внимательны и не пропускайте вопросы. Не торопитесь, так как время не ограничено. Здесь нет правильных или неправильных ответов, и мы будем очень вам благодарны, если вы будете отвечать на вопросы честно, чтобы результаты исследования были Достоверными.

Вы можете заметить, что некоторые вопросы исследования похожи. Но в действительности нет полностью одинаковых утверждений, хотя различия между ними могут быть небольшими. Причина в том, что разные люди воспринимают мир по-разному, и это очевидное повторение обеспечивает логичность и достоверность результатов.

- При заполнении бланка не пользуйтесь чернильными или шариковыми ручками, лучше работать карандашом.
- Цифры зачеркивайте аккуратно.
- Если вы стираете карандаш резинкой, то делайте это тщательно.
- Не делайте на бланке пометок и записей.

ПОМНИТЕ: цифры от «1» до «7» отражают то, насколько точно каждое высказывание характеризует менеджера, указанного в заголовке опросника.

1. Вы проявляете искренний интерес к предложениям ваших подчиненных

1 2 3 4 5 6 7

2. Вы планируете работу коллектива таким образом, чтобы избежать возможных сбоев

1 2 3 4 5 6 7

3. Вы даете подчиненным возможность тщательно освоить область своей работы

1 2 3 4 5 6 7

4. Вы доводите до сведения работников, насколько они успешны в выполнении работы

1 2 3 4 5 6 7

5. Коллектив вам доверяет

1 2 3 4 5 6 7

6. Вы настаиваете, чтобы все было сделано так, как вы говорите

1 2 3 4 5 6 7

- 7/ Вы тщательно следите, чтобы работа выполнялась к назначенному сроку

1 2 3 4 5 6 7

8. Вы заинтересованы в продвижении подчиненных по службе
1 2 3 4 5 6 7
9. Вы позволяете коллективу самостоятельно планировать рабочий процесс
1 2 3 4 5 6 7
10. Вы выполняете свои обязательства
1 2 3 4 5 6 7
11. Вы советуетесь с подчиненными по поводу решения той или иной проблемы
1 2 3 4 5 6 7
12. Вы наблюдаете за выполнением работы на всех ее этапах
1 2 3 4 5 6 7
13. Вы уверены в необходимости совместной работы **группы**
1 2 3 4 5 6 7
14. Вы считаете, что планирование профессиональной карьеры так же важно, как и планирование рабочего процесса
1 2 3 4 5 6 7
15. Хорошая организация работы коллектива обеспечивается вашим тщательным планированием
1 2 3 4 5 6 7
16. Вы отмечаете членов группы, чья работа особенно помогает коллективу достигнуть высоких результатов
1 2 3 4 5 6 7
17. Подчиненным легко общаться с вами
1 2 3 4 5 6 7
18. Вы знаете, как выполнять работу и какие ресурсы при этом использовать
1 2 3 4 5 6 7
19. Вы пользуетесь доверием у вышестоящего **руководства**
1 2 3 4 5 6 7
20. Вы вносите изменения в процесс работы в соответствии с пожеланиями подчиненных
1 2 3 4 5 6 7

21. Вы всегда говорите, насколько хорошо работают члены группы
1 2 3 4 5 6 7
22. Вы часто напоминаете подчиненным о крайних сроках выполнения работы
1 2 3 4 5 6 7
23. Вы объясняете, насколько работа каждого члена коллектива важна для достижения общей цели организации
1 2 3 4 5 6 7
24. Чтобы предотвратить возможные помехи в процессе работы, вы планируете работу заблаговременно
1 2 3 4 5 6 7
25. Вы позволяете подчиненным работать в любом темпе
1 2 3 4 5 6 7
26. Вы повышаете голос или наказываете подчиненных за ошибки в выполнении работы
1 2 3 4 5 6 7
27. Вы приветствуете идеи со стороны подчиненных, даже если они расходятся с вашей точкой зрения
1 2 3 4 5 6 7
28. Вы высказываете свое истинное мнение по поводу работы подчиненных
1 2 3 4 5 6 7
29. Вы даете подчиненным возможность чему-либо научиться
1 2 3 4 5 6 7
30. Вы даете подчиненным возможность сотрудничать друг с другом, так как это повышает эффективность работы
1 2 3 4 5 6 7
31. Вашему слову можно доверять
1 2 3 4 5 6 7
32. Вы одобряете попытку группы самостоятельно решить сложную производственную проблему
1 2 3 4 5 6 7

33. Вы можете ответить на большинство вопросов, касающихся работы данной организации, систем поощрения и наказания
1 2 3 4 5 6 7
34. Вы оказываете давление на подчиненных, чтобы работа была выполнена в назначенный срок
1 2 3 4 5 6 7
35. Вы обсуждаете с коллективом поставленные цели, чтобы удостовериться в правильном их понимании
1 2 3 4 5 6 7
36. Вы поощряете работу в команде
1 2 3 4 5 6 7
37. Вы искренне хотите, чтобы члены группы свободно высказывали **свои мысли**
1 2 3 4 5 6 7
38. Вы искренне заинтересованы в продвижении каждого члена вашего коллектива
1 2 3 4 5 6 7
39. Вы пытаетесь сплотить группу
1 2 3 4 5 6 **7**
40. Подчиненные начинают нервничать, если вы наблюдаете за **ними**
1 2 3 4 5 6 7
41. Вы организованны и хорошо планируете работу
1 2 3 4 5 6 7
42. Вы даете подчиненным возможность высказывать свое мнение и участвовать в принятии решений
1 2 3 4 5 6 7
43. Вы ставите перед группой такие задачи, которые являются для нее вызовом
1 2 3 4 5 6 7
44. Вы разрешаете подчиненным самим управлять процессом работы
1 2 3 4 5 6 7

45. Вы хвалите за хорошую работу
1 2 3 4 5 6 7
46. Вы хорошо знакомы с информацией об оказываемых организацией услугах или производимых товарах и т. д.
1 2 3 4 5 6 7
47. Если вы даете обещание — вы его выполняете
1 2 3 4 5 6 7
48. Вы инструктируете своих подчиненных с целью повысить качество работы
1 2 3 4 5 6 7
49. Вы тщательно планируете деятельность коллектива
1 2 3 4 5 6 7
50. Вы часто и честно критикуете работу членов группы
1 2 3 4 5 6 7
- 51.** Вы расстраиваетесь, когда намеченные цели не достигнуты
1 2 3 4 5 6 7
52. Вы поощряете высказывание своих идей
1 2 3 4 5 6 7
53. Вы способствуете развитию у подчиненных чувства, что они успешны в работе
1 2 3 4 5 6 7
54. Вы тщательно контролируете работу коллектива
1 2 3 4 5 6 7
55. Вы позволяете подчиненным планировать работу по их усмотрению
1 2 3 4 5 6 7
56. Вы акцентируете внимание на необходимости выполнять намеченную работу в срок
1 2 3 4 5 6 7
57. Вы защищаете интересы ваших подчиненных перед вышестоящим руководством
1 2 3 4 5 6 7

58. Вы считаете, что каждый работник должен знать о своих профессиональных успехах
1 2 3 4 5 6 7
59. Вы дружелюбны
1 2 3 4 5 6 7
60. Вы разъясняете подчиненным, насколько важно выполнение каждого задания
1 2 3 4 5 6 7
61. Вы намеренно советуетесь с подчиненными, чтобы поддержать у них чувство ценности и значимости
1 2 3 4 5 6 7
62. Вы стараетесь развить сотрудничество между членами группы
1 2 3 4 5 6 7
63. Вы уверены, что у всех ваших подчиненных есть все необходимые навыки для выполнения данной работы
1 2 3 4 5 6 7
64. Вы открыты и всегда готовы помочь другому
1 2 3 4 5 6 7
65. Вы открыто говорите, как вы оцениваете каждого подчиненного
1 2 3 4 5 6 7
66. Вы привлекаете подчиненных к решению возникающих проблем
1 2 3 4 5 6 7
67. Вы фиксируете и контролируете все детали выполняемой работы
1 2 3 4 5 6 7
68. Вы хорошо ознакомлены с общими целями организации
1 2 3 4 5 6 7
69. Выполнение задач, которые вы ставите перед коллективом, дает работникам возможность сделать важный вклад в общее дело
1 2 3 4 5 6 7
70. Вы хвалите подчиненных за хорошо выполненную работу
1 2 3 4 5 6 7

71. Вы позволяете подчиненным брать ответственность на себя
1 2 3 4 5 6 7
72. Вы хотите, чтобы все члены группы ладили между собой
1 2 3 4 5 6 7
73. Вы хотите, чтобы ваши подчиненные постоянно совершенствовались и могли делать свою карьеру
1 2 3 4 5 6 7
74. Вы говорите каждому члену группы не только, что делать, но и как делать
1 2 3 4 5 6 7
75. Вы обсуждаете поставленные цели с коллективом
1 2 3 4 5 6 7
76. Вы считаете, что все необходимо делать вовремя
1 2 3 4 5 6 7
77. Вы считаете, что необходимо надавить на подчиненных, чтобы достичь хороших результатов в работе
1 2 3 4 5 6 7
78. Вы легко справляетесь как с проблемами управления, так и с социальными проблемами
1 2 3 4 5 6 7
79. Вы честно сообщаете подчиненным мнение и требования вышестоящего руководства
1 2 3 4 5 6 7
80. За хорошую работу вы выражаете подчиненным свою признательность
1 2 3 4 5 6 7
81. Вы даете своим подчиненным знать, как Вы оцениваете их работу
1 2 3 4 5 6 7
82. Задачи, которые вы ставите, значимы для группы
1 2 3 4 5 6 7
83. Вы уделяете внимание предварительному планированию работы
1 2 3 4 5 6 7

84. Вы просите подчиненных высказывать свои замечания, относящиеся к условиям работы
1 2 3 4 5 6 7
85. Вы высококомпетентны в технических и организационных аспектах работы
1 2 3 4 5 6 7
86. Вы стараетесь, чтобы ваши подчиненные имели хорошую профессиональную подготовку
1 2 3 4 5 6 7
87. Когда подчиненный хорошо работает, вы стараетесь отметить **это**
1 2 3 4 5 6 7
88. Подчиненным легко обсуждать с вами профессиональные вопросы
1 2 3 4 5 6 7
89. Вы настаиваете на окончании работы в намеченные сроки
1 2 3 4 5 6 7
90. Вы стараетесь, чтобы каждый работник имел шанс научиться чему-либо и профессионально вырасти
1 2 3 4 5 6 7
91. Вы высказываете свое истинное мнение о том, как группа выполняет работу
1 2 3 4 5 6 7
92. Вы системно планируете и организуете работу
1 2 3 4 5 6 7
93. Вы контролируете каждого работника по ходу выполнения всех этапов работы
1 2 3 4 5 6 7
94. Если цели не достигнуты, вы высказываете свое недовольство
1 2 3 4 5 6 7
95. Вы позволяете изменять ход выполнения работы на усмотрение коллектива
1 2 3 4 5 6 7

96. Ваши подчиненные легко могут говорить вам о том, что они думают
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
97. Вы поощряете подчиненных, если они заслуживают этого
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
98. Вы ищете способы помочь группе как можно лучше выполнить работу
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
99. Вы считаетесь компетентным менеджером
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
100. Вы обсуждаете и комментируете выполнение работы каждым членом группы
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Мотивация и духовный настрой коллектива

Теперь фокус нашего внимания перемещается на **коллектив**, которым управляет менеджер, чье имя указано в заголовке опросника. Вопросы касаются непосредственно членов коллектива, их работы и организации в целом. Пожалуйста, определите, в какой степени, по вашему мнению, справедливо каждое утверждение. Нас интересует именно ваше личное мнение. Поэтому не старайтесь угадать, что ответят другие.

Как и прежде, определите, в какой степени каждое утверждение справедливо и правильно.

101. Сотрудники **отно**сятся друг к другу дружелюбно
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
102. Вашим подчиненным предоставляется возможность продвижения по службе
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
103. Члены вашего коллектива — компетентные работники
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
104. Ваши подчиненные считают, что в этой организации у них есть шанс сделать профессиональную карьеру
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

105. Работа в этой организации стимулирует ваших подчиненных
1 2 3 4 5 6 7
106. Ваши подчиненные подвергаются постоянному стрессу на работе
1 2 3 4 5 6 7
107. Подчиненные добросовестно выполняют свои обязанности, так как им нравится работа
1 2 3 4 5 6 7
108. В общем, вашим подчиненным нравится работать в этой организации
1 2 3 4 5 6 7
109. Большинство ваших подчиненных — приятные люди
1 2 3 4 5 6 7
110. Для всех ваших подчиненных существуют благоприятные возможности для продвижения по службе
1 2 3 4 5 6 7
111. Ваши подчиненные — знатоки своего дела
1 2 3 4 5 6 7
112. Ваши подчиненные считают, что организация на грани кризиса
1 2 3 4 5 6 7
113. У ваших подчиненных хорошая зарплата
1 2 3 4 5 6 7
114. Работа для ваших подчиненных интересна
1 2 3 4 5 6 7
115. Ваши подчиненные стараются выполнять работу как можно лучше
1 2 3 4 5 6 7
116. В коллективе хороший моральный настрой
1 2 3 4 5 6 7
117. Члены коллектива успешно работают вместе
1 2 3 4 5 6 7

118. У ваших подчиненных возникают трудности при общении с руководством
1 2 3 4 5 6 7
119. Инициатива работников в этой организации поощряется
1 2 3 4 5 6 7
120. Большинство ваших подчиненных хорошо знают свое дело
1 2 3 4 5 6 7
121. Ваши подчиненные чувствуют внимание со стороны организации
1 2 3 4 5 6 7
122. Работа способствует профессиональному развитию ваших подчиненных
1 2 3 4 5 6 7
123. Ваши подчиненные прилагают все усилия, чтобы качественно выполнять свою работу
1 2 3 4 5 6 7
124. Между вами и вашими подчиненными бывают конфликты
1 2 3 4 5 6 7
125. Вашим подчиненным нравится работать в этой организации
1 2 3 4 5 6 7
126. Ваши подчиненные помогают друг другу
1 2 3 4 5 6 7
127. Ваши подчиненные продвигаются по служебной лестнице
1 2 3 4 5 6 7
128. Ваши подчиненные хорошо подготовлены к профессиональной деятельности в данной области
1 2 3 4 5 6 7
129. Ваши подчиненные одобряют политику организации
1 2 3 4 5 6 7
130. Ваши подчиненные находятся в постоянном напряжении
1 2 3 4 5 6 7
131. Ваши подчиненные заинтересованы работой
1 2 3 4 5 6 7

132. Большинство ваших подчиненных преданы своему делу
1 2 3 4 5 6 7
133. Ваши подчиненные удовлетворены работой в этой организации
1 2 3 4 5 6 7
134. В вашем коллективе развито сотрудничество
1 2 3 4 5 6 7
135. Ваши подчиненные считают, что здесь есть возможность для профессионального роста
1 2 3 4 5 6 7
136. Ваши подчиненные ощущают давление со стороны руководства
1 2 3 4 5 6 7
137. Ваши подчиненные очень способны
1 2 3 4 5 6 7
138. Ваши подчиненные чувствуют заботу организации
1 2 3 4 5 6 7
139. Ваши подчиненные получают удовлетворение от работы
1 2 3 4 5 6 7
140. Ваши подчиненные стараются достичь поставленной организацией цели
1 2 3 4 5 6 7
141. Ваши подчиненные имеют высокую мотивацию
1 2 3 4 5 6 7
142. Члены вашего коллектива поддерживают друг друга
1 2 3 4 5 6 7
143. Ваши подчиненные чувствуют свою значимость и сопричастность в достижении общей цели организации
1 2 3 4 5 6 7
144. Ваши подчиненные — высококвалифицированные работники
1 2 3 4 5 6 7
145. Ваши подчиненные целиком посвящают себя делу организации
1 2 3 4 5 6 7

РАЗДЕЛ 2

БИОГРАФИЧЕСКИЙ ОПРОСНИК (BIV)

Биографический опросник (BIV — Biographisches Inventar zur Diagnose von Verhaltenstorungen) — разработка немецких авторов (*Bottcher, Jager, Lischer, 1976*) — является многомерным опросником, используемым для изучения некоторых аспектов биографии, окружающей среды и личности испытуемых. BIV представляет собой методическое и содержательное развитие формы «А» MBI (Мангеймского биографического инструмента для клинических групп).

Эта биографическая методика нарушений поведения была сконструирована в процессе многолетней работы по ее усовершенствованию и представляет собой самоописание личности, в котором содержится как объективная, так и субъективная информация о раннем поведении.

Различные школы психоанализа опираются на положение о том, что причины личностных нарушений кроются в предшествующем опыте научения. Актуальные конфликты обусловлены индивидуальной историей развития и, особенно, опытом раннего детства. Бихевиоральные теории говорят нам о том, что причину устойчивых непродуктивных стереотипов поведения можно объяснить с учетом так называемой «детерминационной модели невроза», которая разработана на основе анализа поведения с точки зрения биологических и психических диспозиций. Под биологическими диспозициями понимаются актуальные биологические влияния (например, болезнь) и генетически обусловленные причины, которые вызывают физические страдания. Психические диспозиции рассматриваются как тенденция к реакциям, возникающим в инди-

видуальной истории развития. В реальной жизни стимулы окружающей среды воспринимаются и перерабатываются субъективно, проходят через «фильтр» личности, в которой существуют и те и другие диспозиции.

Авторы исходят из того, что предлагаемая методика соответствует прежде всего практическим потребностям и описывает испытуемых посредством свойств личности, сформированных социальной средой, ситуацией и биографией, раскрывает влияние семейной ситуации на жизненный путь. Методика позволяет получить стандартизированную информацию о биографии, о ситуации окружающей среды и актуальном психическом состоянии, что является важной предпосылкой для социально-психологической адаптации личности. Опросник относится к самооценочным методикам, в нем содержится субъективная информация о семейной ситуации и поведении в социальной среде. Важно, что результаты этой методики могут говорить о некоторых нарушениях адаптации и поведения в социальной среде. Диспозиции нарушения социального поведения, по мнению авторов, развиваются на ранних этапах социализации в связи с семейным окружением и воспитанием родителей или заменяющих их лиц. В результате стереотипы отклоняющегося поведения могут быть закреплены и проявляться в повседневном поведении. Численное измерение этих стереотипов осуществляется при помощи шкал опросника *FAM* и *ERZIEN*—они являются биографическими шкалами.

Дальнейший жизненный путь человека во многом опосредуется влиянием среды. Она может это влияние закреплять и усиливать, компенсировать, заменять неадекватные стереотипы на столь же неадекватные и т. п. Эти влияния среды измеряются при помощи шкал *SOZLAG*, *PSYCON*, *SOZAKT*, *ICHSTK*. Наряду с этим в актуальной ситуации при описании поведения могут обнаружиться и личностные специфические тенденции поведения. Личностные особенности измеряются шкалами *Nu E*

Основой для построения утверждений опросника являются работы *Bottscher (1968)* и переработанные в нем источники, например работы *Eysenk*. *Bottscher* в своих исследованиях изучал разли-

чие образов родителей у невротических пациентов и нормальных испытуемых. Он установил, что с помощью применяемых им опросников можно обнаружить многочисленные различия групп испытуемых. Bottscher также установил, что родители часто создают основу готовности к будущим неврозам у детей своим эмоциональным поведением, бессердечностью, невротическими особенностями, антикоммуникативными установками, неудачным браком и сексуальными побуждениями.

На базе собранных посредством BIV данных можно строить первичные гипотезы так, чтобы спланировать дальнейшее диагностическое исследование, оказать психологическую помощь, предсказать успешность профессиональной деятельности. Поэтому имеет смысл соотнести данные BIV с данными других методик (например, опросника «Карьерные ориентации», опросника Р. Кеттелла, проективных методик и др.).

С высокой долей надежности может быть проведена условная классификация «нарушение поведения» — «нет нарушений поведения». Опросник может также применяться для контроля психологической коррекции поведения.

ОПИСАНИЕ МЕТОДИКИ

BIV может применяться без ограничений времени как в индивидуальных, так и в групповых исследованиях. Параллельных форм не имеется. Опросник состоит из восьми относительно независимых друг от друга шкал. Ключ по первым семи шкалам ориентирован негативно, то есть высокие сырые оценки означают наличие соответствующей проблемы. В шкале *Е* высокие оценки соответствуют экстравертированному поведению.

Суждения в опроснике альтернативные. Испытуемому предлагается выбирать ответы, которым «чаще всего» соответствует их поведение. Форма утверждений в тексте видоизменяется с целью снижения монотонности и тенденции к стереотипным ответам.

