

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ
ДИАГНОСТИКА
В УПРАВЛЕНИИ
ПЕРСОНАЛОМ**
Учебное пособие
для сотрудников кадровых служб

Под общей редакцией
доктора психологических наук Климова Е.А.

**Российское психологическое общество
Москва
1999**

УДК 658.3-056

Психологическая диагностика в управлении персоналом: Учебное пособие для сотрудников кадровых служб / Под ред. Климова Е.А. - М.: РПО, 1999.

Рецензенты:

- Осетров К.В. - канд. психол. наук, президент компании "Евроменеджмент"
Пантिलеев С.Р. - канд. психол. наук, доцент МГУ им. М.В. Ломоносова

Учебное пособие написано авторским коллективом в составе:

- Базаров Т.Ю. - доцент факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, зав. кафедрой управления персоналом ИПКГосслужбы;
Калашников М.О. - директор по персоналу компании "Вессо-Линк Единая Пейджинговая";
Аксенова Е.А. - старший преподаватель кафедры управления персоналом ИПКГосслужбы.

Учебное пособие адресовано сотрудникам кадровых служб, заинтересованным в эффективном использовании психологических тестов в своей повседневной работе. В основу книги лег опыт психодиагностической практики авторов в службах управления персоналом коммерческих и государственных организаций, а также разработки кафедры "Управление персоналом" Института повышения квалификации государственных служащих Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.

В сборе материалов, составлении Приложения и подготовке книги к изданию активное участие принимала Кондратюк Д.В.

Авторы выражают свою благодарность и признательность коллегам, сделавшим ценные замечания и, особенно, Гольтвегеру Д.А., Селиванову А.Ю. и Черни В.Е.

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время в организациях и фирмах с различными формами собственности произошли и продолжают происходить серьезные изменения в содержании и методах работы с персоналом. У современных кадровиков сформировался устойчивый интерес к психодиагностике, как эффективному инструменту для получения ценной, достоверной и недорогой информации о кандидатах и сотрудниках.

Этот интерес авторы книги наблюдают в течение последних трех лет в процессе проводимого ими обучения и повышения квалификации руководителей и сотрудников кадровых подразделений на кафедре "Управление персоналом" Института повышения квалификации государственных служащих Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. Желание менеджеров по персоналу, часто не имеющих базового психологического образования, овладеть технологией тестирования вполне понятно. Качественный профессиональный отбор - неременная предпосылка дальнейшей успешной работы с персоналом. Известно, что объем временных затрат у кадровиков на работы, связанные с оценкой персонала, составляет в среднем от 30% (в стабильных зрелых организациях) до 70 - 80% (в молодых развивающихся фирмах).

В соответствии со знакомой формулой "спрос рождает предложение" в последнее время возникли и развиваются многочисленные учебные центры, специализирующиеся на обучающих мероприятиях для менеджеров по персоналу. Издается большое количество отечественной и зарубежной литературы, посвященной кадровой проблематике. Однако издания по психодиагностике, ориентированные на практического кадрового работника, к сожалению, отсутствуют.

Анализируя свой опыт руководящей работы в кадровых службах, опыт кадрового консалтинга, преподавания и психологического тестирования, авторы постарались разработать такое учебное пособие по кадровой психодиагностике, которое позволило бы кадровику одновременно решить следующие задачи:

- получить информацию о современных психодиагностических технологиях и возможностях их использовании для нужд кадрового подразделения;

- получить знания, необходимые руководителю кадровой службы для контроля, оценки и грамотной постановки задач перед психологом-диагностом;
- пройти практикум по использованию некоторых наиболее популярных, простых и, вместе с тем, эффективных тестов;
- получить информацию о себе, своих психологических особенностях: ведь, как известно, главный рабочий инструмент менеджера по персоналу - это его личность.

Следует сообщить, что содержательную основу учебного пособия составил авторский курс "Психологическая диагностика в управлении персоналом", который с 1996 года преподается на кафедре "Управление персоналом" ИПКГосслужбы.

Глава первая книги посвящена современному состоянию проблемы изучения персонала. В ней дан обзор современных методов оценки через призму основных целей изучения персонала организации - профотбора, планирования карьеры, формирования кадрового резерва, развития и обучения сотрудников, диагностики и оптимизации социально-психологического климата и пр.

Глава вторая раскрывает методологические основы кадровой психодиагностики. В главе содержится описание важнейших терминов и понятий, необходимых для понимания сути психодиагностической работы. Приводятся методические принципы построения системы изучения сотрудников организации. Отдельные разделы посвящены описанию основных видов тестов и этическим принципам психодиагностики.

Глава третья включает в себя описание конкретных психодиагностических методик, рекомендуемых авторами для оценки персонала. Специальный раздел главы посвящен компьютерным психодиагностическим методикам.

Заключительная, **четвертая глава**, содержит описание организационных и технологических правил проведения тестирования. В ней обсуждаются вопросы организации психодиагностической работы (формирование тестовой батареи, составление заключения по результатам обследования и пр.).

В **Приложении** даны стимульный материал, образцы бланков, ключи и нормы для некоторых тестов. По мнению авторов, методики, включенные в Приложение, предоставят читателю возможность для самоизучения.

Помимо психодиагностических материалов в Приложении содержатся сведения о фирмах, занимающихся разработкой и адаптацией психодиагностических методик, в том числе их компьютерных версий.

Возможны различные схемы работы с предлагаемым учебным пособием. Однако, по мнению авторов, наибольшей эффективностью будет обладать следующая:

1. Проработка содержания первой главы. Ответы на вопросы, размещенные в конце данной главы.
2. Проработка содержания второй главы. Ответы на вопросы, содержащиеся в тексте. Завершающий контроль усвоения основных понятий психодиагностики с использованием опросника.
3. Выполнение батареи психодиагностических методик из Приложения. Обработка результатов, первичная (не окончательная!) интерпретация.
4. Проработка содержания третьей главы, включающей в себя описание тестов. Анализ субъективного опыта выполнения тестов по схеме, предложенной в данной главе. Ответы на вопросы в конце главы.
5. Ознакомление с организационно-процедурными аспектами психодиагностики (глава четвертая). Разработка структуры Заключения и составление его текста по результатам методик, выполненных ранее.
6. Ответы на вопросы для самоконтроля.

Глава 1. ПРОБЛЕМА ИЗУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Место кадрового менеджмента в управлении

Работа с персоналом - одно из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие задач, стоящих перед организацией и организационно-кадровых ресурсов, которые являются необходимыми для их выполнения.

В традиционном представлении управление персоналом выступает в виде кадровой работы, которая понимается как деятельность по учету персонала и оформлению документации, осуществляемой в первую очередь непосредственными руководителями и работниками кадровых служб.

На смену представлению о работе с персоналом как кадровой работе пришло управление персоналом как особого направления в системе штабной управленческой деятельности. При этом оказывается, что помимо учета персонала необходимо создать и оптимизировать внутриорганизационные социальные процессы, т.е. сформировать кадровый потенциал и выработать мероприятия по развитию персонала в соответствии с целями и принципами корпоративной политики. Другими словами, необходимо сопоставить экономические, технологические, информационные, структурные процессы в организации и вне ее с процессами кадровыми. При этом мероприятия по профессиональному и личностному развитию персонала конструируются с учетом широкого социального контекста. Учитывается, что сотрудники организации являются не только ее представителями, но и входят в различные внутренние и внешние социально-демографические группы.

В подобной системе управления персоналом кадровый менеджер может занимать различные должностные позиции и являться:

- сотрудником среднего звена управления;
- консультантом, который работает с высшим руководством;
- членом высшего управленческого органа, ответственным за анализ кадровых процессов и разработку кадровой составляющей общей стратегии развития организации.

В этом случае работу с персоналом правильнее называть **управлением человеческими ресурсами**. Кадровые процессы из оперативного и тактического рассмотрения выносятся на стратегический уровень и учитываются в целостной системе корпоративного управления.

Полноценная работа с персоналом требует определения стратегических целей, технологических принципов и конкретных кадровых мероприятий. Конкретизация этих параметров, сделанная с учетом специфики корпоративной культуры, может быть названа кадровой политикой организации.

1.2. Парадигмы кадрового менеджмента и организационная культура

В современном мире деятельность по управлению персоналом выходит на одно из первых мест в системе менеджмента. Успешные руководители обращают внимание на то, что невозможно построить эффективную систему управления предприятием без полного использования кадрового потенциала. Представления о том, что такое потенциал сотрудников и как должна быть построена система кадровой работы, существенно изменялись на протяжении нашего столетия.

Лидирующая в начале XX века доктрина научного управления, или *научной организации труда*, акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем. Она требовала от менеджеров, в первую очередь, оценки физических способностей работников, их умений точно, в соответствии с заданной технологией, выполнять простые, рутинные операции. В рамках данного подхода человеческий потенциал организации рассматривался как особый материальный ресурс, и задача менеджмента состояла в эффективном использовании данного ресурса.

Сменившая ее *доктрина человеческих отношений* стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций. В рамках данного подхода человеческий потенциал рассматривался как целостная система, принципиально несводимая к сумме потенциалов отдельных сотрудников. Главной задачей кадровой работы становилось создание особого коллективистского духа в организации. В рамках данного подхода специальной оценке подлежали коммуникативные способности работников: их умение включаться в контактные группы, адаптироваться к особенностям морально-психологического климата, устанавливать добрососедские отношения с коллегами.

Развитие сложных технологий, индивидуализация деятельности потребовали изменения принципиального взгляда на человеческий потенциал организации, и на смену концепции человеческих отношений

пришла **концепция контракции ответственности**. Данный подход требовал индивидуализации ответственности и полномочий, выработки индивидуального стиля профессиональной деятельности. Соответственно проявились иные тенденции в оценке персонала. На первое место выходит оценка индивидуальных способностей, потенциала роста. Особое значение придается наличию у сотрудника ориентации на достижение индивидуального результата и способности преодолевать препятствия, возникающие в процессе профессиональной деятельности.

На смену концепции контракции ответственности в управлении приходит **парадигма командного менеджмента**. В последние десятилетия усложнение деятельности организаций и появление принципиально новых производственных задач изменили представления об идеальном сотруднике. Не меньше, чем высокие индивидуальные достижения, ценится умение работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач. При этом уделяется внимание и появляется потребность оценивать такие способности сотрудника как:

- творческий потенциал;
- способность работать в разных областях;
- умение обучаться в процессе практической деятельности;
- ориентация и умение прогнозировать возможные изменения, ориентация на изменения;
- способность работать со специалистами других профессий;
- умение включаться в командную работу в различных ролях в зависимости от производственной необходимости.

Итак, мы кратко описали четыре основные парадигмы в кадровом менеджменте в XX столетии:

- парадигму научной организации труда;
- парадигму человеческих отношений;
- парадигму контракции индивидуальной ответственности;
- парадигму командного менеджмента.

Каждый последующий из описанных подходов включает в себя в свернутом виде основные элементы предыдущих. Можно заметить, что развитие концепций кадровой работы сопровождалось усложнением представлений о структуре социальных процессов в организации и индивидуально-психологических особенностях работника.

Цели и принципы кадровой работы, присущие первым трем парадигмам, соответствуют трем принципиально отличающимся друг от друга типам организационной культуры.

Доктрина научной организации труда на первое место выдвигает принципы **бюрократической организационной культуры**. Данная ор-

организационная культура требует от персонала развитых умений работать в рамках строго заданной технологии, дисциплинированности, умения подчинять собственные интересы и цели требованиям организации. Система стимулирования в такой организации ориентирована на поощрение соблюдения правил, оценку соблюдения которых проводит вышестоящий руководитель. Материальное или иное поощрение зависит от места человека в иерархии.