При проведении ВІV необходимо **обратить** внимание на следующее:

- проводящий диагностику должен быть точно информирован о содержательном аспекте методики; прежде всего, необходимо ответить на опросник самому, чтобы отвечать на вопросы других;
- при групповом варианте опроса следует учитывать, что ненатянутая атмосфера способствует качественной работе испытуемых;
- перед ответом на вопросы испытуемым следует предложить написать на обороте ответного бланка соответствующую информацию о себе;
- при вопросах испытуемых до или во время выполнения задания лицо, проводящее опрос, должно избегать влияния на него;
- при вопросах о родителях могут возникнуть трудности у испытуемых, которые не воспитывались родителями или не имели братьев и сестер (вопрос 87). Здесь можно дать следующее указание: «Поскольку вы могли вырасти не у ваших прямых родителей, а у родственников, приемных родителей или еще где-либо, то отвечайте на вопросы так, чтобы ответы описывали это лицо (например, дядю, тетю, воспитателя) как исполняющего роль родителя». На вопрос 87 испытуемые, не имевшие братьев и сестер, должны ответить «нет»;
- если испытуемый говорит, что он закончил работу, то экспериментатор предлагает ему проверить ответы на точность и полноту.

Таблица 9. Структура методики «Биографический опросник»

Шкала	Обозначение вспросов	Число	Направлен- ность ключа
1. Семейная ситуация	FAM	15	—
2. Сила «Я»	ICHSTK	10	—
3. Социальное положение	SOZLAG	10	—
4. Воспитание (стиль)	ERZIEN	20	—
5. Нейротизм	N	10	—
6. Социальная активность	SOZAKT	10	—
7. Психофизическая конституция	PSYKON	12	—
8. Экстраверсия	E	10	+

КЛЮЧИ ДЛЯ ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ

При совпадении ответа с ключом начисляется один балл.

Таблица 10. Ключ для обработки результатов

FAM	8б, 13а, 15а, 27б, 29б, 31б, 35б, 43б, 54а, 64б, 70а, 77б, 78а, 83а, 88б
ICHSTK	3а, 14а, 23б, 25а, 41а, 49а, 58а, 72б, 74б, 80б
SOZLAG	9б, 10а, 11б, 12б, 20б, 22б, 26б, 45а, 57а, 68б
ERZIEN	18б, 21а, 30а, 32а, 34а, 38б, 42б, 48а, 52б, 55б, 56б, 59а, 60б, 73а, 81б, 82а, 84б, 86б, 87а, 93б
N	4а, 39а, 40а, 44а, 53б, 75а, 76а, 85а, 89а, 91а
SOZAKT	1а, 7а, 16б, 33б, 36а, 61а, 67б, 92а, 94б, 95б
PSYKON	2а, 6б, 17а, 19а, 28б, 47а, 51б, 62а, 63а, 71а, 79а, 96б
E	5а, 24а, 37а, 46а, 50а, 65а, 66а, 69а, 90а, 97а

На основании содержательных и статистических процедур можно выделить пять факторов, которые могут быть обозначены следующим образом:

1. Синдром семейного дефицита. В нем почти все утверждения шкал *FAM* и *ERZIEN* имеют существенные нагрузки.

2. Синдром экстраверсии. Большую часть нагрузки несут утверждения шкал *SOZAKT* и *E*.

3. Неуверенность в себе, слабость «Я». Наибольшую нагрузку в этом факторе несут утверждения шкалы *ICHSTK*. Высокие нагрузки несут утверждения шкал *SOZAKT* и *SOZLAG*.

4. Актуальное напряжение в профессиональной и личной сферах. В данный фактор входят утверждения *SOZAKT*, *PSYKON* и *ERZIEN*.

5. Синдром невроза. В него входят утверждения шкал *N* и *PSYKON*. Оценки по этим шкалам позволяют отличать норму от отклонений в этой сфере. В этот фактор входят также утверждения шкалы *ICHSTK*.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

При интерпретации нужно принимать во внимание три момента:

1. Следовать общему описанию особенностей личности, учитывая три указанные выше содержательные стороны интерпретации опросника.

2. В рамках психодиагностических исследований, результат которых является весьма важным (например, экспертиза при решении судебных, терапевтических, коррекционных задач) результаты должны быть соотнесены со средними оценками соответствующих групп.

3. «Сырые оценки», полученные при первичной обработке опросника, должны быть переведены в баллы в зависимости от пола испытуемых (таблицы стенов приводятся ниже).

Интерпретация шкал

Шкала FAM

Общее описание: субъективное описание семейной ситуации в детстве и юности, взаимодействия с родителями, отношения семьи к окружающим.

Высокие оценки. Неудовлетворительные взаимоотношения с родителями, неадекватное отношение семьи к окружающему миру, недостаточное влияние со стороны семьи в детстве и юности.

Низкие оценки. Хорошее взаимодействие между родителями. Позитивное отношение семьи к окружающему миру, благоприятное влияние со стороны семьи в детстве и юности.

Шкала ICHSTK

Общее описание: сила «Я», самоуверенность, способность добиться своего.

Высокие оценки. Недостаточная сила «Я», низкая уверенность в себе, низкая способность добиваться своего.

Низкие оценки. Выраженная сила «Я», самоуверенность, способность добиваться своего.

Шкала SOZLAG

Общее описание: влияние факторов внешней среды, вызывающих выраженное напряжение в личных и социальных ситуациях.

Высокие оценки. Частое выражение напряжения в личных и социальных ситуациях. Трудности социальной адаптации.

Низкие оценки. Незначительное ситуационное напряжение в межличностном и социальном взаимодействии, хорошая социальная адаптированность.

Шкала ERZIEN

Общее описание: воспитательное воздействие родителей или замещающих их лиц.

Высокие оценки. Негативно воздействующее воспитательное поведение родителей или замещающих их лиц, **неврозогенный** стиль воспитания, отрицательный характер взаимодействия между родителями либо замещавшими их лицами.

Низкие оценки. Благоприятное, способствующее дальнейшему развитию воспитательное поведение родителей. Хорошее взаимодействие между родителями.

Шкала N

Общее описание: нейротизм, эмоциональная лабильность.

Высокие оценки. Эмоциональная лабильность, сильные эмоциональные реакции, общая психическая неустойчивость, чувствительность, тревожность.

Низкие оценки. Психическое здоровье, нормальные эмоциональные реакции, эмоциональная уравновешенность.

Шкала SOZAKT

Общее описание: социальная активность, контактность.

Высокие оценки. Неспособность устанавливать и поддерживать социальные контакты, проблемы раскрытия себя.

Низкие оценки. Хорошая способность устанавливать и поддерживать контакты, отсутствие робости в раскрытии себя другим.

Шкала PSYKON

Общее описание: предрасположенность к соматическим нарушениям, склонность реагировать соматически на стрессовые нагрузки.

Высокие оценки. Сильно выраженная склонность к соматическим нарушениям, низкая устойчивость к стрессовым нагрузкам, психическая лабильность.

Низкие оценки. Психическое здоровье, отсутствие предрасположенности реагировать на стрессовые нагрузки.

Шкала E

Общее описание: экстраверсия.

Высокие оценки. Социальная активность, общительность, импульсивность

Низкие оценки. Невысокая социальная активность, уединенный образ жизни, неспособность к спонтанному реагированию.

**Таблица 11. Перевод «сырых» баллов в стены.
Испытуемые — женщины (нормальная выборка, N = 312)**

Баллы	FAM	ICHST	SOZLAG	ERZIEN	N	SOZAKT	PSYKON	E
0	3	2	4	2	2	3	2	2
1	3	3	6	3	3	4	3	2
2	4	4	7	4	4	5	4	3
3	4	5	3	4	4	5	5	4
4	5	5	8	5	5	6	5	4
5	5	6	9	5	5	7	6	5
6	6	6	9	5	6	7	6	6
7	6	7	9	5	7	8	7	6
8	6	8	9	6	8	8	8	8
9	7	9	9	6	9	9	8	8
10	7	9	9	6	9	9	9	9
11	8			6			9	
12	8			7			9	

Раздел 2. Биографический опросник (BIV)

Баллы	FAM	ICHST	SOZLAG	ERZIEN	N	SOZAKT	PSYKON	E
13	9			7				
14	9			8				
15	9			8				
16				9				
17				9				
18				9				
19				9				
20				9				

**Таблица 12. Перевод « сырых » баллов в стены.
Испытуемые — мужчины (нормальная выборка, N = 430)**

Баллы	FAM	ICHST	SOZLAG	ERZIEN	N	SOZAKT	PSYKON	E
0	2	2	4	3	3	3	3	2
1	3	3	6	3	4	4	4	3
2	4	4	7	3	4	5	5	3
3	5	5	7	4	5	5	6	4
4	5	6	8	4	6	6	6	5
5	5	6	9	5	6	7	7	6
6	6	7	9	5	7	7	7	6
7	6	8	9	5	8	8	8	7
8	6	9	9	6	8	8	8	8
9	7	9	9	6	9	9	9	9
10	7	9	9	6	9	9	9	9
11	8			6			9	
12	8			7			9	
13	9			7				
14	9			7				
15	9			8				
16				8				
17				8				
18				9				
19				9				
20				9				

Таблица 13. Средние значения по шкалам Биографического опросника для мужчин и женщин (немецкая и российская выборка)

ШКАЛЫ BIG	Мужчины		Женщины	
	Немцы (430 чел.)	Русские (130 чел.)*	Немцы (312 чел.)	Русские (170 чел.)*
FAM	5,20	4,50	5,39	5,14
ICHSTK	3,76	4,02	4,37	5,45
SOZLAG	1,46	7,02	1,39	7,14
ERZIEN	7,14	5,42	7,00	5,01
N	3,73	5,80	4,80	5,48
SOZAKT	3,29	5,34	3,52	5,73
PSYKON	3,14	5,18	4,13	5,07
E	4,66	5,15	5,16	5,56

*Данные представлены в дипломной работе В. Н. Тороковой.

Таблица 14. Средние значения по шкалам Биографического опросника для различных российских выборок

Шкалы BIG	Мужчины		Женщины		Юноши		Девушки	
	Уча- щиеся ПТУ (70 чел.)*	Сту- денты СПбГУ (44 чел.)***	Родите- ли уча- щихся гим- назии (42 чел.)**	Сту- дентки СПбГУ (54 чел.)***	Учащи- еся гим- назии 16 лет (20 чел.)**	Из неблаго- получ- ных семей (развод, алкого- лизация) (10 чел.)****	Учащи- еся гим- назии 16 лет (22 чел.)**	Из неблаго- получ- ных семей (развод, алкого- лизация) (20 чел.)****
FAM	6,15	4,59	5,20	5,09	5,20	7,80	5,10	7,25
ICHSTK	3,50	4,43	5,80	5,60	5,80	5,85	5,70	6,55
SOZLAG	2,82	6,84	7,00	6,64	6,80	7,40	7,20	6,25
ERZIEN	7,15	4,45	5,00	5,04	4,70	6,65	5,20	6,15
N	3,18	4,59	5,80	5,23	5,70	5,20	5,90	5,85
SOZAKT	5,16	5,98	5,80	5,98	6,10	6,50	5,60	6,20
PSYKON	2,66	4,45	5,90	4,45	6,20	5,70	5,60	5,90
E	5,41	4,61	6,30	4,45	6,50	6,75	6,10	6,60

*Данные представлены в дипломной работе А. Н. Кошелевой.

**Данные представлены в дипломной работе Т. Н. Чикер.

***Данные представлены в работе Н. А. Старовойтовой.

****Данные представлены в дипломной работе Т. Акопян.

ТЕКСТ ОПРОСНИКА

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы и высказывания, которые касаются вашей семьи, здоровья, поведения и т. д. На каждый вопрос или высказывание имеется два варианта ответа (а или б).

Вы должны выбрать для себя один из двух вариантов и зачеркнуть выбранный вами ответ в ответном листе. Если вы неверно ответили на вопрос, то обведите его кружком, а другой, верный ответ, зачеркните.

При ответах обратите, пожалуйста, внимание на следующее:

1. Не существует верных или неверных ответов, так как каждый человек имеет свою собственную точку зрения, жизненный опыт и поведение.

2. Не думайте очень долго над каждым ответом и высказыванием, а отмечайте тот ответ, который приходит вам в голову первым.

3. Особенно обратите внимание на то, что некоторые вопросы и ответы не совсем соответствуют вашей жизненной ситуации. В этом случае зачеркните тот ответ, который все же характеризует вас в большей степени.

4. Поскольку при ответах на некоторые вопросы необходимо вспомнить ваших родителей, а может быть так, что в действительности вас вырастили другие люди, например бабушка с дедушкой, родственники, приемные родители или вы выросли в детском доме или еще где-нибудь, тогда отвечайте на вопросы так, как будто эти люди (дядя, тетя, воспитатель) были для вас как бы родителями.

Если у вас есть вопросы, задайте их **сейчас!** Если вопросов нет, то возьмите ответные листы и начинайте отвечать. Обратите особое внимание на то, что номер в листе для ответов всегда должен совпадать с номером вопроса в опроснике! Пожалуйста, отвечайте на предлагаемые вопросы вдумчиво и не пропускайте ни **одного из них.**

В брошюрах ничего не пишите и не делайте пометок!

Начинайте отвечать с первого вопроса на следующей **странице!**

1. Как вы относитесь к противоположному полу?
 - а) скорее сдержанно
 - б) у меня нет трудностей в контактах
2. Я часто думаю о том, что мое сердце может остановиться
 - а) да
 - б) нет
3. Если передо мной ставится задача, от результатов которой зависит мое продвижение по службе и уважение ко мне, то
 - а) я чувствую себя в этой ситуации хуже, чем обычно
 - б) я чувствую себя как всегда
4. Что вас характеризует в большей степени?
 - а) я чрезвычайно нервный
 - б) я спокоен и безразличен
5. а) Я обычно действую и говорю быстро, долго не обдумывая ситуацию
 - б) Прежде чем что-либо сказать или сделать, я обычно подумаю
6. В конце дня я чувствую себя утомленным, вялым и изнуренным
 - а) да
 - б) нет
7. Я не люблю выступать перед большой аудиторией
 - а) верно**
 - б) неверно
8. Мое мнение о моих родителях следующее:
 - а) они хорошо взаимно дополняют друг друга
 - б) один из родителей доминирует, в существенной мере задает тон в отношениях
9. Моя работа очень однообразна
 - а) неверно
 - б) верно**
10. Мне неприятны интимные отношения с людьми другого пола, я стараюсь их избежать
 - а) да
 - б) нет

11. Что вас характеризует в большей степени?

а) мои взаимоотношения с коллегами я могу считать в целом хорошими

б) я чувствую себя среди своих коллег как посторонний, которого понимают неправильно

12. а) Мой начальник и окружающие считают меня личностью, которая может достичь многого

б) У меня такое чувство, что мои достижения оцениваются начальником и окружающими не всегда соответствующим образом

13. Моя мать (или отец) идеалист. Она (он) имеет завышенные требования к действительности, поэтому часто во многом разочаровывается

а) верно

б) неверно

14. Если мне что-либо удастся не так хорошо, как хотелось бы, то

а) я становлюсь замкнутым, раздражительным и нервным

б) мое настроение не меняется, несмотря ни на что

15. Если ваш отец или мать часто болели, то он (она) долго переживал (а) по этому поводу?

а) да

б) нет

16. Вам удастся расположить к себе других людей?

а) это удастся мне хорошо

б) это удастся мне не очень хорошо

17. Часто ли вы чувствуете себя нездоровым?

а) да

б) нет

18. Я не был полностью откровенен со своей матерью; она часто была для меня чужой

а) неверно

б) верно

19. На экзаменах и при выполнении другой работы

а) на мои результаты влияет нервозность

б) то, что я нервничаю, существенно не влияет на результаты работы

20. Если кто-либо рассказывает о своих проблемах или интересах

а) я выслушиваю и обсуждаю их

б) мне трудно выслушивать и обсуждать их

21. Мои родители часто имели различное мнение о том, что я должен и мог бы делать, а что нет

а) верно

б) неверно

22. Какое влияние на ваших друзей и коллег оказывает то, что вы открыто хвалите или порицаете их?

а) они понимают это и принимают близко к сердцу

б) это их не трогает, они не обращают на это внимания

23. Как вы реагируете на то, если кто-либо оценивает вашу работу или достижения невысоко, несмотря на то, что вы считаете сделанными их хорошо?

а) это меня мало трогает

б) я становлюсь просто больным

24. Что вам присуще?

а) прежде чем что-либо сделать, я не думаю слишком долго

б) прежде чем что-либо сделать, мне необходимо время для того, чтобы обдумать сложившееся положение

25. Если кто-либо указывает на мои ошибки

а) это меня раздражает

б) это меня не трогает

26. В сексуальных отношениях я считаю себя хорошим партнером

а) да

б) нет

27. Хотели ли ваши родители, чтобы вы дружили с другими детьми?

а) да, они даже требовали этого

б) нет, они скорее хотели оградить меня от этих контактов

28. Я часто испытываю зуд и озноб или же чувство тяжести и онемения рук и ног

а) нет

б) да

29. Мой отец или мать часто жаловались на трудности, усталость и физические недуги

- а) нет
- б) да

30. Если я делал или хотел сделать что-либо против воли моих родителей, чаще всего они реагировали на это жестко и без понимания

- а) верно
- б) неверно

31. Какое из следующих утверждений характеризует ваших родителей?

- а) мои родители чаще всего были веселыми, жизнерадостными, оживленными
- б) мои родители чаще всего были серьезными

32. Мои родители прилагали много усилий для того, чтобы я имел точно такие же эстетические, политические взгляды и моральные устои, как и они

- а) верно
- б) неверно

33. Как бы Вы описали свое поведение по отношению к другим людям?

- а) скорее всего, я открытый человек
- б) скорее всего, я скрытный человек

34. Находили ли вы у своих родителей понимание ваших успехов или вашего поведения?

- а) нет, отец или мать всегда находили во мне недостатки; я редко что-либо делал верно; другие — «лучшие» — дети часто ставились мне в пример
- б) мои родители понимали меня; они были удовлетворены моими успехами и поведением

35. Когда я мысленно возвращаюсь в свое детство, я должен сказать, что

- а) мои родители были оптимистами и воспринимали жизнь с лучшей стороны

б) мои родители часто были настроены пессимистически и многое видели с плохой стороны

36. Я редко делюсь с окружающими своими проблемами

а) верно

б) неверно

37. а) Окружающие воспринимают меня как активного человека

б) Окружающие воспринимают меня как пассивного человека

38. В детстве и юности

а) если я самостоятельно выполнял какую-нибудь работу, мои родители хвалили и поддерживали меня

б) родители обращали мало внимания на самостоятельно законченную мною работу

39. Что характеризует вас в наибольшей степени?

а) меня пугает будущее

б) у меня нет страхов перед будущим

40. а) Я часто испытываю чувство внутренней напряженности

б) Чаще всего я расслаблен и спокоен

41. Увеличиваются или сохраняются на прежнем уровне ваши достижения в условиях соревнования с кем-либо?

а) напротив, мои успехи, скорее, уменьшаются

б) да, я могу увеличить мои достижения или сохранить их на том же уровне

42. Если я не мог сделать что-либо тотчас же, то мои родители проявляли терпение

а) верно

б) неверно

43. Мои родители иногда вели себя несдержанно и необдуманно

а) нет

б) да

44. Меня часто мучает чувство вины

а) да, часто

б) нет, редко

45. Я вполне удовлетворен моей **сегодняшней** профессией (включая и положение домашней хозяйки)

- а) нет
- б) да

46. Иногда я позволяю себе маленькие розыгрыши над кем-нибудь

- а) да
- б) нет

47. Меня угнетает мысль, что профессиональные задачи однажды станут мне не по плечу

- а) да
- б) нет

48. Какие из следующих утверждений характеризуют ваших родителей?

а) мои родители избегали говорить о физиологии (стул, мочеиспускание) или представляли это как нечто «грязное»

б) в нашем доме все, что связано с физиологическими отправлениями, рассматривалось как естественное; об этом можно было говорить

49. Что вы чувствуете в том случае, если вам не хватает времени для выполнения важной работы?

а) я становлюсь беспокойным, и мои мысли часто путаются

б) я остаюсь по-прежнему настолько спокойным, что могу думать вполне ясно

50. Что вас характеризует в наибольшей степени:

а) чаще всего я действую в соответствии со спонтанно пришедшими мне в голову мыслями

б) я не руководствуюсь в поведении моментально пришедшими мне в голову мыслями

51. У меня часто бывают головокружения

- а) неверно
- б) верно

52. Какие из следующих высказываний характеризуют заботу о вас ваших родителей?