Доктрина человеческих отношений соответствует *органической организационной культуре*. В рамках данной организации от персонала требуется включенность в общегрупповые ценности и нормы, умение подчинять свои интересы интересам большинства. Система стимулирования зависит от места человека в социометрической структуре группы, его лидерского потенциала, умения воздействовать на коллег. Оценка качества работы проводит, как правило, лидер организации.

Доктрина контрактации ответственности соответствует *предпринимательской организационной культуре*. Данная оргкультура требует от сотрудников высокой инициативности, умения работать в ситуации конкуренции, ориентации на достижение результата. Система стимулирования, как правило, ориентирована на достижение прибыли, что и является наиболее существенным критерием оценки эффективности деятельности.

Доктрина командного менеджмента предполагает формирование особых связей в производственном коллективе. Деятельность настолько усложняется, что не может быть выполнена силами только одного специалиста. Требуется командная работа, системная интеграция усилий различных специалистов для решения общей задачи. Происходит переход от индивидуализации результата к коллективному сотворчеству. Система стимулирования должна поощрять каждого сотрудника максимально включаться в коллективную деятельность.

1.3. Цели оценки в управлении персоналом

В современном кадровом менеджменте оценка персонала часто является системообразующей деятельностью, наряду с анализом труда, разработкой программ стимулирования и формирования корпоративной культуры. Оценочные технологии необходимы для получения информации при разработке кадровых программ - набора, расстановки, аттестации, обучения, формирования резерва, планирования карьеры, сокращения, структурной реорганизации и т.п.

Прежде чем перейти к принципам использования психодиагностической информации, необходимо проанализировать, что может дать оценка персонала в процессе создания целостной системы кадрового менеджмента.

Кратко характеризуя оценочную информацию, можно выделить три основных типа информации:

Первый тип - информация об успешности деятельности конкретного специалиста на своем рабочем месте. Такого рода сведения могут основываться на данных о деятельности аналогичных специалистов, выполненных заданиях, полученных результатах, поведении в конкретных ситуациях и т.д.

Второй тип - информация о потенциальных способностях конкретного специалиста. Она основывается, в первую очередь, на оценке индивидуально-психологических особенностей (мотивационно-ценностной сферы личности, характерологических и интеллектуальных качеств, темперамента). Кроме того, полезная информация может быть получена при анализе профессионального и личностного развития сотрудника.

Третий тип - информация о кадровом потенциале организации в целом. Она базируется на сопоставлении первого и второго типов информации с данными о:

- стратегических целях организации;
- организационно-культурных особенностях;
- парадигмах развития организации;
- прогнозе кадровой потребности;
- перспективах технологических изменений, которые могут повлечь за собой изменение требований к персоналу.

Как же используется данная информация?

На основании данных **об индивидуальной успешности** (первый тип информации) кадровая служба может оценивать потребность организации в представителях конкретных профессий. Сопоставление информации об успешности работы отдельных сотрудников с особенностями их трудоустройства позволяет сформулировать программу поиска и привлечения персонала. Кроме того, индивидуальную результативность сотрудника следует учитывать в процессе материального стимулирования. Оценив степень успешности специалиста, можно:

- сделать выводы об эффективности систем адаптации;
- изучить результативность программ обучения;
- спрогнозировать успешность специалиста на аналогичных должностях;

- сформулировать предложения о продвижении или включении сотрудника в резерв на вышестоящую должность;
- выяснить, насколько организация нуждается в услугах конкретного специалиста;
- сформулировать предложения по оптимизации кадрового состава и увольнению конкретных сотрудников.

На основании информации о **потенциале специалиста** (второй тип информации) кадровая служба может спрогнозировать эффективность сотрудника на должностях, которые он ранее не занимал, и разработать мероприятия по адаптации вновь принятого сотрудника и карьерному продвижению уже работающего специалиста. Отобрав наиболее способных к развитию сотрудников, кадровая служба имеет возможность сформировать внутренний резерв на управленческие должности, спроектировать программу его обучения и развития. В рамках формирования кадрового состава организации информация о потенциале специалиста помогает уточнить, насколько эффективны используемые методы привлечения и отбора персонала. Дают ли они возможность подобрать персонал, способный к росту вместе с развитием организации.

Далее, информация о потенциале сотрудников позволяет понять, правильно ли построена программа адаптации персонала, способствует ли она максимально быстрому вхождению в организацию, оставляет ли она возможность для самоопределения и нахождения своего места в уже существующей структуре. В кризисных ситуациях именно выявление персонала, обладающего способностью к развитию, дает возможность организации оптимизировать кадровый состав, оставив наиболее способных к изменению сотрудников.

Основываясь на информации третьего типа о кадровом потенциале в целом, мы имеем возможность провести **кадровый аудит** организации, сопоставив фактическую кадровую информацию с теми ожиданиями, которые менеджмент предъявляет к персоналу. У нас появляется возможность оценить, насколько деятельность организации обеспечена кадровыми ресурсами, соответствует ли кадровый состав потребностям менеджмента. Анализируя информацию третьего типа, мы видим, что она необходима при программировании и реализации всех основных кадровых процессов организации. Не зная, насколько деятельность организации обеспечена персоналом, мы не можем спланировать потребность в персонале (как количественно - по человеко-часам, - так и качественно - по должностным позициям). Построить эффективный процесс привлечения и отбора персонала без учета того, в какой степени персонал соответствует целям и задачам, предъявляемым менеджментом,

будет сложно. Но еще сложнее будет оценить эффективность использования кадрового потенциала, разработать систему стимулирования труда, адекватную стратегии развития организации и корпоративной культуре. Сформировать кадровый резерв, осуществить кадровые перестановки, поставить задачу на обучение и развитие персонала невозможно, не проведя оценку соответствия нынешнего уровня его развития стратегическим и тактическим задачам организации. Таким образом, мы видим, что если информация первого и второго типа является скорее технологической, то информация третьего типа дает возможность определить стратегию формирования или модификации кадрового потенциала, и является скорее методологической, обеспечивающей процесс проектирования кадрового потенциала организации. В связи с этим велика ее связь с корпоративным менеджментом, системой управления организацией в целом.

В табл. 1 сопоставлены типы оценочной информации с различными кадровыми процессами.

Таблица 1

Связь кадровых процессов с оценочной информацией

№ п/п	Основные кадровые процессы	Оценка успешности деятельности специалиста	Оценка потенциала специалиста	Кадровый аудит организации
1.	Планирование трудовых ресурсов	X		X
2.	Привлечение персонала	X	X	X
3.	Отбор персонала		X	X
4.	Разработка системы стимулирования	X		X
5.	Адаптация персонала	X	X	X
6.	Обучение персонала	X	X	X
7.	Оценка трудовой деятельности	X		X
8.	Продвижение персонала	на аналогичные должности	в иные сферы деятельности	X
9.	Формирование резерва руководящих кадров		X	X
10.	Оптимизация кадрового состава, увольнение	X	X	X

1.4. Методы оценки

Анализируя разнообразные технологии оценки персонала, используемые для получения кадровой информации, следует выделить два основных класса методов:

1) методы сбора информации по результатам выполнения работником профессиональной деятельности;

2) методы сбора информации в процессе выполнения работником специально сконструированных диагностических тестов (упражнений).

В рамках первого класса методов сбора информации можно выделить несколько основных подходов к оценке профессиональной успешности:

- **оценка по результату** (например, по полученной прибыли). Этот подход хорош для сложных видов деятельности. Но он может быть бесполезен в том случае, когда мы имеем дело с командной организацией деятельности, так как возникает проблема оценки индивидуального вклада сотрудника в групповой результат.

- **оценка по процессу** (оценка поведения сотрудника по критериям, связанным с исполняемой деятельностью, например, оценка эффективности менеджера по продажам в переговорах с клиентами). Этот подход эффективен для оценки качества выполнения работником элементов профессиональной деятельности. В качестве "оценщиков" часто выступают носители профессии, хорошо знакомые с данной работой. Однако существует опасность, что специалисты, проводящие оценку, не обладают психологическими навыками наблюдения за поведением коллег и реализуют лишь естественную человеческую способность к оценке характерологических черт. В этом случае ими фиксируется не реальное поведение, а потенциальные тенденции, предполагаемые у объекта наблюдения. В работу вступает механизм проекции, т.е. наделяния другого человека психологическими качествами чем-то похожих на него людей. Использование данного подхода требует детально разработанной технологии (специальные упражнения для выявления особенностей поведения испытуемых, бланки наблюдения за поведением, критерии оценки и правила ее проведения, правила интерпретации данных наблюдения).

Рассматривая **методы анализа информации**, можно выделить два подхода:

- **рейтинги успешности** (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Этот подход может дать неплохой ре-

зультат при сопоставлении тех вариантов поведения или характерологических особенностей, которые были выявлены, и тех, которые могут быть реализованы в конкретных ситуациях. Однако, так же как и в рассмотренной ранее оценке по процессу, имеется опасность ошибок интерпретации, обобщений, при которых оценки по одним шкалам необоснованно влияют на другие.

- **процедуры ранжирования**, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Этот подход может быть эффективен, когда нам необходимо выделить в группе нескольких сотрудников, работающих лучше или хуже других. В данном подходе также существует опасность пристрастной оценки. Эту опасность можно минимизировать, используя технологические варианты защиты экспертных оценок, например, путем парных сравнений или квотирования.

Краткая систематизация методов оценки эффективности производственной деятельности и трудового поведения помогает выделить несколько основных методов оценки (табл. 2).

Таблица 2

**Методы оценки эффективности деятельности и
трудового поведения**

Методы сбора информации		Методы анализа информации		
в реальных ситуациях		в условных ситуациях	<i>рейтинги успешности</i>	<i>процедуры ранжирования</i>
<i>оценка по результату</i>	<i>оценка по процессу</i>			
М Е Т О Д Ы				
индивидуальной оценки		групповой оценки		
<ul style="list-style-type: none"> • Анализ данных о фактической продуктивности 	<ul style="list-style-type: none"> • Анкеты и сравнительные анкеты • Метод заданного выбора • Описательный метод оценки • Метод оценки по решающей ситуации • Шкала наблюдения за поведением 	<ul style="list-style-type: none"> • Графический рейтинг • Шкала рейтингов поведенческих установок 	<ul style="list-style-type: none"> • Метод классификации • Сравнение по парам • Метод заданного распределения 	

1.5. Методы исследования личности

Нужно отметить, что само название группы методов несколько уже, чем совокупность процедур, которые должны быть описаны. Безусловно, говоря об этих методах сбора информации, мы должны будем остановиться на всех процедурах анализа физиологических, характерологических и личностных особенностей. Этому и будет посвящена вся работа.

Вопросы к главе 1

1. Какой тип организационной культуры присутствует в Вашей организации?
2. Какие кадровые процессы (см. табл. 1) имеют первостепенное значение для Вашей организации в настоящее время? Почему?
3. Проранжируйте по степени важности для нынешнего этапа развития Вашей организации кадровые процессы из табл. 1.
4. Оцените временные затраты кадровой службы по сопровождению основных кадровых процессов.
5. Для повышения эффективности каких кадровых процессов наиболее целесообразно, по Вашему мнению, использование психологических тестов?
6. Ответьте, пожалуйста, на последний вопрос, встав на позиции:
 - высшего руководства организации;
 - руководителей структурных подразделений;
 - сотрудников подразделений.
7. Возможно ли возникновение в организации негативного отношения к расширению практики использования психологических тестов в работе кадровой службы? Если да, то почему? Как можно минимизировать негативные эмоции персонала организации?