а) мои родители были заботливы, но при этом они не давали мне постоянных указаний

б) моя мать или мой отец были заботливы; она (он) очень оберегали меня, руководили мной, направляли и контролировали (делали замечания, были слишком осторожны)

53. Я легко выхожу из себя

а) неверно

б) верно

54. Как обычно вели себя ваши родители в тех случаях, когда у них возникали с вами трудности и заботы?

а) в таких ситуациях мать и отец легко возбуждались, часто были взбешенными или впадали в уныние и отчаяние

б) в таких ситуациях мои родители вели себя сдержанно, спокойно, искали выхода

55. Если мои родители требовали от меня каких-либо результатов или хотели, чтобы я что-нибудь сделал, то они, как правило, учитывали мой возраст

а) верно

б) неверно

56. Как вели себя ваши родители, если вы обращались к ним с каким-либо вопросом?

а) они были очень терпеливы и пытались ответить на все мои вопросы

б) они не слишком охотно отвечали на мои вопросы, у них не было времени и желания отвечать на них

57. Я часто бываю болен, и меня часто тошнит

а) да

б) нет

58. Перед вами поставлена серьезная и сложная профессиональная задача. Как это отражается на вашем поведении?

а) я становлюсь неуверенным, так как вначале не предполагал, что могут возникнуть такие трудности

б) я иду на работу с уверенностью, так как думаю, что смогу сделать то, что от меня требуется

59. Часто ли вас наказывали ваши родители?

- а) часто
- б) нечасто

60. Придавали ли ваши родители значение тому, чтобы вы самостоятельно принимали решения?

- а) да
- б) нет

61. Как вы оцениваете вашу способность вступать в контакт с незнакомыми людьми?

- а) я думаю, что это дается мне нелегко
- б) я думаю, что это дается мне легко

62. Какое из следующих высказываний описывает вашу профессиональную и рабочую ситуацию?

- а) меня часто мучают мысли, что я могу лишиться работы
- б) у меня нет никаких проблем с работой

63. У меня такое чувство, что профессиональные повседневные нагрузки (нагрузки по дому) мне больше не по плечу

- а) да
- б) нет

64. Какое из следующих утверждений описывает ваше эмоциональное отношение к своим родителям?

- а) я уважаю своих родителей и горжусь ими
- б) временами я не могу чувствовать уважения к своим родителям.

Иногда я их презираю, они меня смешат, мне бывает стыдно за них

65. Я выхожу из себя

- а) часто
- б) редко

66. Что вас характеризует в наибольшей степени?

- а) я могу обсудить свои личные проблемы с любым человеком
- б) мне трудно с кем-либо говорить о своих личных проблемах

67. Как вы ведете себя в разговоре со своими друзьями и знакомыми?

- а) я хочу быть в центре внимания, говорю много

б) я веду себя серьезно, говорю немного

68. Какое из следующих высказываний в наибольшей степени характеризует ваши взгляды и поступки?

а) я получаю удовольствие, когда испытываю что-нибудь волнующее

б) я предпочел бы жить спокойно, без особых волнений

69. а) Я легко возбудимый человек

б) Я, скорее, осторожный и сдержанный человек

70. Как вы оцениваете, оглядываясь назад, взаимоотношения с вашими родителями?

а) мои родители были по отношению ко мне чужими

б) взаимоотношения между мной и родителями были хорошими

71. Что вам соответствует больше?

а) изменение места работы для меня неприятно, так как я думаю, что не справлюсь с новой работой

б) я думаю, что на новом месте работы я быстро разберусь с новой проблематикой

72. а) В сексуальных отношениях я чувствую себя свободно

б) В сексуальных отношениях я мечтаю стать более свободным

73. Отец или мать часто били меня

а) верно

б) неверно

74. Когда я защищаю свои профессиональные взгляды, я действую более успешно, чем мои коллеги

а) верно

б) неверно

75. Что характеризует вас в наибольшей степени?

а) я **часто** страдаю из-за чувства собственной неполноценности

б) я чувствую себя в сравнении с другими людьми уверенно и ощущаю свое признание окружающими

76. а) Если я сделаю или скажу что-нибудь не так, я долго размышляю над этим

б) Если я сделаю или скажу что-нибудь не так, я долго не думаю над этим

77. Какое из следующих выражений характеризует взаимоотношения родителей между собой?

а) мои родители чаще были любящими, милыми и нежными друг с другом, эти отношения сохраняются и сейчас

б) мои родители редко проявляли нежность и любовь друг к другу, они просто жили рядом

78. Что больше характеризует ваших родителей?

а) союз моих родителей был однажды (или несколько раз) под угрозой; казалось временами, что возникают неразрешимые противоречия; иногда речь заходила о разводе

б) союз между моими родителями был стабильным; изредка возникающие недоразумения в основном быстро преодолевались

79. Если погода внезапно изменяется

а) я чувствую себя физически не очень хорошо

б) я чувствую себя по-прежнему

80. Если кто-нибудь подчеркивает мои слабости

а) я отношусь к этому спокойно

б) это меня злит

81. Моя мать уделяла мне много времени (в играх, разговорах, делах)

а) верно

б) неверно

82. Мой отец и моя мать были, с одной стороны, очень снисходительны ко мне, но, с другой стороны, он (она) часто наказывали меня по пустякам

а) верно

б) неверно

83. Моя мать или мой отец нередко преувеличивали значение некоторых вещей. Их чувства часто были наигранными и не совсем **подлинными**

а) да

б) нет

84. Находил ли отец время для вас?

а) да, когда он был свободен, он находил его для меня

б) нет, он, как правило, хотел отдохнуть и проявлял мало интереса ко мне

85. Что больше вам соответствует?

а) я становлюсь больным, когда другие находят какие-либо недостатки во мне или в моей работе

б) я терпеливо сношу, когда критикуют меня или сделанную мной работу

86. Мои родители, имея иные взгляды на мои личные дела (например, расход карманных денег, выбор друзей, одежды и т. д.)

а) предоставляли мне достаточно свободы

б) предоставляли мне мало свободы, они давали мне указания по любому поводу

87. Считаете ли вы, что ваши родители предпочитали вам ваших братьев и сестер?

а) да

б) нет

88. Мои родители часто ссорились

а) нет

б) да

89. Что вас характеризует в наибольшей степени?

а) у меня часто меняется настроение

б) у меня чаще всего ровное настроение

90. а) Я охотно предпринимаю что-либо только тогда, когда это можно сделать быстро

б) Я занимаюсь любимым занятием только тогда, когда я предварительно основательно обдумал предмет и спланировал дела

91. а) Иногда у меня бывает сердцебиение без видимых причин

б) Сердцебиение бывает у меня лишь при физических нагрузках, спорах и т. д.

92. Удастся ли вам легко подготовить и провести какое-либо мероприятие (например, праздник, экскурсию, организовать совместную работу)?

а) нет, для меня это сравнительно трудно

б) да, большей частью у меня нет в этом трудностей

93. Если в какой-либо ситуации или в разговоре возникал вопрос о любви или сексе, чувствовали ли себя Ваши родители смущенными?

а) нет

б) да

94. В отличие от других, я могу представить свое мнение в выгодном свете

а) верно

б) неверно

95. Что вы делаете, если замечаете, что ваше мнение расходится с мнением окружающих?

а) высказываю свое мнение совершенно откровенно

б) чаще всего я оставляю свое мнение при себе

96. Я часто пугаюсь неизвестно чего

а) неверно

б) верно

97. Любите ли вы большое общество?

а) да, я очень люблю бывать в большом обществе

б) нет, я, собственно, не так уж сильно люблю большое общество

Спасибо!

Проверьте в ответных листах, не пропустили ли вы каких-либо вопросов!

РАЗДЕЛ 3

ОПРОСНИК «ЯКОРЯ КАРЬЕРЫ» Э. ШЕЙНА

Одним из важнейших аспектов профессионального развития личности, а также ее самореализации является сознательное планирование карьеры. В отечественной психологии до недавнего времени понятие «карьера» **практически** не использовалось. Чаще употреблялись такие термины, как «профессиональный жизненный путь», «профессиональная деятельность», «профессиональное самоопределение». Французское слово «карьера» означает «успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности». В толковом словаре С. И. Ожегова это слово трактуется следующим образом: «род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения». В социальной психологии и психологии профессиональной деятельности карьера рассматривается как индивидуальная последовательность atti-тудов и поведения, связанная с опытом и активностью в сфере работы на протяжении человеческой жизни.

Критериями удавшейся карьеры являются удовлетворенность жизненной ситуацией (субъективный критерий) и социальный успех (объективный критерий). То есть объективная, внешняя сторона карьеры — это последовательность занимаемых индивидом профессиональных позиций, а субъективная, внутренняя сторона — это то, как человек воспринимает свою карьеру, каков образ его профессиональной жизни и собственной роли в ней.

Важнейшей детерминантой профессионального пути человека является его представление о своей личности, так называемая профессиональная «Я-концепция», которую каждый человек воплощает

в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры — это попытка ответить на вопрос «кто я?». При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Для любого человека характерны определенная личностная концепция, таланты, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не сможет поступиться, осуществляя выбор карьеры. Прошлый жизненный опыт формирует определенную систему ценностных **ориентаций**, социальных установок по отношению к карьере и работе вообще, поэтому в профессиональном плане субъект деятельности рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных **ориентаций**, социальных установок, интересов и тому подобных социально обусловленных побуждений к деятельности. В американской социальной психологии этому понятию соответствуют такие понятия, как «карьерные ориентации» или «якоря карьеры».

Карьерные ориентации возникают в процессе социализации, на основе и в результате научения в начальные годы развития карьеры; они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время.

Испытуемому выдается опросник и ответный лист (форму см. ниже) со следующей *инструкцией*: «Опросник, который вы сейчас будете заполнять, выявляет ваши предпочтения в выборе профессионального пути и построении карьеры. Вам необходимо ответить на 41 вопрос по **10-балльной** шкале (1 балл — «совершенно неважно» или «совершенно не согласен», 10 баллов — «исключительно важно» или «полностью **согласен**»). Ответ внесите в ответный лист в клеточку с соответствующим номером. В самом опроснике, пожалуйста, пометок не делайте».

Форма ответного листа

Фамилия _____ Имя _____
 Дата _____
 Возраст _____
 Другие сведения _____

Ответный лист

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
							41

Опросник заполняется без ограничения времени, приблизительно за **10** минут. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснения.

Обработка и интерпретация результатов. Опросник содержит восемь диагностических шкал измерения карьерных **ориентаций** («якорей **карьеры**»).

1. Профессиональная компетентность. Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т. д.). Человек с такой ориентацией хочет быть мастером своего дела, он бывает особенно счастлив, когда достигает успеха в профессиональной сфере, но быстро теряет интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно такой человек ищет признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем его мастерству. Он готов управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для него особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу менеджера, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие компетентных решений.

2. Менеджмент. В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединения различных функций организации. С возрастом и опытом работы эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Такая работа требует

навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя ответственности и власти. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой сможет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

3. Автономия (независимость). Первичная забота личности с такой ориентацией — освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему: самому решать, когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее место, время, форменная одежда). Конечно, каждый человек в некоторой степени нуждается в автономии, однако если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе или от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

4. Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были **предсказуемы**. Различают два типа стабильности: стабильность места работы и стабильность места жительства. *Стабильность места работы* подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию (не увольняет рабочих), заботится о своих работниках после увольнения и платит большие пенсии, выглядит более надежной в своей отрасли. Человек с такой ориентацией — его часто называют «человеком организации» — ответственность за управление карьерой перекладывает на нанимателя. Он будет совершать какие угодно географические передвижения, если того потребует компания. Человек второго типа, ориентированный на *стабильность места жительства*,

связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это предотвращает его «срывание с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и занимать высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей роста.

5. Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т. д. Человек с такой ориентацией имеет возможность продолжать работать в этом направлении, даже если ему придется сменить место работы. Он не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит ему реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продуктов или товаров, защиты прав потребителей и т. п.

6. Вызов. Основные ценности при карьерной ориентации данного типа — конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов». Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша — проигрыша». Процесс борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контракт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно.

7. Интеграция стилей жизни. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья, или только карьера, **или** только саморазвитие. Он стремится к тому, чтобы все это было сбалансиро-

ровано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом — где живет, как совершенствуется, чем конкретную работу, карьеру или организацию.

8. **Предпринимательство.** Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою марку, свое дело, свое финансовое богатство. При чем это не всегда творческий человек, для него главное — создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было продолжением его самого, вложить туда душу. Предприниматель будет продолжать свое дело, даже если сначала он будет терпеть неудачи и ему придется серьезно рисковать.

Ответный лист одновременно служит ключом для обработки результатов:

1-й столбец — профессиональная компетентность;

2-й столбец — менеджмент;

3-й столбец — автономия (независимость);

4-й столбец — вопросы **4, 12, 36** — стабильность места работы,
— вопросы 20, 28, 41 — стабильность места
жительства;

5-й столбец — служение;

6-й столбец — вызов;

7-й столбец — интеграция стилей жизни;

8-й столбец (кроме вопроса 41) — предпринимательство.

По каждой карьерной ориентации подсчитывается количество баллов. Для этого баллы суммируются и делятся на количество вопросов — 5 (для ориентации «стабильность» — 3 и 3). Самый высокий **показатель — 10**, самый **низкий — 1**. Полученное значение свидетельствует о выраженности соответствующей карьерной ориентации. Обобщенный **результат — среднее** значение суммы баллов, полученных испытуемым по всем карьерным ориентациям, — может говорить о выраженности фактора профессиональной мотивации, о «напряженности» направленности на деятельность. Следует принимать во внимание также «перекос» в сторону какой-либо одной ориентации или баланс всех видов карьерных **ориентаций**.

Таблица 15. Частота выборов различных карьерных ориентаций (в %)*

Выборка	Профес- сиональ- ная ком- петент- ность	Менедж- мент	Авто- номия	Стабиль- ность	Служе- ние	Вызов	Интег- рация стилей жизни	Пред- прини- матель- ство
Американская (2000 чел.)	30,2	27,0	11,1	9,1	5,5	2,0	1,9	4,6
Российская (670 чел.)	10,9	11,6	14,4	14,5	14,0	11,1	13,5	10,0
- мужчины (400 чел.)	10,6	12,7	14,3	13,8	13,5	12,3	12,6	11,2
- женщины (370 чел.)	11,2	10,5	14,5	15,0	14,5	9,9	14,4	8,8
Менеджеры (80 чел.)	12,5	13,7	13,4	12,9	13,9	10,8	13,7	9,1
Предпринима- тели (62 чел.)	10,0	13,5	14,3	11,5	12,4	12,2	12,6	13,5
Военнослужа- щие (32 чел.)	10,4	13,2	13,3	14,7	14,4	12,3	12,1	9,6
Школьники (115 чел.)	10,3	11,3	17,1	16,4	14,6	10,5	11,8	8,0
Студенты (255 чел.)	13,3	9,9	12,9	15,0	14,9	10,7	13,4	9,9
Учащиеся кол- леджа (76 чел.)	10,0	11,8	14,3	13,5	11,6	11,6	15,2	12,0
Безработные (50 чел.)	9,9	7,5	15,5	17,5	16,2	9,5	15,7	8,2

** Данные для российской выборки получены в работах А. Н. Кошелевой, М. В. Сафоновой, Л. В. Луневой и др., выполненных под руководством В. А. Чикер.*

Из таблицы видно, что для российской выборки характерно более равномерное распределение оценок по всем карьерным ориентациям. Наиболее часто выбираются такие карьерные ориентации, как «автономия», «интеграция стилей жизни», «служение» и «стабильность». Частота выбора карьерных ориентаций в группах, которые различаются по профессиональному признаку, различна, то

есть для каждой профессиональной группы существует своя специфика карьерных **ориентаций**. Проведенные исследования показали также, что социальные различия являются более важными, чем половые. Сравнение российской и американской выборок показало существенные различия: например, в американской выборке в наибольшей степени выражена карьерная ориентация «профессиональная компетентность», которая в российской выборке не является ведущей. То же самое можно сказать и об ориентации «менеджмент».

ТЕКСТ ОПРОСНИКА

Уважаемые **коллеги!**

Ответьте, пожалуйста, на предлагаемые вам вопросы, насколько важным является для вас каждое из следующих утверждений?

1 балл — «совершенно не важно», **10** баллов — «исключительно важно».

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на всех уровнях
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0

6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьера были уравновешены
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
9. Продолжать работу в области своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
10. Быть первым руководителем в организации
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
14. Соревноваться с другими и побеждать
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять моему образу жизни
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
16. Создать новое коммерческое предприятие
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
17. Посвятить всю свою жизнь избранной профессии
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0

18. Занять высокую руководящую должность
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе времени выполнения, характере занятий и т. д.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0

Насколько вы согласны с каждым из следующих утверждений?

22. Единственная действительная цель моей карьеры — находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области **ОНИ ВОЗНИКЛИ**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое дело
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0

27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
30. Соревнование и выигрыш — это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
36. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Раздел 3. Опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна

37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0

Спасибо!

РАЗДЕЛ 4

ТЕСТ САМОМОНИТОРИНГА М. СНАЙДЕРА*

Исследование самопрезентации — процесса регуляции производимого субъектом впечатления, с учетом специфики социальных ситуаций и (или) выражения системы представлений о себе — связано с пониманием базовой человеческой потребности в общении и значимости формирования благоприятного впечатления о себе (И. Гоффман, 1959, 1961). Самопрезентация является своеобразным мостом, посредником между внутренним миром человека и внешним миром других людей; это средство представления внутренней сущности человека вовне. Она является поведенческим выражением образа «Я» и представляет собой способ регулирования взаимодействия субъекта с социальной средой. Как правило, самопрезентация направлена на создание социально одобряемого образа человека; практически любой человек заинтересован в том, чтобы оказывать на окружающих позитивное впечатление.

Самопрезентация относится к стремлению представить свой образ как для аудитории (других людей), так и для самого себя. Человек учится управлять впечатлениями, которые производит; мы выражаем себя, показывая в поведении определенный тип человека. В знакомых ситуациях это происходит без сознательных усилий, в незнакомых ситуациях мы, как правило, сознательно отслеживаем то впечатление, которое производим. Для некоторых сознательная самопрезентация — образ жизни, включающий в себя непрерывный контроль поведения и реакций окружающих, коррекцию социальной деятельности. В связи с этим изучение особенностей само-

* Раздел написан по материалам диссертационной работы В. В. Хороших и дипломной работы С. В. Сорокалетовой.

презентации особенно важно для людей публичных профессий: менеджеров, политиков, журналистов, учителей, психологов и др.

С понятием самопрезентации тесно связано такое понятие, как **самомониторинг**. Это понятие введено Марком Снайдером (1974) и означает тенденцию к регулированию собственного поведения в целях соответствия требованиям социальной ситуации.

Это вид социального регулирования в ответ на реакцию других людей. Это тенденция отслеживать собственное поведение с целью произвести желаемое впечатление в ответ на «презентационные требования» ситуации, на реакции других людей. Согласно этому определению, человек стремится создать модель социального поведения, соответствующую данному особому контексту взаимодействия. Впечатление, формируемое о субъекте самопрезентации, является, с одной стороны, результатом активности субъекта самомониторинга, а с другой стороны, результатом межличностного взаимодействия. Социальное взаимодействие требует способности управлять и контролировать вербальную и невербальную самопрезентацию, чтобы выработать у «зрителей» «желаемые» образы. При решении этой задачи учитываются, во-первых, характеристики ситуации и, во-вторых, информация о внутренних состояниях, персональных диспозициях субъекта самопрезентации.

Шкала измерения самомониторинга была создана для эмпирического исследования этого процесса (**Self-Monitoring Skale**). Шкала представляет собой набор из 18 высказываний, которые касаются личного поведения. Они построены по принципу «правда — ложь». По мнению автора, с помощью шкалы самомониторинга выявляются значительные различия в самоконтроле и экспрессивном поведении. Основное назначение шкалы самомониторинга — диагностика индивидуальных различий в управлении впечатлением, выявление гибкости (лабильности) поведения во взаимодействии с другими людьми. Гибкость поведения достигается за счет способности адекватно воспринимать состояние и поведение партнера по общению, постоянно контролировать и изменять собственное поведение с учетом полученной о человеке информации и требований коммуникативной ситуации.

Индивиды с высокой оценкой по шкале самомониторинга намного лучше способны намеренно выражать и передавать широкий спектр эмоций вербальными и невербальными средствами, чем те индивиды, у которых оценки по шкале **самомониторинга** низкие. По сравнению с индивидами с низким уровнем самомониторинга, они могут эффективно и убедительно демонстрировать сложные черты характера и поведенческие реакции, такие как настороженность, замкнутость, интровертированность. А затем «изображать» себя уже дружелюбными, открытыми, экстравертированными.