Глава 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПСИХОДИАГНОСТИКИ

В данной главе обсуждаются методологические основы кадровой психодиагностики. Знакомство с основными терминами и понятиями необходимо сотруднику современного подразделения по работе с персоналом для понимания сути диагностической работы и грамотной организации процесса психологического изучения кандидатов и сотрудников.

2.1. Кадровая психодиагностика. Определение, история развития

Кадровая психодиагностика (КП) - область психологии, в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности - субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений.

Из определения следует, что КП направлена на изучение таких качеств работника, которые имеют значение с точки зрения его профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия в процессе труда.

Индивидуально-психологические особенности личности – динамичная, меняющаяся в процессе жизнедеятельности система. Поэтому их изучение и анализ должны строиться с позиции раскрытия потенциала личности для дальнейшего развития.

Психодиагностическая практика - деятельность, затрагивающая "святая святых" обследуемого человека: его возможности к самореализации в жизни. От того, насколько бережно и разумно психодиагност будет обращаться с доступной ему информацией, зависит будущее другого человека. В этой связи краеугольным камнем психологического тестирования должен стать вопрос о профессиональной позиции психодиагноста. Возможно правильнее было бы говорить и называть профессионала в психологическом тестировании не "психодиагностом", а "психодиагностом-консультантом", тем самым расширяя и гуманизируя круг его профессиональных обязанностей

Принятие решения об использовании в работе кадровой службы психологических тестов для оценки персонала влечет за собой необходимость прохождения ряда последовательных этапов:

1-й этап - "профессиографический". На этой стадии осуществляется изучение, анализ и систематическое описание профессиональной деятельности - профессиографический анализ.

Результатами такого анализа обычно являются:

- *профессиограмма* - комплексное описание профессиональной деятельности, составленное с учетом выдвигаемых администрацией целей (например, профотбор, разработка системы обучения и повышения квалификации, автоматизация технологических процессов и пр.);

- *психограмма* - список психологических профессионально важных качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата.

Следует отметить, что составление психограммы – это не составление единственно возможного образца работника. Часто оказывается, что профессионалы, обладающие различными индивидуально-психологическими особенностями, показывают одинаково высокий результат в работе. Отсюда следует, что правильнее было бы описывать и анализировать различные эффективные индивидуальные стили профессиональной деятельности.

2-й этап - "критериальный".

Результаты анализа трудовой деятельности позволяют сформулировать критерии, которые впоследствии могут использоваться при:

- 1) разработке процедуры профессионального психологического отбора;
- 2) создании программ адаптации, обучения и развития сотрудников организации;
- 3) формировании систем материального стимулирования и аттестации персонала.

Заметим, что перечисленные процедуры особенно важны в ситуации, когда организация работает в условиях жесткой конкурентной борьбы, а ее сотрудники осуществляют *сложную профессиональную деятельность* (см. п.2.2).

Критерии, разработанные на основе анализа деятельности, могут включать в себя *социально-демографические характеристики* (пол, возраст, образование и пр.), *опыт работы по данной или смежным специальностям* (стаж, работа в организациях определенного типа и пр.), *физиологические показатели и внешние данные* (рост, вес, особенности соматического здоровья и тип телесной конституции), *психологические качества* (особенности темперамента, уровень интеллектуального развития, характерологические (в т.ч., социально-психологические)

качества, мотивационно-ценностные параметры и другие психологические показатели, связанные с профессиональной успешностью в данной профессии).

3-й этап - "технологический".

На этом этапе осуществляется разработка технологии психологического обследования. Под критерии психологической оценки подбираются методики, составляется тестовая батарея, вырабатывается алгоритм анализа и интерпретации результатов, разрабатываются форма и структура представления результатов диагностики.

Методики, направленные на изучение и измерение психологических показателей предрасположенности человека к данной профессиональной деятельности, должны соответствовать определенным требованиям [19]:

1. Методики должны позволять собирать диагностически значимую информацию за короткое время.
2. Методики предоставляют информацию не вообще о человеке, а о его конкретных психологических качествах.
3. Собираемая информация должна представляться в таком виде, чтобы возможно было осуществить количественное и качественное сравнение лиц, прошедших тестирование.
4. Информация, полученная с помощью теста, должна быть полезна с точки зрения прогноза развития, общения, эффективности обследуемого в той или иной деятельности.

Результаты психологической диагностики

Конечным результатом психологической диагностики является описание свойств оцениваемого работника - *экспертное заключение*. Можно выделить два аспекта, существенно влияющих на эффективность его дальнейшего использования.

Первый из них имеет содержательный характер и связан с параметрами описания результатов.

Второй связан с формой представления результата.

Рассмотрим оба аспекта более подробно.

I. Параметры описания.

Существенное значение имеют:

- состав и содержание системы критериев, по которым осуществляется оценка сотрудника (кандидата);

- структура изложения результатов диагностики;
- терминология, которая используется для описания.

Для того чтобы экспертное заключение могло быть использовано администрацией организации в качестве основания для принятия кадровых решений, оно должно быть представлено в критериях, совпадающих по содержанию с перечнем свойств (качеств), включенных в психодиаграмму. Однако применяемые в психодиагностике стандартизированные методики (см. п.2.5) предполагают получение результата в виде баллов по шкалам, содержание которых практически никогда полностью не совпадает с содержанием свойств и качеств, которые требуется оценить (измерить) в рамках практической задачи. Таким образом, существует задача "перевода" промежуточных результатов с языка шкал психодиагностических тестов на язык критериев, на основании которых строится итоговое экспертное заключение. Описанный процесс перевода должен приниматься во внимание и при подборе методик и при составлении тестовой батареи.

Возможны следующие подходы к преодолению указанных трудностей:

1. Использование специалиста-психодиагноста в качестве "черного ящика", в который "на входе" загружаются промежуточные результаты диагностических методик с получением "на выходе" итоговых результатов в структуре и терминах необходимых критериев и психологических качеств. В этом случае психодиагносту необходимы: а) высокая квалификация; б) хорошее знание той профессиональной деятельности, для которой осуществляется профотбор.

2. Разработка формального механизма пересчета промежуточных результатов (данных тестов) в итоговые с применением аппарата математической статистики (корреляционный и регрессионный анализ). Такой подход позволяет обрабатывать большой объем результатов при минимальных затратах времени, однако требует серьезной и продолжительной исследовательской работы, существенных затрат на разработку и большого объема данных для верификации. Описанный подход удобен при необходимости многократного решения идентичных задач с большим числом обследуемых и с успехом реализуется у нас в стране с середины 90-х годов при профессиональном отборе кандидатов в органы внутренних дел.

II. Форма представления результатов психодиагностического обследования.

Существует четыре основных вида представления результатов диагностики, удобные с точки зрения принятия кадровых решений:

1. *Расчет баллов по критериям оценки.* Дает информацию о степени выраженности качеств - критериев оценки. Наиболее распространенная форма представления таких данных - "профиль" качеств, представленный в графической или табличной форме. Результаты тестирования в виде баллов по критериям оценки могут эффективно использоваться представителями администрации только при четком и однозначном понимании ими критериев оценки. При такой форме представления результатов возникают трудности при необходимости быстро сравнивать результаты отдельных респондентов из большой выборки друг с другом, особенно, при большом количестве критериев оценки.

Положительным моментом является простота последующего использования методов статистического анализа информации по большому количеству обследованных.

2. *Результаты ранжирования* (рейтинг, место в списке). Получение возможно путем сравнения результатов разных людей на основе интегрального (комплексного) балла. Этот способ представления результатов наиболее очевидно представляет положение человека по отношению к другим оцениваемым из данной группы. Позволяет выбрать лучшего из имеющихся. Наряду с этим скрывает индивидуальные специфические особенности отдельного человека, минимизирует возможность анализа его индивидуального стиля деятельности. Кроме того, необходимость использования единого интегрального балла создает технические проблемы при его расчете:

а) определение "вклада" каждого из разнородных по содержанию показателей;

б) определение степени влияния на интегральный балл того или иного диапазона шкалы исходных показателей.

В итоге существенно повышается вероятность ошибки, ответственность эксперта-диагноста, предъявляются более высокие требования к его квалификации.

3. *Результаты категоризации* (отнесение к той или иной группе, классу). Такой способ представления результатов представляет собой диагноз в его элементарном варианте ("больной" - "здоровый"; "пригоден" - "не пригоден"). В той или иной форме содержит готовое решение, что упрощает использование результата диагностики и в максимальной степени увеличивает ответственность эксперта, а также снимает про-

блему интегрального показателя, связанную с разнородностью показателей. Одна из основных проблем - выбор границ разделения на группы. Кроме того, существует вероятность ошибочного отнесения к группе людей, результаты категоризации которых находятся в промежуточной ("пограничной") области.

В реальной кадровой работе диагност получает право на такое заключение только при абсолютном доверии к нему со стороны администрации и делегировании соответствующих властных полномочий, а также в случае существования нормативных документов, которые регламентируют процесс постановки диагноза. В качестве примера реализации такого подхода можно привести систему профессионального отбора в силовых ведомствах, где существуют ведомственные приказы, детально описывающие патопсихологические противопоказания для сложных видов профессиональной деятельности.

4. Содержательное описание (заключение, портрет, характеристика). Не требует от заказчика специальной подготовки и наиболее просто в восприятии. Позволяет получать целостное психологическое описание респондента. В результатах, представленных таким образом, вероятность технических (объективных) ошибок ниже, поскольку заключение строится на основе прямого содержательного анализа и описания полученных данных. Вместе с тем, этот способ требует значительных (по сравнению с остальными формами представления результатов) ресурсов времени диагноста и, соответственно, финансирования. Другой проблемой может стать субъективизм восприятия информации лицом, которое использует результаты диагностики, а также субъективизм в интерпретации данных диагностом. Увеличивается время восприятия и усложняется сравнение результатов различных людей между собой. Применение формальных методов анализа при таком способе предоставления информации невозможно.

Краткий очерк истории развития психодиагностики

Можно сказать, что первый законодательный акт, связанный с экспертной психодиагностикой у нас в стране, принадлежит Петру I. Это Указ "Об отрешении дураков от наследства", появившийся в 1722 году. В нем говорилось, что и у знатных людей бывают дети "таковы дураки, что ни в какую науку и службу не годятся". Этим лиц предлагалось "свидетельствовать в Сенате" и "буде по свидетельству явятся таковые, которые ни в науку, ни в службу не годились и впредь не годятся, от-

нюдь жениться и замуж итить не допускать" ("Указы Петра Великого", СПб, 1780, с.463).

В XVIII веке В.Н.Татищевым была высказана идея "трудовых проб" как способа психологической оценки работника. Ему же принадлежит получившая впоследствии широкое распространение идея о том, что **профессиональная пригодность – продукт освоения профессии, а не фатально заданное или природно обусловленное свойство человека.** При этом помимо способности с ее природными данными для работника важно иметь и "охоту", которая может и не проявиться без ознакомления с делом и пробы сил.

В.Н. Татищев учитывал важность у учеников интереса к делу, положительной мотивации, склонностей, без которых нельзя освоить профессиональное мастерство. Он заложил в учебный план горнозаводских школ возможность ознакомления всех учеников с каждым ремеслом при занятиях по часу в день с чередованием видов труда: "А когда кто к чему большую охоту и способность явит, тогда ему к той науке более времени допустить, а в другом убавить или весьма отставить. И для того инструменты и потребные материалы неоскудно заготовлять и в готовности иметь казенное" (цит. по кн.: Антология педагогической мысли в трех томах. Т. 2. Русские педагоги и деятели народного образования о трудовом воспитании и профессиональном образовании. Сост. Н.Н. Кузьмин. М., 1989, с. 46).