*Характеристики индивидов с высоким уровнем
самомониторинга*

Такие люди особенно чувствительны к экспрессивным реакциям и самопрезентации других; они умеют учитывать специфику данной социальной ситуации и осуществляют контроль и управление собственной вербальной и невербальной самопрезентацией с учетом этих факторов. Такие люди готовы модифицировать свое поведение, демонстрируют значительную вариативность поведения, используя большое количество **поведенческих** стратегий для того, чтобы получить позитивные результаты в любом социальном взаимодействии; они адаптивны, гибки и прагматичны. Этим людям свойственна социальная смелость, активность; они более жизнерадостны, разговорчивы, подвижны, дипломатичны в отношениях с окружающими. При стремлении создать благоприятное впечатление о себе демонстрируются только лучшие качества.

*Характеристики индивидов с низким уровнем
самомониторинга*

Такие люди не столь внимательны к социальной информации, являются менее гибкими в демонстрации разных форм экспрессивного поведения. Их поведение управляется — в функциональном смысле — внутренним эмоциональным состоянием. Они выражают себя так, как чувствуют; их поведение не реали-

зуется в самопрезентации, созданной соответственно данной конкретной ситуации. Во взаимодействии с другими могут проявляться прямолинейность, сдержанность в контактах, демонстрируется поведение, соответствующее собственным установкам, ценностям, упорство в отстаивании своего мнения. Люди с низким уровнем самомониторинга самодостаточны по натуре, в меньшей степени подвержены влиянию ситуации, принципиальны, откровенны.

КЛЮЧ ДЛЯ ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Согласие с высказыванием (+) и несогласие с ним (–) означает уровень выраженности самомониторинга у исследуемого индивида. Максимальное количество баллов — 18 (самый высокий уровень самомониторинга).

(+) — вопросы 4, 5, 6, 8, 10, 12, 17, 18

(–) — вопросы 1, 2, 3, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16

Таблица 17. Средние значения показателей самомониторинга

	Средняя	Ст. откл.
Общая выборка студентов (мужчины и женщины, n = 110)	10,4	3,4
Мужчины (n = 52)	10,9	3,1
Женщины (n = 52)	9,5	3,7
Публичные профессии (n = 40)	12,3	2,0
Технические профессии (n = 47)	8,9	2,6

ТЕКСТ ОПРОСНИКА

Инструкция. В тексте приведены высказывания, которые касаются ваших личных поступков в разных **ситуациях**. Поскольку здесь нет совершенно одинаковых высказываний, то внимательно прочитайте каждое из них перед тем, как ответить. Если вы считаете, что утверждение верно или в основном верно, то поставьте на бланке ответов против номера данного утверждения знак «+». Если же вам кажется, что высказывание не подходит к описанию вашего поведения или в основном не подходит, поставьте знак «-».

Мы гарантируем, что ваши высказывания останутся в тайне, и просим вас отвечать на **вопросы** искренне и честно!

1. Мне трудно подражать поведению других людей.
2. На встречах, вечеринках, в компании я не пытаюсь сделать или сказать то, что должно нравиться другим людям.
3. Я могу защищать только те идеи, в которые верю сам.
4. Я могу импровизировать речь даже по такой теме, в которой я совсем не разбираюсь.
5. Я думаю, что у меня есть способность оказывать впечатление на других людей и развлекать их.
6. Я, вероятно, мог бы стать хорошим актером.
7. В группе я редко являюсь центром внимания.
8. В различных ситуациях и с разными людьми я веду себя самым разнообразным образом.
9. Вряд ли я достигаю успеха тогда, когда пытаюсь понравиться другим **людям**.
10. Я не всегда тот человек, каким кажусь другим людям.
11. Я не изменяю своего мнения или поведения, чтобы понравиться другим **людям**.
12. Я согласился бы быть тамадой на вечеринке.
13. Я никогда не был удачен в играх, требующих импровизации.
14. Мне трудно изменить свое поведение, чтобы соответствовать определенной ситуации или подстроиться под определенного человека.

15. На вечеринках и в компании я представляю другим людям возможность рассказывать шутки и анекдоты.

16. Я чувствую себя немного скованным в группах и компаниях, и не могу в полной мере выразить себя.

17. Я могу смотреть в глаза другому и невозмутимо лгать, если это надо для дела.

18. Я могу обмануть других людей тем, что кажусь дружелюбным по отношению к ним, когда в действительности они мне вовсе не симпатичны.

РАЗДЕЛ 5

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ОБЩИХ И СПЕЦИАЛЬНЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ДЖ. ФЛАНАГАНА

При прогнозировании эффективности профессиональной деятельности особое значение придается интеллектуальному развитию специалиста. Успешность любой профессиональной деятельности и особенно той, которая требует принятия ответственных управленческих и профессиональных решений, в первую очередь основывается на общих и специальных способностях, приобретенных знаниях и умениях и опосредуется общей психологической структурой личности. Установлено, что интеллект, безусловно, является базой, на основе которой при условии выраженной мотивации возможны серьезные профессиональные достижения. Это касается решения как менеджерских, так и узкопрофессиональных задач.

В этом разделе представлены пять субтестов из методики Дж. Фланагана (John C. Flanagan, 1957). Достоинством этих тестов как измерительного инструментария является их объективность, быстрота и компактность. Объективность инструментария еще более повышается при учете таких характеристик обследуемых, как возраст, образование, общее развитие, специальный функциональный опыт, отношение к тестированию и т. д. Особое внимание следует уделить личностным характеристикам и особенностям мотивации.

В оригинале методика Дж. Фланагана представляет собой батарею, состоящую из 13 субтестов («Наблюдательность», «Механика», «Таблицы», «Умозаключение», «Словарь», «Сборка», «Суждения», «Детали», «Планирование», «Математика», «Изобретательность», «Шкалы», «Грамматика и правописание»), которые в

целом направлены на диагностику интеллектуальных свойств личности, связанных, по мнению автора, с успешностью деятельности общеинтеллектуального и технического характера.

Из этой батареи нами были выбраны и адаптированы несколько субтестов, которые удовлетворяют следующим важным для объективной и оперативной диагностики интеллекта требованиям:

1) пригодность для группового исследования, что позволяет применять предлагаемые задания как экспресс-методики и средство массового тестирования;

2) возможность изучения как общего, так и технического интеллекта в достаточном для профессионального прогноза объеме;

3) возможность применения каждого субтеста в отдельности, а не только в батарее;

4) быстрота обработки материалов тестирования.

Таким образом были выбраны пять субтестов, а именно: «Механика», «Умозаключение», «Словарь», «Сборка» и «Шкалы». Этот выбор обусловлен и тем, что проведение теста целиком нецелесообразно ввиду его громоздкости, а также зависимости некоторых субтестов от специфических культурных условий и трудностей их перевода на русский язык без смысловых потерь. Все пять субтестов были адаптированы к культурным условиям и апробированы на различных выборках; общее количество участвовавших в исследованиях в течение двух десятилетий составило более трех тысяч человек; таким образом, тест стандартизирован на репрезентативной выборке. Стандартные оценки для некоторых групп испытуемых представлены в таблице 18.

Остановимся на свойствах, благодаря которым тест оценки общих и специальных технических способностей Дж. Фланагана может достаточно широко применяться психологами в различных областях, требующих диагностики общих и технических способностей. Одним из важных свойств теста является достаточно широкий охват интеллектуальных характеристик, связанных с успешностью как общеинтеллектуальной деятельности, так и деятельности технического характера. Второй важной особенностью является ориентация теста на диагностику свойств интеллекта, от-

Таблица 18. Средние оценки и стандартные отклонения по субтестам Дж. Фланагана

Категория испытуемых	Кол- во	Воз- раст	Механика		Умозаклю- чение		Сборка		Словарь		Шкалы			
											скорость		точность	
			М	σ	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ
Мужчины-инженеры	1010	37,5	70,1	21,9	74,1	17,7	71,5	22,2	70,6	11,5	54,8	19,0	85,9	18,1
Женщины- инженеры	464	34,6	43,8	17,3	65,9	17,7	63,1	20,6	65,6	11,2	56,3	17,0	84,9	13,0
Руководители-мужчины	473	40,8	71,7	19,0	72,2	14,7	71,6	19,4	72,6	14,2	53,0	18,0	86,8	11,9
Руководители-женщины	47	38,2	44,8	18,5	64,6	15,6	54,8	23,2	70,5	12,1	51,3	17,4	80,7	16,3
Студенты-мужчины	310	23,2	65,6	20,1	76,2	16,1	70,2	21,2	74,1	12,2	62,5	18,2	80,1	14,2
Студенты-женщины	705	22,4	45,3	19,5	74,2	14,1	65,3	22,1	80,6	11,0	59,2	17,2	85,3	12,3

М — средняя;

σ — стандартное отклонение.

ражающих специфику различных видов технической деятельности. Таким образом, при помощи батареи субтестов возможно достаточно глубоко и широко оценить особенности интеллекта технических специалистов вне зависимости от узкой направленности их деятельности (например, конструкторы, технологи, разработчики и т. д.), а с другой — выявить структурные особенности интеллекта, на основании которых можно предсказать успешность деятельности, принимая во внимание конкретную специальность.

На основании полученных данных можно судить об *общем интеллектуальном уровне специалиста, общих способностях* (тесты «Умозаключение», «Словарь») и *специальных способностях* (тесты «Механика», «Сборка», «Шкалы»); о хороших приобретенных знаниях как общего, так и технического характера, что говорит об *общей эрудиции, умении применять приобретенные знания* («Механика», «Словарь»); о *способностях к конструкторской деятельности* («Сборка», «Шкалы»); о *способностях к деятельности исполнительского характера*, имеющей отношение к точности и четкости выполнения достаточно простых технических задач («Шкалы» — точность и скорость работы). Особую роль играет анализ структурных особенностей интеллектуальных достижений, так как все оценки могут быть рассмотрены лишь в совокупности их сочетаний.

В связи с оценкой индивидуальных данных встает вопрос о пределах интерпретации измеряемых признаков. Максимальные и минимальные значения оценок, а также параметры их распределения по каждому тесту позволяют отнести индивидуальные оценки к определенному диапазону, а это дает возможность интерпретировать полученную оценку лишь как определенное уровневое значение. Например, можно говорить об очень хороших технических знаниях, о хороших знаниях, о невысоких и плохих знаниях. Однако крайне высокие и крайне низкие оценки позволяют констатировать лишь уровень развития интеллектуальных свойств личности, не указывая на качественные характеристики интеллекта и ситуативные условия его реализации. Иначе говоря, даже высокий и очень высокий уровень интеллектуальных достижений в

тестах не всегда позволяет говорить о творческом характере интеллекта, о талантливости специалиста. Это вполне отвечает взглядам (Б. Г. Ананьев) на талант как сочетание интеллектуальных свойств личности с качествами характера и другими ее свойствами. Поэтому при интерпретации данных тестовых испытаний интеллекта вводится ограничение на указанную выше характеристику *высокого интеллекта*. Предполагается, что углубление интерпретации должно идти за счет учета других личностных и социально-психологических параметров исследования. Интерпретация характеристик *низкого интеллекта* также должна включать в себя рассмотрение дополнительных параметров оценки личности, поскольку на неудачу в решении задач тестового характера могут повлиять причины личностного плана (например, стрессоустойчивость, высокая чувствительность, уровень притязаний и др.) и даже причины внешнего ситуативного характера (например, физическое состояние, самочувствие, опыт участия в тестировании, погрешности и недостатки самого тестового метода и т. д.). Таким образом, пределы применимости методики по параметру величины тестовых оценок ограничены влиянием внутренних и внешних условий, которые, по возможности, необходимо учитывать.

Ограничения применения методики следует связать и с возможностью предсказания. Ограничения применимости по этому критерию основываются на общих недостатках тестового метода, и тест Фланагана не является исключением. Исследование по тесту сводится к быстрой установке профиля общих и специальных способностей в зависимости от принадлежности специалиста к определенной профессиональной и статусной категории. Однако прогноз успешности деятельности возможен только при учете максимального количества данных комплексного психологического исследования, где интеллектуальная оценка не всегда занимает главенствующее положение.

Как уже указывалось, особенностью методики является достаточно широкий охват интеллектуальных характеристик, что позволяет применять методику для представителей различных специальностей. Ограничения пределов применимости по этому признаку

не столь значительны, однако существуют различия в профиле интеллектуальных достижений у представителей различных специальностей. Значимо различаются оценки по тестам «Умозаключение», «Механика», «Сборка», «Словарь». В данном случае можно говорить об описании «различных типов профессионалов». Однако еще раз подчеркнем, что ограничения интерпретации по этому признаку менее существенны, чем по вышеперечисленным. Сравнительные данные по специальностям представлены в таблице 19.

Таблица 19. Средние «сырые» оценки по методике Фланагана инженеров различных специальностей

Кол-во че- ло- век	Воз- раст	Специальность	Умо- заключ.	Меха- ника	Сло- варь	Сборка	Шкалы	
							Ско- рость	Точ- ность
Женщины								
75	37,8	Конструкторы	63,9	43,2	62,3	65,7	55,9	83,7
72	30,6	Математики	68,9	35,1	53,5	67,8	50,9	86,7
75	34,7	Технологи	57,6	41,6	60,7	63,0	51,9	81,7
62	40,2	Архитекторы	63,8	42,7	76,4	65,7	53,9	90,9
443	34,4	Приборостроители	61,1	43,8	65,3	63,8	56,9	85,2
Мужчины								
75	40,3	Конструкторы	62,4	71,0	66,3	70,7	57,4	86,8
63	30,0	Математики	88,3	70,7	79,0	82,3	59,7	92,7
75	36,0	Технологи	63,7	65,0	64,8	70,8	53,2	83,4
35	45,0	Архитекторы	49,0	43,1	46,6	65,5	52,5	76,4
898	37,1	Приборостроители	74,2	70,0	70,0	71,6	55,3	85,8

Статус и пол предполагают существенные различия в оценках интеллекта. На них при интерпретации полученных оценок следует обратить особое внимание. Так, например, средняя суммарная оценка интеллектуальных достижений в группе мужчин приблизительно на 40 баллов выше, чем в группе женщин. Однако женщины имеют равные или более высокие оценки в тестах «Словарь», «Память» и «Шкалы». Разрыв в пользу мужчин наиболее высок в оценках решения тес-

та «механика», что говорит не только о лучших знаниях в области технических дисциплин, но и о различиях в профессиональной направленности личности мужчин и женщин. В целом по показателям интеллекта можно прогнозировать более успешную профессиональную деятельность в области технических специальностей у мужчин, что имеет свое подтверждение на практике. Можно сослаться на количественное соотношение мужчин и женщин более высоких статусов в пользу мужчин, на количественное выражение творчества по специальности (патенты, изобретения, рационализаторские предложения, статьи, выступления и т. д.). Кроме этого необходимо учитывать и различия в самой ориентации на профессию, особенности мотивации в ходе профессиональной деятельности, что дает возможность судить о мужчинах как более успешных технических специалистах, особенно если речь идет о специалистах и руководителях высокого должностного статуса. Однако в работах, которые традиционно выполняются преимущественно женщинами, при сравнении эффективности труда не обнаруживается какого-либо преимущества в пользу мужчин. Этому способствует их большая дисциплинированность, аккуратность, исполнительность, умение приспосабливаться к выполнению монотонных и однообразных операций.

Статусные различия по интеллекту менее существенны, они более связаны с возрастными и должны рассматриваться после деления выборки по возрасту и полу. В выборке мужчин более высокий статус предполагает и более высокие оценки интеллекта. Это подтверждается и суммарной оценкой, полученной по всем тестовым методикам.

ОБЩАЯ ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ

На проведение интеллектуального исследования отводится приблизительно два часа «чистого» времени, во время тестирования возможно сделать перерыв в 10–15 минут.

Тестирование может проводиться одновременно для группы в 20–25 человек. Желательна помощь ассистента. Перед началом работы дается общая инструкция следующего содержания:

Уважаемые господа!

Вашему вниманию предлагается несколько интеллектуальных задач. Вам требуется решить их в течение определенного времени, которое ограничено для каждого теста. Поэтому работайте, пожалуйста, строго по команде экспериментатора. Того, кто решит предложенные задачи раньше отведенного на это времени, прошу поднять руку. Я отмечу ваше индивидуальное время, которое имеет значение при подсчете суммарной оценки ваших результатов.

Работать прошу самостоятельно и быстро!

После обработки результатов исследования вам, строго индивидуально, будут сообщены ваши оценки, а также по желанию проведена индивидуальная беседа об особенностях ваших интеллектуальных характеристик*.

Есть ли ко мне вопросы?

Все ли готовы? У всех есть при себе ручки или карандаши? Все, кто работает в очках, имеют ли их при себе?

Если все готовы, то приступим к основной работе!

Далее дается инструкция к каждому тесту, исходя из их содержания, описанного ниже.

Подсчет баллов осуществляется путем наложения бланка с прорезями верных ответов на ответные листы испытуемых. Подсчитывается количество верных ответов для каждого теста.

Поскольку количество задач в субтестах различно, оценки приводятся к единой 100-балльной шкале путем перевода в баллы процента верно решенных задач. Например, для субтеста «Словарь» верно решено 30 задач — в переводе в «процентный балл» это 50 баллов (50%). Эта же процедура проводится и для других тестов.

* Если тестирование проводится в интересах какой-либо организации, обследуемый должен быть полностью информирован относительно использования его тестовых показателей и целей психологического исследования.

Время, отведенное на решение всех субтестов, строго лимитировано: за более быстрое решение добавляются баллы. Это связано с тем, что в оценке как общего, так и технического интеллекта необходимо учитывать его оперативность, то есть быструю ориентировку, умение своевременно использовать информацию, а также вообще эффективно применять свои знания в различных условиях. Скорость мыслительных операций — один из важнейших параметров мышления, она связана с возможностью формирования понятийного мышления — главного инструмента познания. Это фундаментальный базис интеллектуальных различий между людьми.

Скоростные характеристики интеллекта учитываются при оценке решения каждого субтеста из методики Фланагана таким образом, что за каждую минуту досрочного решения прибавляется один балл. Количество досрочных минут отмечается экспериментатором в листе для ответов. Например, испытуемый верно решил 15 задач субтеста «Умозаключение» за 17 минут вместо фиксированных 20. Его оценка за решение всех задач — 75 баллов + 3 балла за досрочное решение ($20 - 17 = 3$). Таким образом, общая оценка — 78,0 баллов.

Тестовые оценки, представленные в 100-балльной шкале, называются «сырыми» и их вполне достаточно для интерпретации индивидуальных данных. Однако в целях единства шкалы и сопоставления с какими-либо другими методиками (например, с личностным опросником Р. Кеттелла) «сырые» оценки могут быть преобразованы в более привычные шкальные (10 балльные). Ниже представлены таблицы перевода «сырых» оценок в шкальные для групп, разделенных по полу.

Последовательность представления субтестов соответствует той, которой мы обычно придерживались в реальном тестировании. Ниже представляется обоснование, назначение и содержание каждого теста.

Таблица 20. Перевод «сырых» оценок в шкальные для групп, разделенных по полу

Тесты	Средняя («сырые» оценки)	Станд. отклон.	Шкальные оценки									
	М	σ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Женщины (N=300)												
Умозаключение	67,8	17,7	27,0	38,4	49,1	58,9	67,8	75,9	83,2	89,6	95,2	100
Механика	40,4	17,8	0,0	8,4	19,0	29,7	40,4	51,1	61,8	72,4	83,1	100
Словарь	65,1	11,2	38,2	44,9	51,7	58,4	65,1	71,8	78,5	85,3	92,0	100
Сборка	68,2	14,5	34,3	43,5	52,2	60,4	68,2	75,5	82,3	88,7	94,6	100
Шкалы (скорость)	59,3	16,7	20,0	30,4	40,4	50,0	59,3	68,2	76,7	84,8	92,6	100
Шкалы (точность)	88,5	7,8	70,7	75,9	80,6	84,8	88,5	91,8	94,5	96,8	98,7	100
Мужчины (N=300)												
Умозаключение	77,0	17,7	36,9	48,8	59,4	68,8	77,0	84,0	89,8	94,4	97,8	100,0
Механика	75,7	22,0	26,2	41,1	54,3	65,8	75,7	83,9	90,4	95,3	98,5	100,0
Словарь	70,7	11,5	43,5	50,6	57,5	64,2	70,7	77,0	83,0	88,9	94,6	100,0
Сборка	81,3	9,0	64,0	66,1	71,5	76,6	81,3	85,7	89,8	93,5	96,9	100,0
Шкалы (скорость)	63,1	18,7	19,8	31,7	43,0	53,4	63,1	72,0	80,2	87,5	94,2	100,0
Шкалы (точность)	89,7	8,8	69,9	75,8	81,1	85,7	89,7	93,0	95,8	97,8	99,2	100,0

ТЕСТ «МЕХАНИКА»

Хорошая техническая и конструкторская работа немыслима без овладения технической механикой. В этой работе прежде всего необходим минимум знаний теоретического характера и некоторый опыт наблюдения за работой тех или иных технических устройств или практическое знакомство с ними. Техническое понимание является одним из независимых факторов, определяющих успешность деятельности.