С конца XIX столетия развитие психологии сопровождается и стимулируется идеей измерения психологических качеств человека. Весьма перспективной, с точки зрения практики, оказалась возможность сравнивать между собой людей по количественным показателям. Выстроенный на этой основе методологический базис послужил отправной точкой для работ основоположников будущей психодиагностики - Ф.Гальтона, Г.Эббингауза, Дж. Кэттела, А.Бине.

Изначальные успехи психодиагностики были связаны с оценкой уровня и особенностей интеллектуального развития. Одна из первых публикаций в этой области, датированная 1879 годом, принадлежит Ф.Гальтону. Позднее, в 1905 году, появилась широко известная и сейчас шкала умственного развития Бине-Стенфорда. Считается, что с нее началась история внедрения в общественное сознание такого понятия как "коэффициент интеллекта".

Коэффициент интеллекта (англ. - Intelligence Quotient, IQ) - количественный показатель уровня интеллектуального развития, измеряемого с помощью тестов интеллекта. Понятие IQ введено в 1912 году В.Штерном. Формула IQ имеет следующий вид:

$$IQ = \frac{\text{умственный возраст}}{\text{хронологический возраст}} \times 100.$$

"Умственный возраст" - это показатель испытуемого, соотношенный с возрастными нормами по данному интеллектуальному тесту. Значения IQ, соответствующие различным уровням интеллектуального развития, предложены Д.Векслером в качестве эталона для интерпретации результатов:

IQ<69 соответствует различным степеням умственной отсталости (присутствует у 2,2% населения в возрасте от 16 до 64 лет);
 70<IQ<79 - "пограничный уровень" (присутствует у 6,7%);
 80<IQ<89 - сниженная норма (присутствует у 16,11%);
 90<IQ<109 - психическая норма (присутствует у 50,1%);
 110<IQ<119 - "хорошая норма" (присутствует у 16,1%);
 IQ>120 - высокий уровень интеллектуального развития (присутствует у 8,9%).

Само понятие "психодиагностика" возникло в 1921 года после публикации одноименной работы Г. Роршаха [28]. Первоначально оно использовалось в психиатрии и обозначало совокупность приемов и методов, направленных на выявление отклонений от нормального функционирования и развития психических процессов у человека. Позднее это понятие распространилось за пределы медицины в сферы образования, профессионального отбора и др.

С 20-х годов нашего столетия в диагностической практике появляются первые проективные и стандартизованные методики исследования личности.

Развитие психодиагностики у нас в стране в XX столетии имело сложный и драматический характер.

До середины 30-х годов наблюдалось массовое использование тестов в системе образования, в здравоохранении, промышленности. Большой вклад в теорию и практику измерения психологических качеств в этот период внесли С.Г. Геллерштейн, Л.С. Выготский, М.Я. Басов, П.П. Блонский, М.С. Бернштейн, И.П. Шпильрейн. Однако, несмотря на объективные успехи отечественной психологии в решении практических образовательных и производственных задач, в 1936 году вышло печально известное постановление ЦК ВКП(б) "О педологических извращениях в системе наркомпросов". После него применение и разработка психологических тестов стали невозможны. Лишь с конца 60-х годов психодиагностика постепенно стала "восстанавливаться в правах" как составная часть психологии.

Естественно, что сорокалетний перерыв не прошел незаметно. Он является основной причиной столь широкого в настоящее время распространения в России зарубежных методик.

70-80-е годы стали периодом "прорыва" тестов в сферу профессионального отбора. Системы психологического профотбора были разработаны, введены и нормативно закреплены в силовых ведомствах. В Министерстве Обороны наибольшее развитие психологическое тестирование получило в авиации и космонавтике. В МВД для кандидатов на службу было введено обязательное психодиагностическое обследование, направленное на выявление признаков скрытых психических отклонений. Огромной популярностью стали пользоваться ММПР, тесты Кэттела и Люшера, матрицы Равена.

Интенсивно развивался профотбор в системе МЧС.

С начала 80-х до середины 90-х годов в стране возникли и интенсивно развивались госбюджетные научно-исследовательские организации, ориентированные на разработку и внедрение в практику новых психодиагностических технологий.

С начала 90-х годов стали появляться и быстро расти негосударственные фирмы, занимающиеся созданием коммерческих психодиагностических тестов. Можно сказать, что конкурентная борьба благотворно повлияла на профессиональный уровень, качество и эффективность новых диагностических инструментов, адресованных кадровым службам.

2.2. Основные понятия психодиагностики

В психодиагностике существует ряд базовых понятий, представление о которых необходимо для понимания сути диагностической работы, грамотной постановки задачи и контроля за результатами деятельности психолога.

Тест психологический (от англ. test - проба, испытание, проверка) - специально сконструированная процедура для выявления, изучения и измерения одного или нескольких психологических качеств, характеристик человека. Непременным условием этой процедуры является неизменная структура стимульной ситуации (содержание задач, последовательность их предъявления, форма бланка и пр.). Для всех испытуемых тест всегда должен быть одинаков. Именно это условие позволяет измерять и сравнивать поведенческие реакции (особенности) различных людей.

Тестовая батарея - набор психологических тестов, разработанный для сбора необходимой с точки зрения принятия кадрового решения информации об испытуемом. Тестовая батарея создается на основе предварительного профессиографического исследования, в ходе которого осуществляется психологический анализ деятельности и выделяются индивидуально-психологические качества профессионалов, связанные с профессиональной успешностью. Общая продолжительность выполнения тестов, включенных в батарею, должна быть не более трех часов.

Черта психологическая - устойчивое свойство человека, характеризующее обобщенный способ, стратегию его поведения относительно данного типа ситуаций. В психодиагностических методиках черта трансформируется в тестовые шкалы. Результат испытуемого по тестовой шкале показывает степень выраженности у него изучаемой черты.