Назначение и содержание субтеста. Проверка знаний в области физики, механики, электротехники, умения разбираться в работе технических устройств и схем. Уровень решения этих задач отражает оценку приобретенных технических знаний, степень возможности их актуализации в настоящий момент, говорит об устойчивом интересе к решению технических проблем.

Стимульный материал представляет собой брошюру с 30 задачами по эскизам и схемам технических устройств, выясняющих знание принципов работы этих устройств. К каждому вопросу по технической схеме дается четыре варианта ответа. Требуется проанализировать схему и дать *единственно* верный ответ.

Методические указания. Следует при помощи образца задания, расположенного на первой и второй странице брошюры, проинструктировать испытуемых, в качестве примера решить предлагаемые задачи образца. Каждому испытуемому выдается экземпляр брошюры с задачами и лист ответов. На решение всех задач отводится **30** минут. Испытуемому дается инструкция, которая **представ-**лена на первых страницах каждой брошюры.

Ключ к тесту «Механика»

1. С	6. D	11. В	16. С	21. D	26. В
2. А	7. В	12. С	17. А	22. В	27. С
3. С	8. D	13. В	18. А	23. D	28. В
4. В	9. D	14. D	19. С	24. В	29. А
5. А	10. А	15. D	20. С	25. D	30. D

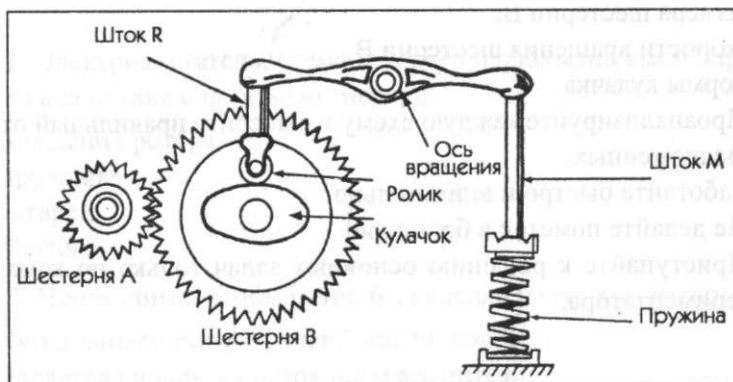
Оценка результатов. Обработка результатов производится при помощи «ключа» — бланка с правильными ответами. Подсчитывается число правильных ответов. Число, соответствующее количеству правильных ответов, переводится в **100-балльную** шкалу, и затем его можно сравнить со средними **оценками**, полученными по данной или соответствующей по полу, возрасту и специфике деятельности выборке.

Тест служит для проверки знаний в области физики, электротехники и механики. К каждой схеме теста предлагается ряд вопросов с возможными ответами.

Вы должны проанализировать схему, выбрать правильный ответ и отметить его крестом на листе ответов.

Образец задачи

- П. 1. При каждом двух оборотах шестерни А пружина сжимается
- А. Один раз.
 - В. Дважды.
 - С. Три раза.
 - Д. Четыре раза.



За два оборота шестерни *A* шестерня *B* с кулачком сделают один оборот. При этом ролик поднимется дважды и заставит штоки *R* и *M* перемещаться относительно оси вращения. Пружина сожмется дважды.

Для задачи образца П. 1 верен ответ В, отмеченный на листе ответов.

Решите задачу 2 самостоятельно и отметьте правильный ответ на листе ответов.

П. 2. Величину сжатия пружины можно увеличить путем изменения

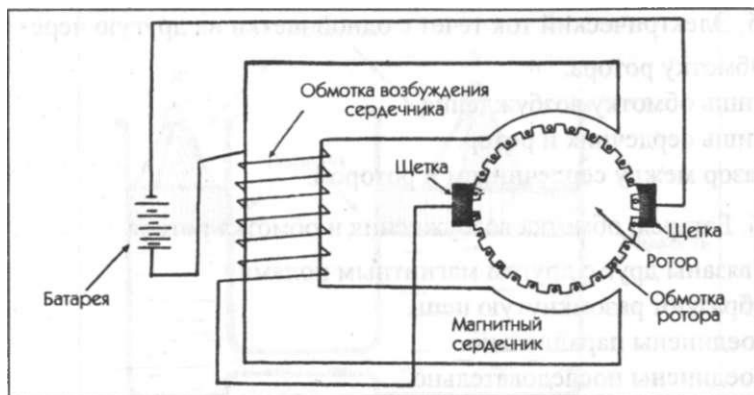
- A.** Размера шестерни А.
- B.** Размера шестерни В.
- C.** Скорости вращения шестерни В.
- D.** Формы кулачка.

Проанализируйте каждую схему и выберите правильный ответ из предложенных.

Работайте быстро и внимательно.

Не делайте пометок в **брошюре!**

Приступайте к решению основных задач только по команде экспериментатора.



1. Электродвигатель, схема которого нарисована выше, приводится в действие с помощью энергии

- А. Вращения ротора.
- В. Пружины.
- С. Батареи.
- Д. Магнита.

2. Необходимо, чтобы ротор был сделан из сплава, который

- А. Легко намагничивается и размагничивается.
- В. Является сильным постоянным магнитом.
- С. Очень трудно намагнитить.
- Д. Является очень хорошим проводником электричества.

3. Основное назначение обмотки с магнитом сердечником

- А. Связывать батарею с магнитным сердечником.
- В. Подзаряжать батарею.
- С. Создавать магнитное поле.
- Д. Нагревать сердечник.

4. Основное назначение щеток

- А. Управлять вращением ротора.
- В. Соединять витки обмотки ротора с основной цепью.
- С. Изменять магнитное поле, создаваемое обмоткой возбуждения.
- Д. Изолировать ротор от батареи.

5. Электрический ток течет с одной щетки на другую через

- А.** Обмотку ротора.
- В.** Лишь обмотку возбуждения.
- С.** Лишь сердечник и ротор.
- Д.** Зазор между сердечником и ротором.

6. Батарея, обмотка возбуждения и обмотка ротора

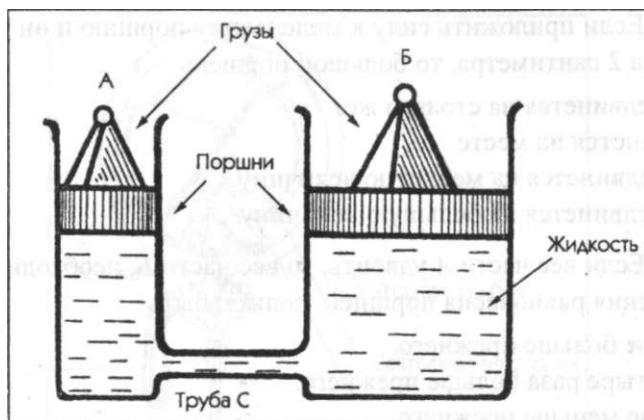
- А.** Связаны друг с другом магнитным полями.
- В.** Образуют разомкнутую цепь.
- С.** Соединены параллельно.
- Д.** Соединены последовательно.

7. Для увеличения скорости вращения ротора нужно

- А.** Соединять щетки медной лентой.
- В.** Увеличить **э.д.с.** батареи.
- С.** Подключить обмотку возбуждения в обратном направлении.
- Д.** Увеличить массу ротора.

8. Если удвоить **э.д.с.** батареи, то при том же сопротивлении системы протекающий в ней ток будет

- А.** Тем же самым.
- В.** Вдвое меньше.
- С.** Немного больше.
- Д.** Вдвое больше.



9. Закон, который иллюстрируется приведенной схемой, может быть сформулирован так:

- А. Жидкость стремится занять соответствующий ей уровень.
- В. Вес погруженного в жидкость тела уменьшается на вес вытесненной **жидкости**.
- С. Поверхностное натяжение жидкости везде постоянно.
- Д. Давление передается одинаково во все точки сжимаемой жидкости.

10. Для использования принципа, заключенного в этой схеме, в тормозном устройстве нужно

- А. Чтобы ножное усилие было приложено к части с маленьким поршнем.
- В. Чтобы ножное усилие было приложено к части с большим поршнем.
- С. Уменьшить диаметр сосуда и поршня части **Б**.
- Д. Увеличить диаметр трубы **С**.

11. Гидравлические тормоза имеют преимущество перед другими видами тормозов, поскольку

- А. Уровень жидкости в сообщающихся сосудах одинаков.
- В. Давление передается во все точки одинаково.
- С. Жидкость легко сжимается.
- Д. Силы, прикладываемые к маленькому и большому поршню, равны между собой.

12. Если приложить силу к маленькому поршню и он передвинется на 2 сантиметра, то большой поршень

- А. Передвинется на столько же.
- В. Останется на месте.
- С. Передвинется на меньшую величину.
- Д. Передвинется на большую величину.

13. Если вес части **А** удвоить, то вес части **Б**, необходимый для сохранения равновесия поршней, должен быть

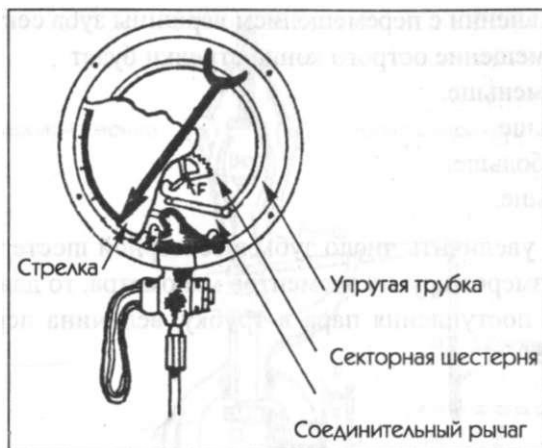
- А. Вдвое больше прежнего.
- В. В четыре раза больше прежнего.
- С. Вдвое меньше прежнего.
- Д. Тем же самым.

14. Если удвоить площадь поперечного сечения трубы **С**, то сила, которую нужно приложить к части **А** для сохранения равновесия поршней, должна быть

- А. В два раза больше той, что требовалась ранее.
- В. В два раза меньше той, что требовалась ранее.
- С. В четыре раза больше той, что требовалась ранее.
- Д. Той же, что требовалась ранее.

15. Если уменьшить диаметр поршня и сосуда в части **А**, то для сохранения равновесия поршней вес части **Б** следует

- А. Оставить тем же, что и прежде.
- В. Уменьшить в два раза.
- С. Увеличить в два раза.
- Д. Увеличить в четыре раза.



16. В изображенном манометре положение стрелки относительно шкалы определяется

- А. Величиной расширения стенок упругой трубки.
- В. Скоростью прохождения пара через упругую трубку.
- С. Величиной, на которую распрямляется упругая трубка.
- Д. Количеством пара, проходящего через упругую трубку.

17. Когда показания манометра меняются, точка F

- А. Остается на месте.
- В. Перемещается на ту же величину, что и конец стрелки.
- С. Перемещается на ту же величину, что и соединительный рычаг.
- Д. Перемещается на ту же величину, что и вершина зуба.

18. Когда стрелка перемещается по шкале от деления «10» до деления «20», секторная шестерня

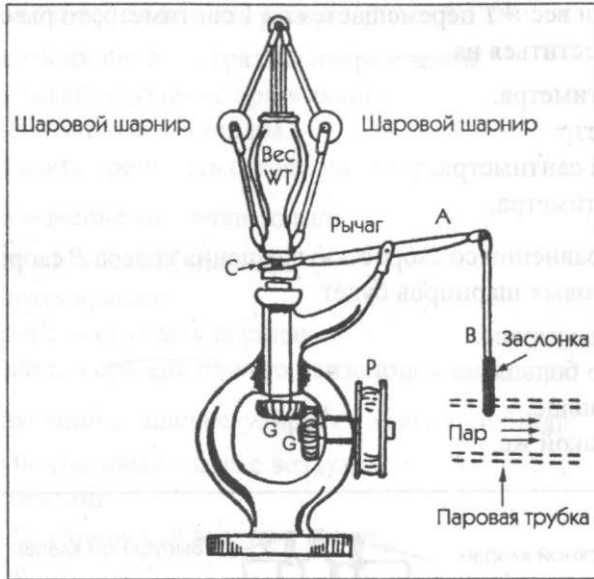
- А. Перемещается в направлении по часовой стрелке вокруг точки F .
- В. Перемещается в направлении против часовой стрелки вокруг точки F .
- С. Двигается толчками попеременно в обоих направлениях вокруг точки F .
- Д. Положения не меняет.

19. В сравнении с перемещением вершины зуба секторной шестерни перемещение острого конца стрелки будет

- A. Намного меньше.
- B. Чуть меньше.
- C. Намного больше.
- D. Чуть больше.

20. Если увеличить число зубьев секторной шестерни при сохранении размеров других элементов манометра, то для такого же, как раньше, поступления пара в трубку, величина перемещения стрелки будет

- A. Больше.
- B. Меньше.
- C. Той же самой.
- D. Вначале больше, а затем меньше.



21. Работа приведенного механизма обусловлена главным образом

- А. Силами инерции.
- В. Работой системы рычагов.
- С. Гравитационными силами.
- Д. Центробежными силами.

22. Если колесо P начнет вращаться быстрее, то

- А. Шарниры расположатся ближе к весу WT , чем раньше.
- В. Вес WT будет подниматься.
- С. Шестерни G начнут разъединяться.
- Д. Шарниры опустятся ниже, чем раньше.

23. Поток пара уменьшится, когда

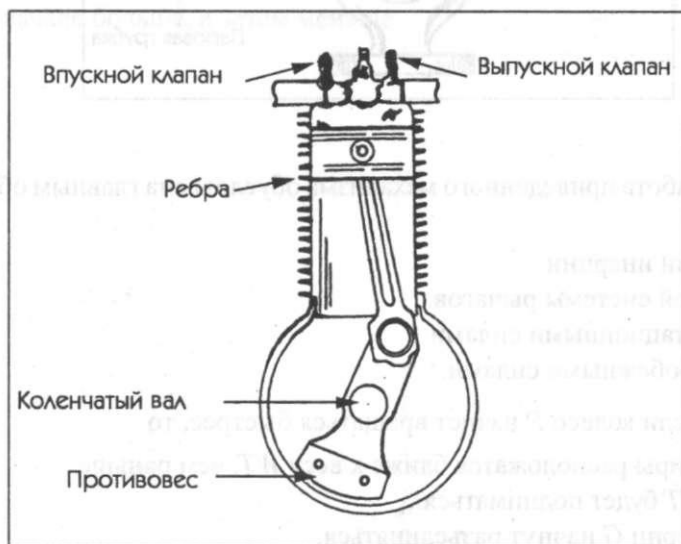
- А. Шарниры переместятся ближе к весу WT .
- В. Шестерни G разъединятся.
- С. Шарниры переместятся вниз.
- Д. Шарниры переместятся вверх.

24. Если вес WT перемещается на 1 сантиметр, то рычаг B должен переместиться на

- А. Полсантиметра.
- В. Сантиметр.
- С. Полтора сантиметра.
- Д. Два сантиметра.

25. В сравнении со скоростью вращения колеса P скорость вращения шаровых шарниров будет

- А. Намного меньше.
- В. Намного больше.
- С. Чуть меньше.
- Д. Почти такой же.



26. Приведенное тормозное устройство может быть с наибольшей пользой применено как

- А. Тормозное.
- В. Автомобильный двигатель.
- С. Накопитель энергии.
- Д. Гидравлический насос.

27. Основное назначение ребер

- A.** Защищать цилиндр от грязи и повреждений.
- B.** Обеспечивать глушение при выхлопе.
- C.** Отводить тепло от цилиндра.
- D.** Увеличивать прочность стенок цилиндра.

28. Назначение коленчатого вала

- A.** Толкать жидкость в цилиндр.
- B.** Передавать вращение.
- C.** Поднимать и опускать поршень.
- D.** Направлять поршень при его движении в цилиндре.

29. Впускной клапан регулирует подачу в цилиндр

- A.** Смеси бензиновых паров с воздухом.
- B.** Паров бензина.
- C.** Смеси бензиновых и водяных паров.
- D.** Воздуха.

30. Выпускной клапан должен открываться

- A.** Сразу после закрытия впускного клапана.
- B.** Как только начинается образование выхлопных газов.
- C.** В момент краткой остановки коленчатого вала.
- D.** Когда поршень находится близко от основания цилиндра.

ТЕСТ «УМОЗАКЛЮЧЕНИЕ»

Одной из базовых способностей человека считается способность к аналитико-синтетической деятельности. Это общая способность, которая необходима в любом виде деятельности. У человека, обладающего развитым интеллектом, анализ сочетается с синтезом. Успешность овладения любой профессией связана с развитием логического мышления, со способностью к рассуждению, которая позволяет выработать стратегию поиска решения возникающих задач, а способность «действовать в уме» (внутренний план действий) является важнейшим механизмом интеллекта. Более того, имеется взаимосвязь между способностью действовать «в уме» и решением творческих задач. Установлены прямые зависимости между высокими оценками решения этого субтеста и успешностью деятельности руководителя.

Назначение и содержание. Методика предназначена для оценки устанавливать логические отношения между символами, способности из предложенных посылок сделать верный вывод, способности к анализу, рассуждению и умозаключению, а также для проверки оперативности мышления, умения производить операции в уме.

Стимульный материал представляет собой 20 алгебраических задач, расположенных по мере возрастания сложности. В каждой задаче пять вариантов ответов. Требуется проанализировать условия задачи, установить отношения между исходными данными в соответствии с условиями задачи, выбрать правильный ответ из предлагаемых вариантов и отметить его на листе ответов. Время решения теста ограничено тридцатью минутами. Все задачи решаются только в уме.

Методические указания. Следует при помощи образца задания объяснить, в чем заключается суть, и проследить, чтобы все это поняли. Каждому испытуемому выдается экземпляр брошюры с заданиями теста и бланк для ответов. Инструкция представлена ниже, в тексте субтеста.

Ключ к тесту «Умозаключение»

1. A	5. E	9. B	13. D	17. E
2. D	6. C	10. D	14. C	18. C
3. B	7. B	11. D	15. C	19. E
4. D	8. D	12. C	16. B	20. A

Оценка результатов. Та же, что и в субтесте «Механика».

Для решения задач этого теста требуется умение устанавливать логические отношения между символами.

Образец задачи

Группа, состоящая из n человек, заказала столик в ресторане. Общий счет составил m рублей. Каждый должен заплатить:

A. nm

B. $\frac{n}{m}$

C. $n + m$

D. $\frac{m}{n}$

E. $m - n$

Правильен ответ D: $\frac{m}{n}$.

Образец ответа:

A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Задачи решайте только в уме.

Не пишите на брошюрах! Пользуйтесь листами ответов. Работайте быстро и **внимательно!**

Приступайте к решению только по команде экспериментатора.

1. Двухступенчатая ракета летит со скоростью g км в час R часов, а затем еще S часов со скоростью H км в час. Каков весь путь, проделанный ракетой?

A. $Rg + SH$

B. $\frac{R}{g} + \frac{S}{H}$

C. $(R + S)(g + H)$

D. $(R + g)(S + H)$

E. $\frac{R + S}{g + H}$

2. Некто купил себе чертежный прибор за D рублей, чертежную доску за B рублей и две специальные линейки по P рублей каждая. Общая стоимость покупки составляет:

A. $D + B + P$

B. $D - B + 2P$

C. $2(P + B + D)$

D. $D + B + 2P$

E. $D + B + \frac{P}{2}$

3. Если t из c образцов ниже стандартных норм, то процент образцов ниже стандартных норм:

A. $100ct$

B. $\frac{100t}{c}$

C. $\frac{100c}{t}$

D. $\frac{t - 100c}{t}$

E. $t - \frac{100c}{t}$

4. Если все полинезийцы имеют коричневый цвет кожи, а все жители острова Бали — полинезийцы, то:

- А. Все люди с коричневым цветом кожи — полинезийцы.
- В. Все люди с коричневым цветом кожи — жители острова Бали.
- С. Только полинезийцы имеют коричневый цвет кожи.
- Д. Все жители острова Бали имеют коричневый цвет кожи.
- Е. Все полинезийцы являются жителями острова Бали.

5. К какой величине стремится результат от деления 1 на y , когда y стремится к 0:

- А. к нулю
- В. y
- С. 1
- Д. $\frac{0}{y}$
- Е. ни к одной из вышеуказанных.

6. Если A больше чем B , B больше чем C , C равно D и D больше чем E , $E > 0$, то какое из следующих выражений имеет большую величину?

- А. $\frac{A}{B}$
- В. $\frac{A}{D}$
- С. $\frac{A}{E}$
- Д. $\frac{B}{D}$
- Е. $\frac{D}{E}$

7. В коробке, содержащей z карандашей, n карандашей имеют красный грифель, а остальные — черный. Какое из следующих выражений определяет процент карандашей, имеющих черный грифель?

A. $100 - \frac{z}{n}$

B. $\frac{100(z-n)}{z}$

C. $\frac{n}{n-z}$

D. $\frac{z-n}{z+n}$

E. $\frac{100n}{z-n}$

8. Машина может работать на трех скоростях. При работе на малой скорости она производит A единиц продукции в час. При работе на средней скорости она производит B единиц продукции в час. При максимальной скорости она производит C единиц продукции в час. Если машина работает K часов на малой скорости и N часов на максимальной скорости, какое из следующих выражений дает суммарную величину произведенной продукции?

A. $A + B + C$

B. $\frac{A}{K} + \frac{C}{N}$

C. $AK + B + CN$

D. $AK + CN$

E. $K + N$

9. Можно уменьшить величину дроби $\frac{C}{B}$ независимо от того, каковы значения целых положительных чисел C и B путем:

- А. Увеличения C .
- В. Увеличения B .
- С. Умножения B и C на одинаковые положительные числа.
- Д. Прибавления одинаковых положительных чисел к C и к B .
- Е. Уменьшения B .

10. Какое из пяти выражений отлично от остальных независимо от величины c и b ?

- А. $\frac{c}{b}$
- В. $\frac{3c}{3b}$
- С. $\frac{c(c+3)}{b(c+3)}$
- Д. $\frac{c+3}{b+3}$
- Е. $\frac{c(b-3)}{b(b-3)}$

11. Зависимость между расстоянием, временем и средней скоростью выражается в виде формулы $d = rt$. Если r — постоянная положительная величина, а t возрастает, то d :

- А. Возрастает только в случае, если r больше t .
- В. Уменьшается только в случае, если r больше t .
- С. Не меняется, независимо от того, какова величина r .
- Д. Возрастает, независимо от того, какова величина r .
- Е. Уменьшается, независимо от того, какова величина r .

12. Если B и m — целые положительные числа, отличные от единицы и переменные B и m представляют одно и то же число в любом из нижеприведенных выражений, то какое из них имеет большую величину:

A. Bm

B. $\frac{1}{Bm}$

C. Bm^2

D. $\frac{m^2}{B}$

E. невозможно определить.

13. Авторемонтная мастерская оценивает работу в d рублей в час. Свечи зажигания стоят r копеек каждая. Если мастерская проводит двухчасовую работу по ремонту двигателя и ставит восемь новых свечей, то полный счет за обслуживание в рублях составит:

A. $2d + r$

B. $dr + 8$

C. $8d + \frac{2r}{100}$

D. $2d + \frac{8r}{100}$

E. $2d + 8 \cdot 100r$

14. Когда был получен груз с электролампами, то обнаружилось, что K ламп из общего количества m ламп были разбиты. Какое из следующих выражений определяет процент неразбитых ламп?

A. $\frac{100(m - K)}{K}$

B. $\frac{100m - K}{K}$

C. $\frac{100(m-K)}{m}$

D. $\frac{100Km-K}{m}$

E. $\frac{100(m-K)}{m+K}$

15. Предполагается, что государственный доход, собираемый по стране в виде налога, устанавливается как коэффициент x от A рублей суммарной низкой заработной платы и как коэффициент y от более высокой B суммарной заработной платы. Из суммы налога, **взымаемой** с каждого человека, должна высчитываться сумма в K рублей. Если d - количество налогооблагаемых, то чистый доход государства выразится так:

A. $xA + yB + Kd$

B. $x(A - Kd) + y(B - Kd)$

C. $xA + yB - Kd$

D. $xy(A + B) - Kd$

E. $x(A + B) + y(A + B) - Kd$

16. Если A и B — целые положительные числа, отличные от единицы и B больше A , какое из следующих выражений имеет наибольшую величину:

A. $\frac{A}{B}$

B. AB

C. $\frac{B}{A}$

D. $A + B$

E. $\frac{AB}{A+B}$

17. Оплата некоторых видов почтовых услуг по пересылке составляет T копеек за первый килограмм веса и W копеек за каждый килограмм свыше первого. Надбавка за юбилейное гашение имеет цену z копеек. Как будет оценена в копейках пересылка бандероли с юбилейным гашением, весящей R граммов ($R > 1000$)?

A. $(T + W) \frac{R}{1000} - z$

B. $T + \frac{WR}{1000} + z$

C. $T + z + W + \frac{R}{1000}$

D. $(T + W) \frac{R}{1000} + z$

E. $T + W \left(\frac{R}{1000} - 1 \right) + z$

18. В двух дробях $\frac{a}{b}$ и $\frac{c}{d}$ величина b вдвое больше d и вдвое меньше a , в то время как d и c одинаковы. Две эти дроби будут равны по величине, если:

A. a умножить на 2

B. b разделить на 2

C. c умножить на 2

D. c разделить на 2

E. d и c оба умножить на 2

Внимание! При решении задач 19 и 20 предположите, что вместо 10 цифровых единиц, представленных знаками 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 0, система чисел содержит только восемь единиц, представленных следующими символами:

*, #,), S, \angle , C, %, /.

Принимаем следующее обозначение **СИМВОЛОВ**:

Символ:	*	#)	S	∠	C	%	/
Обозначение:	1	2	3	4	5	6	7	0

Таким образом предполагается, что система чисел основывается на восьмеричной шкале вместо десятичной. Величины большие, чем 7, в восьмеричной шкале представлены более чем одной цифровой единицей.

Например, в новой системе число пальцев на руках у человека может быть представлено как ***#**, поскольку это число больше десятичного аналога на два основания шкалы.

19. Наша денежная система построена таким образом, что основная единица (рубль) разделена на **100** равных частей (копеек). Если бы система чисел была представлена в восьмеричной шкале, то на сколько равных частей должна делиться наша основная денежная единица?

- A. 64
- B. 80
- C. 96
- D. 100
- E. 144

20. Какую величину в **нашей прежней десятичной** системе чисел будет представлять выражение **#)** ?

- A. 19
- B. 21
- C. 23
- D. 25
- E. ни одну из вышеуказанных.

ТЕСТ «СБОРКА»

Оперирование пространственными представлениями и техническими изображениями является распространенным видом технической деятельности, которая не ограничивается их чтением, а включает в себя процессы преобразования и реконструкции образов, складывающихся на основе чтения технических изображений. Чертеж — это средство технической наглядности, и нередко он является основной целью деятельности. Обязательная черта конструкторского мышления — оперирование пространственными представлениями. Техническое мышление немислимо без оперирования образами. Техническое мышление — это пространственное мышление.

Назначение и содержание. Проверка уровня развития пространственных представлений, пространственного мышления и воображения.

Стимульный материал представляет собой брошюру с 20 задачами. В каждой задаче предлагается из представленных деталей путем оперирования этими деталями в пространстве мысленно собрать верный комплекс. Каждая деталь на этих рисунках помечена одной или несколькими буквами (на гранях, ребрах, плоскостях), указывающими на местоположение детали в комплексе. При сборке необходимым условием является совпадение этих букв. То есть при решении задач требуется присоединить детали друг к другу таким образом, чтобы одноименные буквы на ребрах, гранях и других частях комплекса совпали.

Методические указания. Инструктирование испытуемых производится при помощи простых образцов задания, которые представлены на первых страницах брошюры. Инструкция должна быть изложена исключительно четко, так как это существенно влияет на успешность решения задач. Необходимо добиться понимания задачи от всех испытуемых и только после этого переходить к решению основных задач. На решение теста отводится 20 минут. Каждому испытуемому выдается брошюра с заданиями и лист ответов.

Ключ к тесту «Сборка»

1. D	5. E	9. A	13. E	17. D (?)
2. E	6. A	10. E	14. D	18. B
3. A	7. D	11. C	15. A	19. C
4. C	8. E (?)	12. D	16. B (?)	20. B

Оценка результатов. Та же, что и в предыдущих субтестах.

Тест проверяет способность мысленно оперировать пространственными представлениями. Каждая задача теста состоит из рисунка с изображенным на нем набором деталей, из которых нужно мысленно собрать один из 5 комплектов, расположенных справа от основного рисунка. Каждая деталь на этом рисунке помечена одной или несколькими буквами, указывающими местоположение детали в комплекте. Невидимые части деталей помечены буквами с пунктирными указателями.

На рисунке 1 показана возможная разметка частей детали (куба).

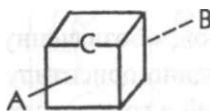


Рис. 1.

Буквой *A* обозначена передняя грань куба. Буква *B* указывает на заднюю невидимую грань куба. Буква *C* относится к ближнему верхнему ребру куба.

При решении задач теста требуется присоединить детали друг к другу таким образом, чтобы одноименные буквы на ребрах, гранях и др. частях деталей совпали. Комплекс из трех деталей собирается так (см. рис. 2).

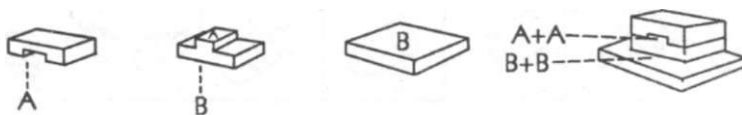
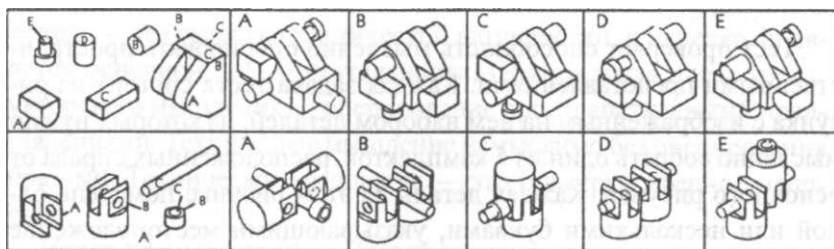


Рис. 2.

Нижняя часть первой детали, помеченная буквой *A*, присоединяется к верхней части второй детали, помеченной буквой *A*. Друг к другу следует присоединять нижнюю часть второй детали и верхнюю часть третьей, помеченных буквой *B*. В результате получается изображенный справа комплекс из трех деталей.

Ниже даны образцы задач.

Образец 1



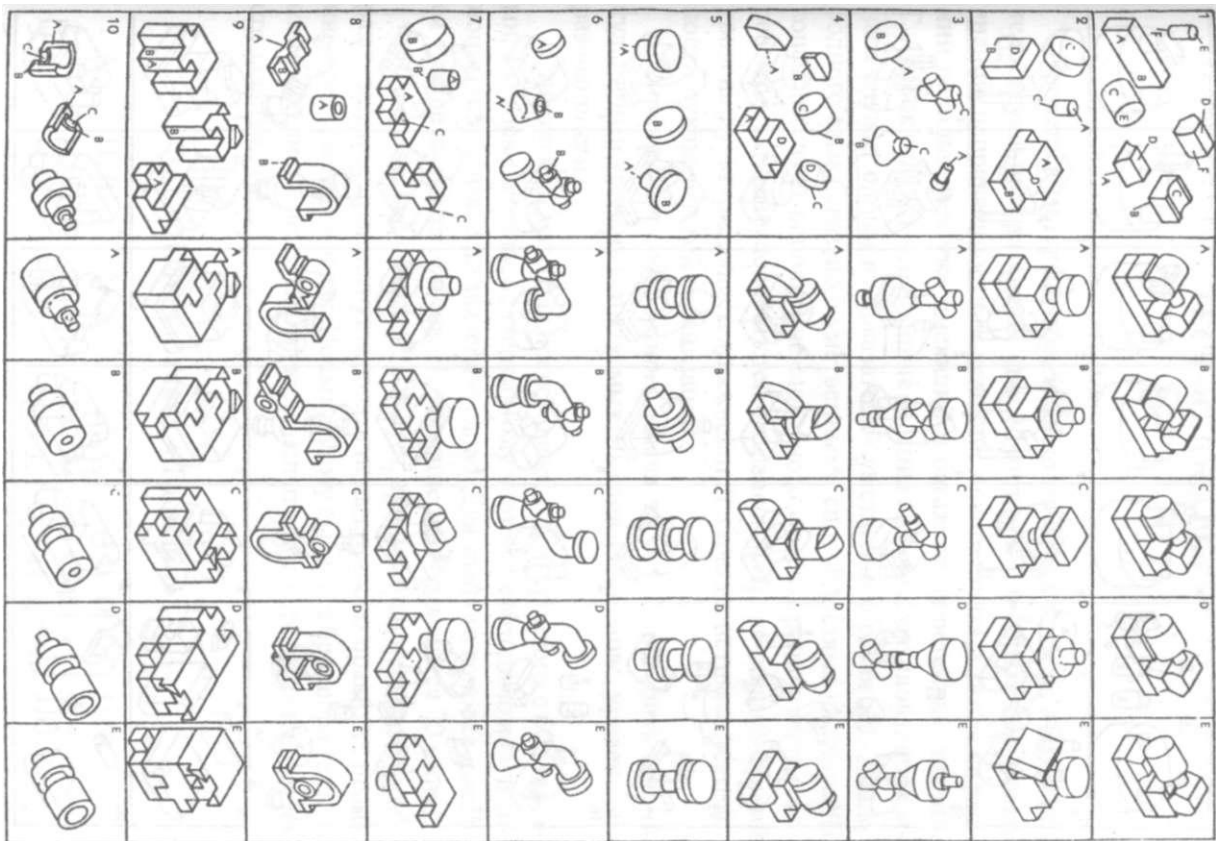
Образец 2

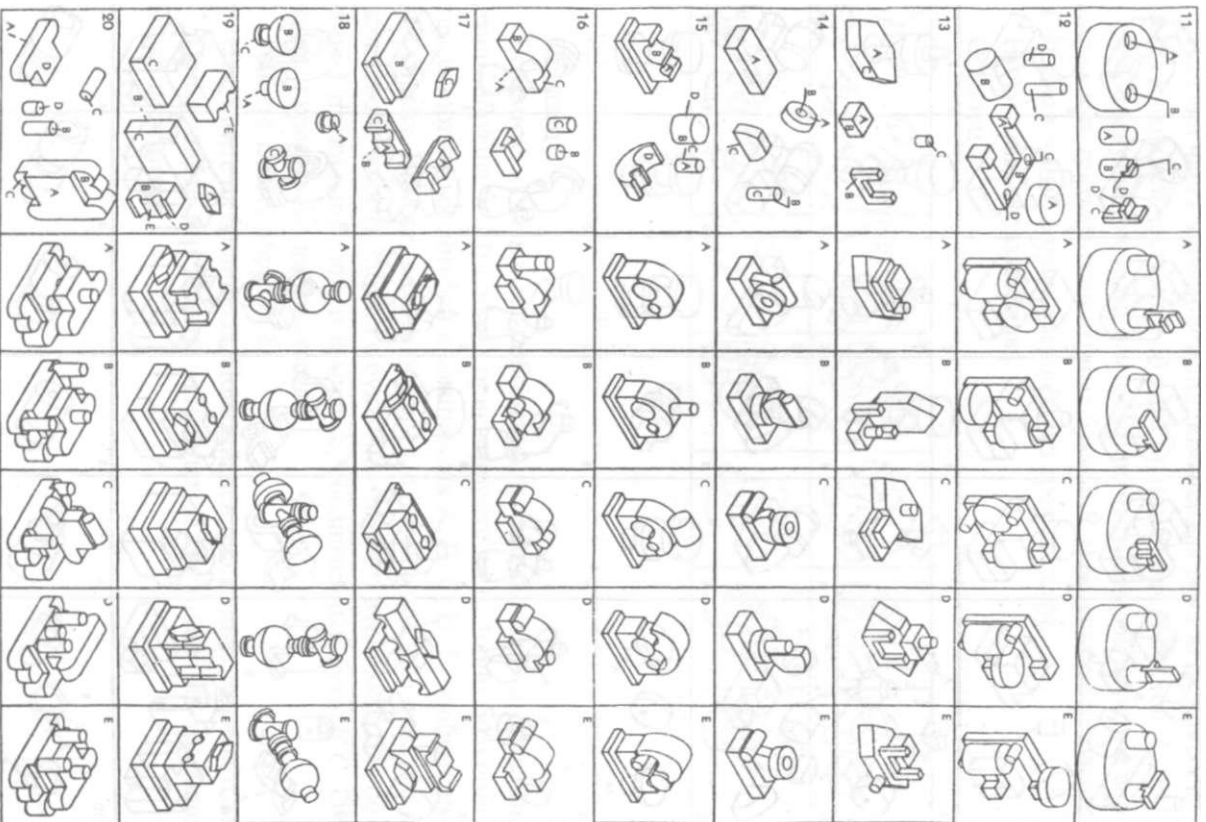
Возьмите «ключевую», обозначенную несколькими буквами, деталь образца 1. Мысленно ориентируйте ее подобно большинству аналогичных деталей в комплексах А, В, С, D, Е, изображенных справа. Присоединяйте остальные детали последовательно к «ключевой» в соответствии с буквенными обозначениями. Для образца 1 правильно сложен комплекс, обозначенный буквой С. Он отмечен крестом на листе ответов.

Решите задачу образца 2.

Не пишите на брошюрах. Пользуйтесь только листами **ответов!**

Приступайте к решению основных задач только по команде экспериментатора.





ТЕСТ «СЛОВАРЬ»

Уровень культуры и образованности отражается на общем интеллектуальном развитии, способностях к приобретению новых знаний, направленности на усвоение нового опыта, а также на умении использовать уже имеющийся багаж приобретенных знаний. Г. Айзенк считает, что простые задания на богатство словарного запаса служат одним из показателей умственного развития. Знание родного языка связано с умственными способностями человека. В конечном счете, пополнение словарного запаса ограничивается скорее недостатками способностей, чем внешними причинами. Общий уровень культуры является важнейшей характеристикой деятельности руководителей организаций.

Назначение и содержание. Задача теста — проверить общий культурный уровень испытуемых, их словарный запас, уровень образованности.

Стимульный материал представляет собой брошюру с 60 задачами, в которых к слову, подчеркнутому чертой, необходимо найти синоним или близкое по значению слово. Для каждого вопроса имеется четыре варианта ответов. На решение задач отводится 20 минут.

Методические указания. Следует при помощи несложного образца задания проинструктировать испытуемых о правилах решения предложенных **задач**. Испытуемому выдается брошюра теста и ответный лист к нему. Инструкция испытуемым представлена в тексте задания.

Ключ к тесту «Словарь»

1. А	11. В	21. А	31. С	41. D	51. В
2. А	12. Е	22. В	32. Е	42. Е	52. Е
3. С	13. С	23. С	33. Е	43. А	53. В
4. С	14. С	24. В	34. D	44. D	54. А
5. Е	15. А	25. С	35. В	45. В	55. D

6. D	16. B	26. D	36. A	46. B	56. E
7. C	17. E	27. C	37. E	47. E	57. D
8. D	18. E	28. C	38. B	48. B	58. A
9. D	19. C	29. D	39. C	49. A	59. C
10. B	20. B	30. D	40. A	50. C	60. C

Оценка результатов. Та же, что и во всех предыдущих субтестах.

Из пяти предложенных слов, обозначенных латинскими буквами *A, B, C, D, E*, необходимо отыскать то, которое в наибольшей степени соответствует по смыслу, подчеркнутому чертой. В каждой задаче имеется только один ответ, который следует внести в лист ответов.

В образце, предложенном ниже, выберите слово, которое, по вашему мнению, имеет одинаковое значение со словом «вестибюль».

Образец задачи

Вестибюль

A. след

B. гардероб

C. прихожая

D. мост

E. толпа

Правильный ответ «C».

Образец ответа

A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Не пишите на брошюре! Пользуйтесь только листами ответов. Работайте быстро и **внимательно!**

Приступайте к решению основных задач только по команде.

1. Хореография

- А. танцы
- В. гравюра
- С. геологическая карта
- Д. голография
- Е. такт

2. Архив

- А. собрание документов
- В. архитектурное наружное оформление арки
- С. зодчий
- Д. древность, старина
- Е. духовное звание

3. Излишний

- А. полный
- В. спелый
- С. чрезмерный
- Д. возвышающийся
- Е. сильный

4. Реабилитировать

- А. выдать
- В. боготворить
- С. оправдать
- Д. рекомендовать
- Е. признать виновным

5. Каста

- А. вид
- В. орудие
- С. бочонок
- Д. музыкальный инструмент
- Е. общественная группа

6. Трофей

- А. резня
- В. наука о питании тканей
- С. глупость
- Д. военная добыча
- Е. мужество

7. Тиранический

- А. неблагоприятный
- В. агрессивный
- С. деспотический
- Д. притворный
- Е. враждебный

8. Эпилог

- А. письмо
- В. надпись
- С. острота
- Д. заключительная часть
- Е. поэма

9. Фойе

- А. шум
- В. номерок
- С. мягкий
- Д. вестибюль
- Е. корабль

10. Бездна

- А. круча
- В. пропасть
- С. провал
- Д. трагедия
- Е. боязнь

11. Античность

- А. статуя
- В. древняя культура
- С. церковность
- Д. антиквариат
- Е. изысканность

12. Наивный

- А. важный
- В. трудный
- С. застенчивый
- Д. слабоумный
- Е. простодушный

13. Эпоха

- А. эпистола
- В. момент
- С. период
- Д. феодализм
- Е. возня

14. Брошюра

- А. памфлет
- В. комплект
- С. книжка
- Д. ткань (материя)
- Е. произведение искусства

15. Талисман

- А. амулет
- В. покров
- С. **тент**
- Д. мера наказания
- Е. кулон

16. Пегас

- А. большая птица
- В. крылатый конь
- С. минерал
- Д. гора
- Е. бурый медведь

17. Анафема

- А. наука о строении тела
- В. **безнравственность**
- С. поддержка
- Д. беспорядок
- Е. проклятие

18. Вычеркивать

- А. вынуждать
- В. разоблачать
- С. возражать
- Д. ругать
- Е. уничтожать

19. Тoga

- А. жилет
- В. сандалия
- С. мантия
- Д. латы
- Е. императорский дом

20. Удаль

- А. праздное шатание
- В. бесшабашность
- С. гамбит
- Д. беспомощность
- Е. малодушие

21. Изображение

- А. образ
- В. поэма
- С. галлюцинация
- Д. сооружение
- Е. зрелище

22. Палитра

- А. лошадка
- В. дощечка для смешивания красок
- С. жидкий лак
- Д. **рукопись**
- Е. станина

23. Какофония

- А. диссонанс
- В. музыкальный инструмент
- С. хаос звуков
- Д. тропическое дерево
- Е. гармония

24. Капелла

- А. оперная партия
- В. хор без аккомпанемента
- С. мелодия
- Д. партия соло
- Е. гармония

25. Лабиринт

- А. чаша
- В. неожиданность
- С. сложный путь
- Д. горная порода
- Е. длинный коридор

26. Низкопоклонство

- А. неверие
- В. пристроенность
- С. мешанство
- Д. лесть
- Е. заученность

27. Амулет

- А. корм (провизия)
- В. шпала
- С. брелок
- Д. танец
- Е. снаряжение

28. Аллегория

- А. поэма
- В. описание
- С. иносказание
- Д. тезис
- Е. летопись

29. Архивариус

- А. знахарь
- В. нотариус
- С. мошенник
- Д. хранитель
- Е. священник

30. Зеленый

- А. густой
- В. застенчивый
- С. терпкий
- Д. неопытный
- Е. зрелый

31. Факсимиле

- А. клика
- В. неестественный
- С. копия (дубликат)
- Д. миниатюра
- Е. ценность

32. Анахронизм

- А. незаконнорожденный
- В. незаконный
- С. хронологический
- Д. одновременный
- Е. пережиток старины

33. Апломб

- А. притча
- В. устойчивость
- С. изысканность
- Д. снобизм
- Е. самоуверенность

34. Противник

- А. воин
- В. предатель
- С. соперник
- Д. неприятель
- Е. провокатор

35. Керамический

- А. среднеазиатский
- В. глиняный
- С. гончарный
- Д. живописный
- Е. каменный

36. Провокация

- А. подстрекательство
- В. дурное намерение
- С. нарушение обещания
- Д. общественный проступок
- Е. физическое оскорбление

37. Арабеска

- А. причуда
- В. приклад ружья
- С. судно
- Д. книга
- Е. орнамент

38. Псевдоним

- А. ложное показание
- В. вымышленное имя
- С. литературное имя
- Д. маска
- Е. обман

39. Муза танца

- А. Ариадна
- В. Раймонда
- С. Терпсихора
- Д. Пальмира
- Е. Клио

40. Филантропия

- А. благотворительность
- В. цинизм
- С. коллекция марок
- Д. музыкальное общество
- Е. племя в Аттике

41. Психология класса

- А. мнение
- В. революционность
- С. идеология
- Д. общественное настроение
- Е. массовое движение

42. Дискантовый

- А. дрожащий
- В. слабый
- С. мощный
- Д. ритмичный
- Е. высоко звучащий

43. Сфинкс

- А. загадка
- В. резная печать
- С. скарабей
- Д. скульптура
- Е. аппарат для измерения
кровяного давления

44. Фарс

- А. трагедия
- В. басня
- С. любительский спектакль
- Д. легкая комедия
- Е. фантазия

45. Диссонирующий

- А. гармоничный
- В. неблагозвучный
- С. мрачный
- Д. грубый
- Е. громкий

46. Идиллия

- А. фальшивая веселость
- В. пасторальная сцена
- С. своеобразное выражение
- Д. странность
- Е. станс

47. Анабаптист

- А. политикан
- В. глупец
- С. атеист
- Д. разрушитель икон
- Е. сектант

48. Стило

- А. солнечные часы
- В. пишущий инструмент
- С. зонд
- Д. опорная колонна
- Е. сельскохозяйственное орудие

49. Контрфорс

- А. опора
- В. горка
- С. граница
- Д. кладовка
- Е. крепость

50. Эвфония

- А. **символичность**
- В. вежливость
- С. благозвучие
- Д. изощренность
- Е. гармония движения

51. Пианиссимо

- А. гармония
- В. очень тихо
- С. приятно
- Д. медленно
- Е. нежно

52. Фасад

- А. маскировка
- В. ложь
- С. вид спереди
- Д. скошенная часть детали
- Е. наружная сторона здания

53. Гаргулья

- А. **нимфа**
- В. архитектурное украшение
- С. скат крыши
- Д. **гигант**
- Е. старый

54. Эксцентричный

- А. странный
- В. резкий
- С. **короткий**
- Д. надоедливый
- Е. старый

55. Непреложный

- А. бесспорный
- В. неизменный
- С. отложенный
- Д. обязательный
- Е. неотзывчивый

56. Крещендо

- А. наивысший звук
- В. увеличение скорости
- С. без аккомпанемента
- Д. изменение тембра
- Е. усиление звука

57. Андирон

- А. гора
- В. раб
- С. рассказ
- Д. железная подставка
для дров в камине
- Е. надпись

58. Полиум

- А. помост
- В. общественный обряд
- С. сочинение
- Д. лекарство
- Е. окрестность

59. Бельведер

- А. полуостров
- В. дельта
- С. вышка
- Д. пещера
- Е. вид

60. Шафранный

- А. бисерный
- В. душистый
- С. желтый
- Д. благоговейно хранимый
- Е. шелковистый

ТЕСТ «ШКАЛЫ»

Важнейшей особенностью технического мышления является тесное единство теоретических и практических компонентов мышления, а решение технических задач не обходится без чтения и оперирования различной технической документацией, выраженной в наглядно-образной форме. Мануальная ловкость является необходимым качеством при решении и общих и частных технических задач. Она представляет собой показатель не только исполнительских возможностей в области технической деятельности, но и общей оперативности интеллекта, значение которой подчеркивалось неоднократно.

Назначение и содержание. Тест проверяет уровень развития зрительно-моторной координации, умение быстро и точно работать с таблицами и графиками, скорость выработки простых навыков.

Стимульный материал представляет собой брошюру с 48 задачами. Необходимо, используя таблицы для каждой кривой, изображенной на графике, определить значения температуры или времени. В таблицах из четырех предложенных вариантов ответов верен один, который и надо отметить в листе для ответов.

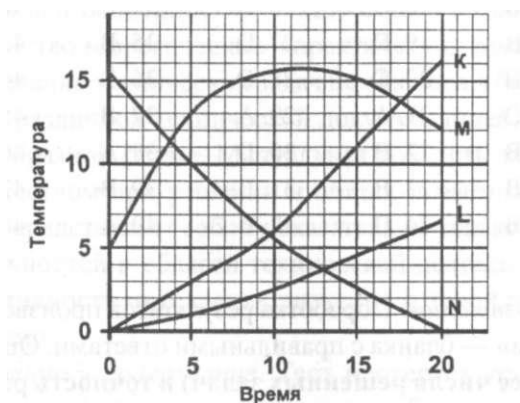
Методические указания. Четкое инструктирование должно быть проведено на образцах первой страницы брошюры. Следует особо подчеркнуть необходимость работать внимательно, ни в коем случае не пользоваться линейкой и не ставить точек на графиках, быть внимательным при переходе с одной кривой на другую (на кривой *A* определяется значение температуры в зависимости от времени, а на кривой *B* — наоборот. Однако в инструкции об этом не говорится). На решение теста дается только 10 минут, поэтому, как правило, задания выполняются не до конца. Инструкция обследуемым дана на первой странице субтеста.

Ключ к тесту «Шкалы»

1. D	9. D	17. D	25. B	33. B	41. C
2. A	10. B	18. C	26. B	34. B	42. D
3. C	11. B	19. D	27. D	35. B	43. D
4. B	12. B	20. C	28. D	36. B	44. C
5. A	13. D	21. A	29. A	37. B	45. B
6. A	14. B	22. B	30. D	38. A	46. D
7. C	15. B	23. B	31. B	39. B	47. A
8. A	16. B	24. D	32. B	40. A	48. C

Оценка результатов. Обработка результатов производится при помощи «ключа» — бланка с правильными ответами. Оценивается **скорость (общее число решенных задач)** и **точность** решения задач (**отношение верно решенных задач ко всем решенным задачам**). Обе эти оценки также переводятся в 100-балльную шкалу, и затем их можно сравнить со средней оценкой по данной или соответствующей по полу возрасту и специфике деятельности выборке. Особо могут быть выявлены лица, ориентированные на скорость решения задач, за счет чего страдает точность, и наоборот — ориентированные на точность выполнения задания за счет снижения скорости. Наилучший результат — это сочетание точного и быстрого решения задач, что означает способность к быстрой выработке зрительно-моторных навыков, оперативность и точность в практической работе.

Тест проверяет скорость и точность чтения показаний с разного рода шкал и графиков.



Кривые K, L, M, N графика 1 показывают зависимости температуры от времени при разных условиях. По данному в таблицах значению времени требуется найти на указанной кривой графика соответствующее значение температуры (или по температуре найти время).

Ниже для каждой кривой даны образцы задач с возможными ответами А, В, С, D.

Кривая К

№ п/п	Время	Температура			
		А	В	С	Д
П 1	10	9°,0	6°,5	8°,0	6°,0
П 2	8	4°,0	4°,5	5°,0	5°,5

Кривая М

№ п/п	Время	Температура			
		А	В	С	Д
П 5	10	14°,0	15°,0	16°,0	17°,0
П 6	16	14°,0	15°,0	14°,5	15°,5

Кривая L

№ п/п	Температура	Время			
		A	B	C	D
П 3	5°	15,0	16,5	16,0	17,0
П 4	5°	7,0	6,0	9,0	8,0

Кривая N

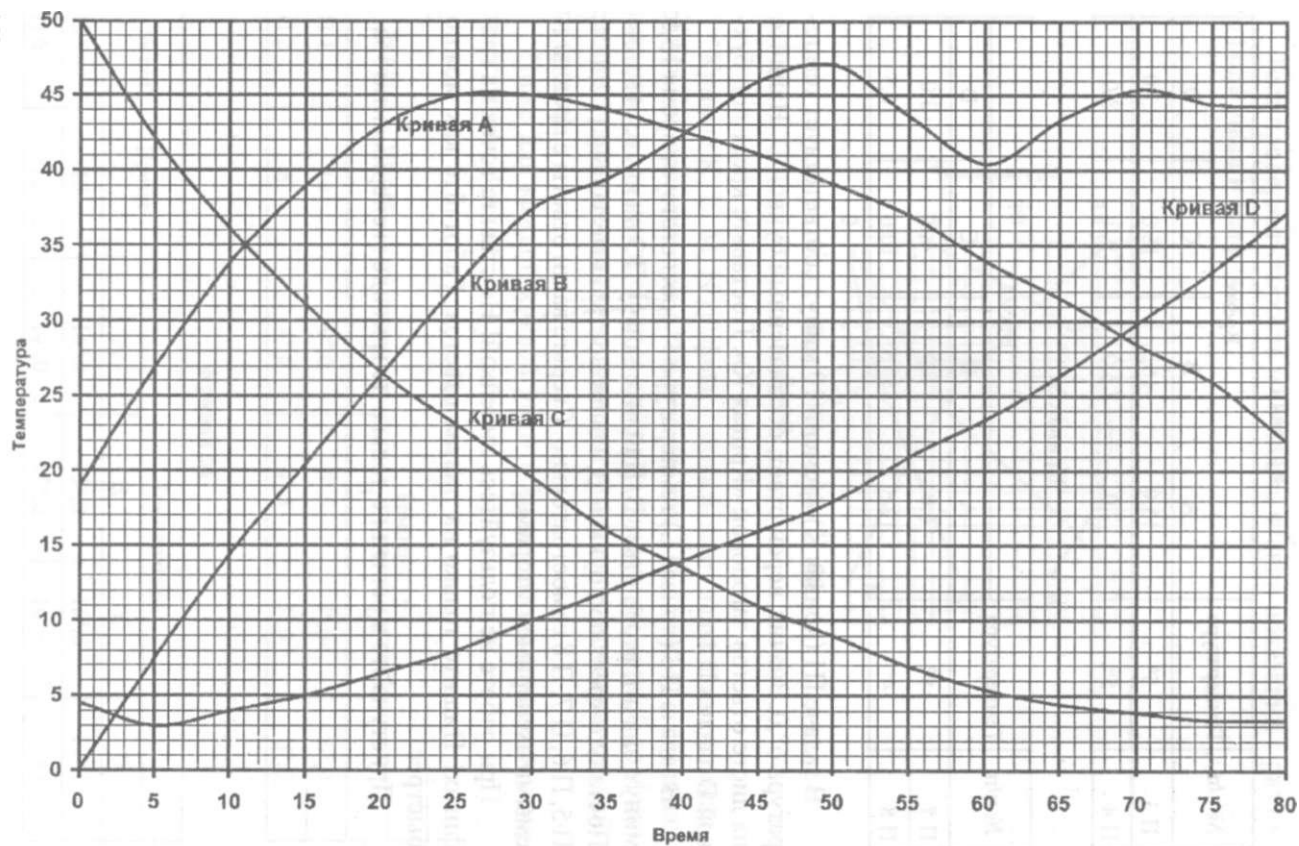
№ п/п	Температура	Время			
		A	B	C	D
П 7	9°	6,0	5,0	4,0	3,0
П 8	4°	12,5	11,5	10,0	10,5

В задаче П1 (кривая K) времени 10 минут соответствует температура 6°,0. Значит, верен ответ, обозначенный буквой D. Найдите на листе ответов заголовок «Кривая K». Поставьте крест под буквой D задачи П 1.

В задаче П 3 (кривая L) температуре 5° соответствует время 16,5 минут, значит, верен ответ B. Найдите задачу П 3 на листе ответов. Поставьте крест под буквой B. Решите остальные задачи П 2, П 4, П 5, П 6, П 7, П 8 самостоятельно. Сверьте ваши ответы с предлагаемыми экспериментатором.

При работе не пользуйтесь линейкой! Не ставьте точек на графиках! Пишите только на листах ответов. Работайте как можно быстрее!

Приступайте к решению только по команде экспериментатора.



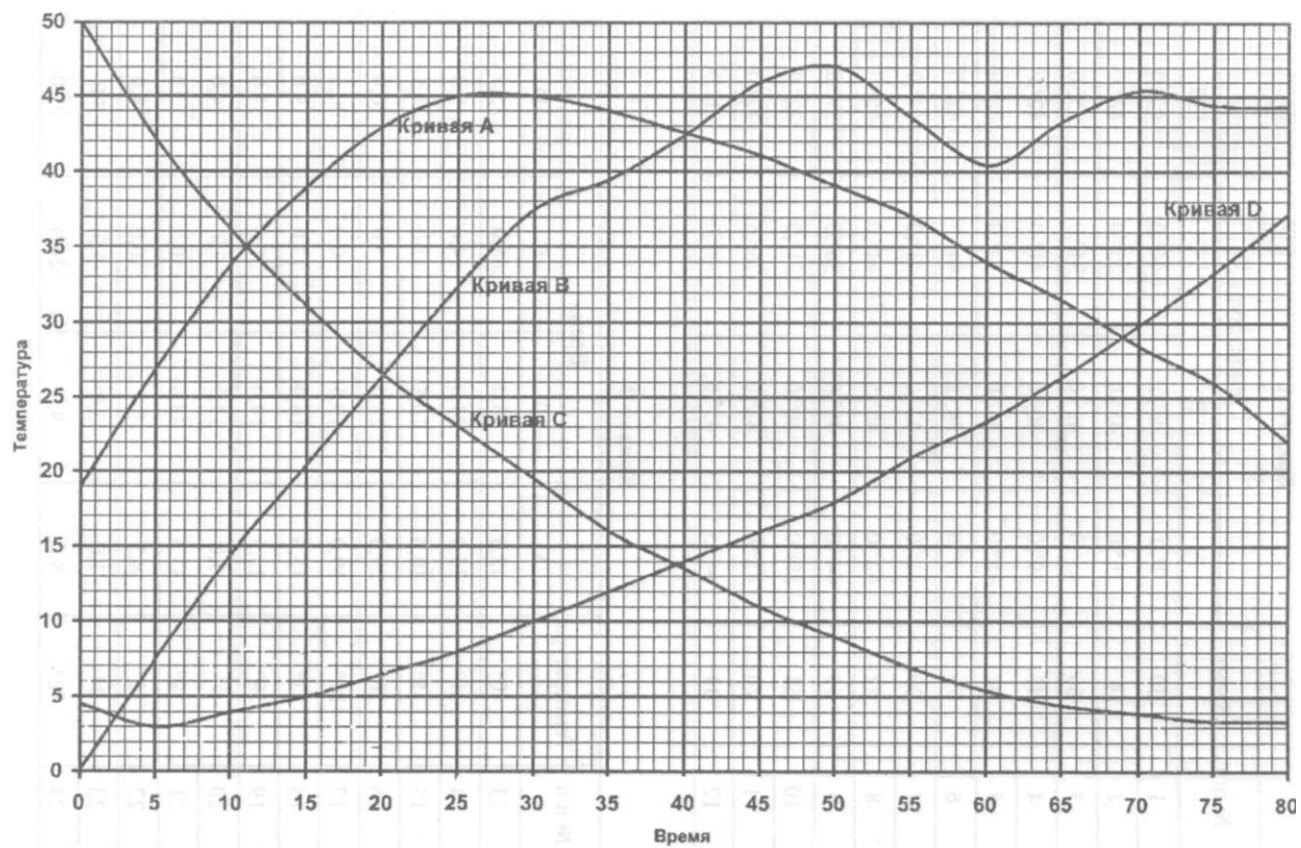
Тест «Шкалы»

Кривая А

№ п/п	Время	Температура			
		А	В	С	Д
1	30	7°,0	8°,0	44°,0	45°,0
2	4	26°,0	43°,0	25°,0	42°,0
3	60	43°,0	42°,0	34°,0	35°,0
4	47	39°,0	40°,0	41°,0	42°,0
5	31	45°,0	44°,0	37°,0	38°,0
6	76	26°,0	34°,0	44°,5	42°,0
7	39	41°,0	42°,0	43°,0	44°,0
8	42	42°,0	45°,5	44°,0	45°,0
9	55	44°,0	45°,0	36°,0	37°,0
10	68	29°,0	30°,0	31°,0	32°,0
11	20	42°,0	43°,0	26°,5	27°,0
12	33	44°,5	45°,0	39°,0	11°,0

Кривая В

№ п/п	Температура	Время			
		А	В	С	Д
13	40°	42,5	16,0	65,0	35,5
14	31°	25,0	24,0	14,0	15,0
15	15°	10,0	10,5	11,0	11,5
16	36°	29,0	28,0	27,0	26,0
17	27°	19,0	19,5	20,0	20,5
18	23°	15,0	16,0	17,0	18,0
19	38°	13,5	14,0	30,0	31,0
20	9°	5,0	13,0	5,0	14,0
21	39°	33,5	35,0	50,0	15,0
22	13°	8,5	9,0	10,0	11,0
23	3°	1,0	2,0	3,0	4,0
24	32°	8,0	9,0	24,0	25,0



Кривая С

№ п/п	Температура	Время			
		А	В	С	Д
25	9°	49,0	50,0	28,0	29,0
26	15°	36,0	37,5	38,0	38,5
27	38°	13,0	13,5	7,0	8,0
28	25°	19,0	20,0	21,0	22,0
29	44°	3,5	4,0	22,0	22,5
30	7°	52,0	53,0	54,0	55,0
31	22°	25,5	26,0	56,0	57,0
32	18°	31,5	32,0	32,5	33,0
33	28°	5,0	18,0	21,5	67,0
34	33°	9,0	12,0	12,5	10,0
35	5°	61,0	62,0	15,0	16,0
36	42°	4,0	5,0	6,0	7,0

Кривая D

№ п/п	Время	Температура			
		А	В	С	Д
37	70	29°,0	30°,0	45°,0	45°,5
38	19	6°,0	5°,0	26°,0	27°,0
39	78	35°,0	36°,0	3°,5	4°,0
40	38	13°,0	14°,0	15°,0	16°,0
41	56	20°,0	21°,0	21°,5	22°,0
42	17	23°,0	23°,5	5°,0	5°,5
43	43	12°,0	13°,0	14°,0	15°,0
44	29	10°,5	10°,0	9°,5	9°,0
45	2	4°,0	3°,5	3°,0	2°,0
46	73	26°,0	27°,0	31°,5	32°,0
47	11	4°,0	3°,0	15°,0	15°,5
48	53	8°,0	21°,5	20°,0	19°,0

РАЗДЕЛ 6

АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

Приведенная ниже анкета составлена профессором университета г. Мюнхена, доктором А. Майером (A. Maier) и служит для диагностики организационных условий, удовлетворенности трудом и личностным профессиональным развитием. С ее помощью также может быть оценен психологический климат и некоторые элементы организационной культуры. Измеряются как объективные характеристики труда, так и субъективное восприятие ситуации.

Построение и содержание анкеты соответствует отечественному социально-психологическому пониманию удовлетворенности трудом и взаимоотношениями по вертикали и горизонтали. На основании опроса может быть построена иерархия мотивов деятельности и обозначены приоритеты профессионального развития.

Анкета проводится анонимно, что обеспечивает **более** высокую объективность результатов. В соответствии с задачами конкретной организации входящие в анкету блоки могут быть расширены, а также введены дополнительные разделы. Проводится частотная обработка материала, которая не требует специального ключа.

Уважаемый сотрудник!

На основании данных, полученных при помощи опроса сотрудников вашей организации, мы хотим максимально объективно изучить условия работы в вашей организации, перспективы вашего профессионального и личностного роста и оценить некоторые другие стороны организационного развития. От точности и откровенности ваших ответов будут зависеть результаты нашей работы. При ответах на вопросы анкеты вы можете сохранять анонимность — не называть свою фамилию и не указывать должность.

На страницах предлагаемой анкеты дайте, пожалуйста, оценку вашей работы в настоящее время (например, в отношении ваших коллег, условий труда и т. д.). Выражайте только ваше личное мнение!

Например

МОЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ				
23. мне нравится	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input checked="" type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>
24. скучная	да <input checked="" type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>
25. абсолютно бесперспективная	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input checked="" type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>

Понятно, что в любой работе есть хорошие и плохие стороны. Ответьте, пожалуйста, так, как вы в общем и целом об этом думаете.

Не раздумывайте долго — первая реакция, как правило, наиболее точная.

Не пропускайте, пожалуйста, **строки!** Таким образом, вы должны в каждой строке выбрать один из четырех предложенных вариантов ответов.

Начинайте работать со следующей **страницы!**

МОИ КОЛЛЕГИ

- | | | | | |
|-------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| 1. упрямые | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 2. готовы помочь | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 3. часто ссорятся | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 4. симпатичные | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 5. неспособные | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 6. сплоченные | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 7. ленивые | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 8. приятные | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |

9 В общем и целом:
насколько вы довольны
своими коллегами?

(отметьте крестиками
соответствующее вы-
ражение лица)



МОЙ НАЧАЛЬНИК

Подразумевается ваш *непосредственный* начальник (стоящий на одну ступень выше, чем вы, который может давать вам распоряжения и контролировать вас)

- | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| 10. несправедливый | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 11. активный | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 12. внимательный | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 13. невежливый | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 14. разбирается в сво-
ем деле | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 15. не заботится о нас | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 16. порядочный | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 17. не пользуется сим-
патией | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 18. вызывает доверие | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 19. плохо информирует | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 20. выслушивает наше
мнение | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |
| 21. придирчивый | да <input type="checkbox"/> | скорее да <input type="checkbox"/> | скорее нет <input type="checkbox"/> | нет <input type="checkbox"/> |








22. В общем и целом:
насколько вы довольны
своим начальником?



Отметили ли вы ваш вариант в каждой строке?

МОЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ








Имеется в виду содержание вашей деятельности, ваши задачи на работе

23. мне нравится	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
24. скучная	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
25. абсолютно							
бесперспективная	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
26. несамостоятельная	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
27. бесполезная	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
28. вызывает уважение	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
29. разочаровывает							
меня	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
30. ниже моих способностей	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
31. с видимыми результатами	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
32. позволяет применить свои способности	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
33. позволяет осуществлять свои идеи	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
34. ответственная	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
35. В общем и целом:							
насколько вы довольны							
своей деятельностью?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Отметили ли вы ваш вариант в каждой строке?

МОИ УСЛОВИЯ РАБОТЫ








Имеются в виду условия, в которых вы работаете (например, помещение для работы, окружающая среда, оснащение, шум, температура и т. д.)

36. удобные	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
37. плохие	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
38. чистые	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
39. приятные	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
40. утомительные	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
41. беспокойные	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
42. шумные	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
43. просторные	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
44. угрожающие здоровью	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
45. с приятной тем- пературой	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
46. вызывающие усталость	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
47. В общем и целом: насколько вы до- вольны условиями своей работы?	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>


Отметили ли вы ваш вариант в **каждой** строке?

ОРГАНИЗАЦИЯ И РУКОВОДСТВО








Имеется в виду то, как вы видите вашу организацию в целом, каково сотрудничество между подразделениями и отделами, как вы оцениваете предписания и правила, планирование и информацию, высшее руководство

48. удобное	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
49. слабое	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
50. интересуется мнением людей	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
51. дает недостаточно информации	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
52. прогрессивное	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
53. слишком сложное	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
54. создает плохую атмосферу на ра- боте	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
55. создает нераз- бериху	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
56. горжусь ими	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
57. чувствую среди них себя хорошо	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
58. могу участвовать в обсуждении проб- лем организации	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
59. осуществляет пло- хое планирование	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
60. мало делает для сотрудников	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
61. продуктивное, эффективное	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
62. В общем и целом: насколько вы доволь- ны организацией и руководством?	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>

Отметили ли вы ваш вариант в каждой строке?

МОЕ РАЗВИТИЕ							
Имеется в виду ваше личное продвижение (ваши возможности продвижения до сих пор и в будущем; возможности повышения квалификации и т. д.)							
63. хорошее	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
64. надежное	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
65. соответствующее							
способностям	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
66. слабое	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
67. неуправляемое	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
68. почти не имеет							
возможностей	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
69. соответствует							
отдаче	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
70. разочаровывает	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
71. дает мне стимул	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
72. В общем и целом:							
насколько вы до-							
вольны своими							
возможностями							
для развития?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Отметили ли вы ваш вариант в каждой строке?

ОПЛАТА МОЕГО ТРУДА							
Имеется в виду размер зарплаты, которую вы получаете за вашу работу (включая дополнительные надбавки).							
73. хорошее	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
74. плохая	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
75. справедливая	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
76. удовлетворительная	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
77. несоответствующая	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
78. несправедливая	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
79. соответствует от- даче	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
80. соответствует моей ответственности	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>			
81. В общем и целом: насколько вы до- вольны оплатой своего труда?	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>

Отметили ли вы ваш вариант в каждой строке?

РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

82. доволен его

распределением

да ☐

скорее да ☐

скорее нет ☐

нет ☐

ЗАЩИЩЕННОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО

83. Опасность поте-

рять мое рабочее

место высока

да ☐

скорее да ☐

скорее нет ☐

нет ☐

Пожалуйста, отметьте соответствующее выражение лица!

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Пожалуйста, распределите 80 баллов на восемь сфер. Это означает, что чем больше баллов вы отдадите одной сфере, тем она важнее для вас. Если какая-либо сфера для вас совсем не важна (то есть она совсем не повлияла бы на ваше решение о выборе места работы), то дайте ей 0 баллов. Вы можете распределить 80 баллов так, как хотите, однако вы должны распределить **ВСЕ 80 баллов**, и вы должны распределить **НЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ 80 баллов**!

Место для расчета	Ваше окончательное распределение баллов	
Коллеги		Коллеги
Начальник		Начальник
Деятельность		Деятельность
Условия труда		Условия труда
Организация и руководство		Организация и руководство
Мое развитие		Мое развитие
Оплата труда		Оплата труда
Защищенное рабочее место		Защищенное рабочее место

Сумма

80

В заключение мы просим вас сообщить некоторые сведения о себе.

ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ				
Ваш возраст	до 20 <input type="checkbox"/>	21–30 <input type="checkbox"/>	31–40 <input type="checkbox"/>	41–50 <input type="checkbox"/> за 50 <input type="checkbox"/>
Ваш пол	мужской <input type="checkbox"/>		женский <input type="checkbox"/>	
Ваше семейное положение	в браке <input type="checkbox"/>	не женат <input type="checkbox"/>	вдовец <input type="checkbox"/>	разведен <input type="checkbox"/>
	(не замужем)		(вдова)	(разведена)
Вы считаете себя материально обеспеченным человеком	да <input type="checkbox"/>	скорее да <input type="checkbox"/>	скорее нет <input type="checkbox"/>	нет <input type="checkbox"/>

Благодарим Вас за участие в **исследовании!**

Еще раз заверяем, что все данные будут обрабатываться конфиденциально!

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ 1. ОПРОСНИК К. Л. ВИЛСОНА «ЦИКЛ УПРАВЛЕН- ЧЕСКИХ УМЕНИЙ»	9
ЦИКЛ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ	13
СОДЕРЖАНИЕ ШКАЛ ОПРОСНИКА	14
Блок I (Фаза I). Разъяснение целей и их значимости	16
<i>Шкала А. Разъяснение целей и задач</i>	<i>16</i>
Блок II (Фаза II). Планирование и решение технических и организационных проблем	17
<i>Шкала В. Взаимоотношения с подчиненными</i>	<i>17</i>
<i>Шкала С. Тщательное планирование рабочего процесса</i>	<i>17</i>
<i>Шкала D. Компетентность менеджера</i>	<i>17</i>
Блок III (Фаза III). Создание необходимых условий для выполнения работы	18
<i>Шкала Е. Обеспечение необходимыми условиями работы ...</i>	<i>18</i>
Блок IV (Фаза IV). Обеспечение обратной связи	18
<i>Шкала F. Обратная связь</i>	<i>18</i>
Блок V (Фаза V). Контроль	19
<i>Шкала G. Контроль времени</i>	<i>19</i>
<i>Шкала H. Контроль деталей</i>	<i>19</i>
<i>Шкала I. Мотивация цели</i>	<i>20</i>
<i>Шкала J. Делегирование полномочий</i>	<i>20</i>
Блок VI (Фаза VI). Поощрение	21
<i>Шкала K. Поощрение за хорошо выполненную работу</i>	<i>21</i>
Блок VII. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	21
<i>Шкала L. Ориентация на людей</i>	<i>22</i>
<i>Шкала M. Создание команды</i>	<i>22</i>
<i>Шкала N. Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных</i>	<i>22</i>
<i>Шкала O. Доверие подчиненных</i>	<i>22</i>
Блок VIII. Групповые нормы и мотивация	23
<i>Шкала P. Включенность в работу</i>	<i>23</i>
<i>Шкала Q. Профессиональная компетентность подчинен- ных</i>	<i>23</i>
<i>Шкала R. Сплоченность группы</i>	<i>24</i>
<i>Шкала S. Благоприятные условия для должностного роста</i>	<i>24</i>
<i>Шкала T. Уровень напряженности</i>	<i>24</i>

<i>Шкала U. Отношение к людям</i>	24
<i>Шкала V. Духовный настрой группы (климат)</i>	25
<i>Шкала W. Качество работы</i>	25
КЛЮЧ ДЛЯ ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ.....	25
СМЫСЛ ИЗМЕРЕНИЙ.....	28
ГАЛЕРЕЯ ПРОФИЛЕЙ.....	32
Работа с графиком оценок по шкалам.....	33
Типы менеджеров.....	33
<i>Менеджер, обладающий хорошим балансом умений</i>	33
<i>«Классический» слабый менеджер</i>	34
<i>Менеджер, ориентированный на работу</i>	35
<i>Менеджер, обладающий потенциалом</i>	36
<i>Менеджер с неточной самооценкой</i>	37
<i>Менеджер, которому не хватает знаний о себе</i>	38
<i>Менеджер, обладающий низкой самооценкой</i>	39
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МЕТОДИКИ.....	41
ТЕКСТ ОПРОСНИКА.....	49
РАЗДЕЛ 2. БИОГРАФИЧЕСКИЙ ОПРОСНИК (BIV)	62
ОПИСАНИЕ МЕТОДИКИ.....	64
КЛЮЧИ ДЛЯ ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ.....	66
ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ.....	67
Интерпретация шкал.....	67
<i>Шкала FAM</i>	67
<i>Шкала ICHSTK</i>	67
<i>Шкала SOZLAG</i>	68
<i>Шкала ERZIEN</i>	68
<i>Шкала N</i>	68
<i>Шкала SOZAKT</i>	68
<i>Шкала PSYKON</i>	69
<i>Шкала E</i>	69
ТЕКСТ ОПРОСНИКА.....	72
РАЗДЕЛ 3. ОПРОСНИК «ЯКОРЯ КАРЬЕРЫ» Э. ШЕЙНА	85
ТЕКСТ ОПРОСНИКА.....	92
РАЗДЕЛ 4. ТЕСТ САМОМОНИТОРИНГА М. СНАЙДЕРА	97
<i>Характеристики индивидов с высоким уровнем самомониторинга</i>	99
<i>Характеристики индивидов с низким уровнем самомониторинга</i>	99
КЛЮЧ ДЛЯ ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ.....	100
ТЕКСТ ОПРОСНИКА.....	101

РАЗДЕЛ 5. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ОБЩИХ И СПЕЦИАЛЬНЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ДЖ. ФЛАНАГАНА	103
ОБЩАЯ ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ	109
ТЕСТ «МЕХАНИКА»	113
Ключ к тесту «Механика»	113
ТЕСТ «УМОЗАКЛЮЧЕНИЕ»	126
Ключ к тесту «Умозаключение»	127
ТЕСТ «СБОРКА»	136
Ключ к тесту «Сборка»	137
ТЕСТ «СЛОВАРЬ»	141
Ключ к тесту «Словарь»	141
ТЕСТ «ШКАЛЫ»	148
Ключ к тесту «Шкалы»	149
РАЗДЕЛ 6. АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ и ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ	156

Вера Александровна ЧИКЕР

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА
ОРГАНИЗАЦИИ И ПЕРСОНАЛА**

Главный редактор *И. Ю. Авидон*

Зав. редакцией *Т. В. Тулупьева*

Художественный редактор *П. В. Борозенец*

Технический редактор *Т. В. Васильева*

Директор *Л. В. Янковский*

ООО Издательство «Речь»

199178, Санкт-Петербург, ул. Шевченко, д. 3 (лит. «М»), пом. 1,
тел. (812) 323-76-70. 323-90-63, info@rcch.spb.ru, www.rcch.spb.ru

Интернет-магазин: www.intematuro.ru

Представительства в Москве: (095) 502-67-07;

e-mail: rcch@online.ru

Подписано в печать 13.10.2004. Формат 60X 88^{1/16}.

Псч. л. 11. Тираж 2000 экз. Заказ № 571

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП «Типография "Наука"»

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12



Институт практической психологии «ИМАТОН» Санкт-Петербург

Институт практической психологии «ИМАТОН» (ИППИ) — негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования. ИППИ учрежден Институтом психологии Российской Академии Наук и Государственным предприятием "ИМАТОН" (Госстандарт России) в 1998 году. Лицензия № 24-0175 от 01.07.2000.

Программы повышения квалификации

190 семинаров-тренингов для специалистов по направлениям:

- **Психологические аспекты образования**

Проблемы школьной неуспеваемости. Оптимизация развития учащихся и профилактика проблем в обучении. Инструментарий школьного психолога. Психолог в детском саду. Психология изобразительной деятельности ребенка и взрослого. Курс развития творческого мышления. И другие.

- **Консультирование и психотерапия**

Практика системной семейной психотерапии. Избранные технологии психологического **консультирования**. Искусство и ремесло **психотерапевтического** общения. Арт-терапия: многообразие подходов. Психология изобразительной деятельности ребенка и взрослого.

Авторская **программа** подготовки сказкотерапевтов. И другие.

- **Организационная психология и бизнес**

Психологическая оценка и использование человеческих ресурсов организации. Психология политической борьбы: технологии ведения предвыборной кампании. Психопрофилактика и психогигиена делового человека. Выявление скрытой мотивации в практике управления и консультирования. Эффективный лидер и его команда. Системный подход в организационном консультировании. Методическая подготовка специалистов в области тренинга продаж. Финансовое поведение: психология взаимоотношений с деньгами. И другие.

Эти и другие семинары и тренинги позволят Вам познакомиться с современными направлениями психологической работы, обогатить свой репертуар эффективных техник, поупражняться в анализе случаев из практики.

Приглашаем психологов, врачей, педагогов, социальных работников, менеджеров на семинары, тренинги, мастерские продолжительностью от 1 до 10 дней. По окончании программы выдается сертификат или свидетельство ИППИ.

По вашим заявкам мы организуем выездные семинары.

С программами семинаров и тренингов можно ознакомиться, заказав бесплатный Информационный бюллетень по контактному телефону ИППИ, по электронной почте, либо на интернет-сайте фирмы **“ИМАТОН”**.

Дополнительное (второе) высшее образование (очно-заочная форма обучения).

В ИППИ ведется подготовка по направлению **521000** "Психология", дающая возможность за 2,5 года (5 семестров) получить диплом бакалавра, и подготовка по специальности **020400**, позволяющая за 3 года (6 семестров) получить диплом специалиста в области психологии.

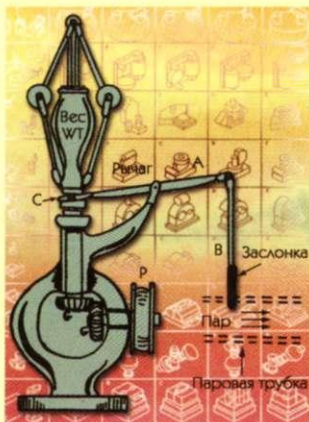
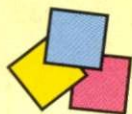
На 1 курс Института практической психологии **“ИМАТОН”** принимаются лица, имеющие высшее образование или обучающиеся на старших курсах ВУЗов. Отсутствие российского гражданства не является препятствием к обучению. Документы принимаются с 1 сентября по 10 декабря ежегодно. Начало занятий в январе каждого года. В 2004 году начало занятий - 12 января. Выпускникам Института выдается диплом установленного образца в соответствии с государственной лицензией Министерства образования России.

С нами можно связаться по телефонам:

(812) 320-71-54; 327-57-57; 327-57-77;

E-mail: ippi@imaton.ru <http://www.imaton.ru>

Для желающих бронируются места в общежитии или гостинице.



Книга включает в себя описание, стимульный материал и нормативные данные по методикам для диагностики персонала и организации в целом:

- опросник Вильсона "Цикл управленческих умений",
- биографический опросник,
- опросник Шейна "Якоря карьеры",
- тест самомониторинга Снайдера,
- методика оценки способностей Фланагана,
- анкета по изучению организационных условий Майера.

ISBN 5-9268-0187-7



9 785926 801870