Шкала тестовая - инструмент для численного измерения психологических свойств субъекта. Показатель по тестовой шкале свидетельствует о степени выраженности измеряемого психологического качества у испытуемого. В тестах чаще всего встречаются шкала "стен" (включает в себя диапазон оценок от 1 до 10 баллов, используется в опроснике Кэттелла 16PF), *T-шкала* (включает в себя диапазон оценок от 1 до 100 баллов, используется в ММРІ). В тесте может быть от одной до нескольких сотен шкал. Так, в Миннесотском многофакторном личностном опроснике (ММРІ) их более двухсот.

ПРИМЕР.

В интеллектуальном тесте КОТ (краткий отборочный тест) одной из шкал (шкала "общий уровень интеллектуального развития") является суммарное количество правильно решенных задач. Всего их 50. Соответственно и оценка по данной шкале может варьировать в диапазоне от 0 до 50. Однако сам по себе абсолютный результат по тесту часто бывает недостаточен. По нему можно сравнивать людей между собой. Но определить уровень результата (высокие показатели, средние или низкие) невозможно. Кроме того, испытуемые могут отличаться друг от друга по социально-демографическим характеристикам (возрасту, образованию и пр.). Высокий показатель для старшеклассника может быть низким для выпускника университета. Чтобы преодолеть эту проблему, в психодиагностике пользуются "тестовыми нормами".

Тестовая норма - это результат статистического анализа и выделения характеристик показателей по данному психологическому тесту для выборки испытуемых с однородными социально-демографическими

показателями (пол, возраст, образование, регион и т.д.). Тестовая норма имеет два основных параметра:

$$\text{- выборочное среднее } X_{\text{ср.}} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_i}{N},$$

где X_i - результат по тесту i -го испытуемого из выборки, по которой осуществлялся расчет нормы;

N - количество испытуемых в выборке;

$$\text{- среднее квадратическое отклонение } S = \sqrt{\sum_i (X_i - X_{\text{ср.}})^2 / (N - 1)},$$

где X_i - результат по тесту i -го испытуемого из выборки, по которой осуществлялся расчет нормы;

$X_{\text{ср.}}$ - выборочное среднее;

N - количество испытуемых в выборке.

Необходимо отметить, что для получения достоверных норм N должно быть достаточно велико. Ведь предполагается, что мы распространяем данную норму на всех остальных лиц с аналогичными социально-демографическими характеристиками (на так называемую "генеральную совокупность"). Это означает, что функция вероятности результатов должна являться так называемым "нормальным распределением" (см. ниже).

Выборочное среднее $X_{\text{ср.}}$ и среднее квадратическое отклонение S используются для оценки результата A испытуемого следующим образом:

1. Если $A < (X_{\text{ср.}} - S)$, то считается, что испытуемый продемонстрировал низкий результат по данной шкале (тесту);
2. Если $A > (X_{\text{ср.}} + S)$, то результат считается высоким;
3. Если $(X_{\text{ср.}} + S) > A > (X_{\text{ср.}} - S)$, то это средний результат.

Заметим, что упомянутые выше виды тестовых шкал (шкала "стеннов" и Т-баллов) являются результатом *стандартизации* (линейного преобразования масштаба шкалы) в вид, удобный для практического использования.

Так, для шкалы "стеннов" всегда $X_{\text{ср.}}=5,5$; $S=2$. Для шкалы Т-баллов $X_{\text{ср.}}=50$; $S=10$. Для шкалы IQ $X_{\text{ср.}}=100$; $S=15$.

Существует любопытная особенность, связанная с $X_{\text{ср.}}$ и S . Оказывается, в случае нормального распределения результатов (см. выше) показатели среднего уровня ($X_{\text{ср.}} + S > A > X_{\text{ср.}} - S$) имеют 68,26% испытуемых. Соответственно, высокие и низкие результаты имеют по 15,8% испытуемых. В реальной психодиагностической практике средний ре-

зультат, как правило, не подлежит содержательной интерпретации. Создатели тестов разрабатывают описание результатов, соответствующих высоким и низким показателям.

Валидность - комплексная характеристика теста, дающая информацию, что измеряет данная методика и насколько хорошо она это делает. Валидность может определяться путем вычисления корреляций показателей (шкал) теста с эмпирическими критериями (экспертными оценками, эффективностью деятельности, сходными показателями других методик и т.д.). Валидность - один из важнейших параметров любой психодиагностической методики. Если тест "невалиден", пользоваться им нельзя. Существует несколько подвидов валидности.

Прогностическая валидность - характеристика теста, позволяющая оценить качество прогноза в отношении испытуемого по результатам данного теста.

Содержательная валидность - характеристика теста, позволяющая оценить содержание и полноту методики с точки зрения особенностей измеряемой области психических качеств.

Надежность - характеристика, отражающая точность измерения индивидуальных психологических черт при помощи данного теста. Известно, что на результат тестирования влияют многие факторы: повышенное эмоциональное напряжение, утомление, особенности обстановки и личности диагноста, мотивация испытуемого. Условно факторы, являющиеся причиной разброса результатов, можно разделить на две группы:

- факторы неустойчивости диагностической процедуры;
- факторы нестабильности измеряемой черты во времени.

Для оценки точности теста используются два вида надежности: надежность-согласованность и надежность-устойчивость.

Надежность-согласованность - показатель методики, характеризующий уровень ее внутренней однородности относительно измеряемой черты. Определяется путем расщепления пунктов опросника на две группы и вычисления корреляций каждой группы с общим показателем теста (шкалы). Можно сказать, что надежность-согласованность показывает, насколько хорошо и слаженно "работают" пункты опросника в плане выявления данной черты.

Надежность-устойчивость (или ретестовая надежность) - показатель устойчивости результата теста во времени. Вычисляется как коэффициент корреляции результатов одной и той же группы испытуемых с перерывом в две недели.

Нормальное распределение - вид теоретического распределения переменных (функция вероятности результата). Оно наблюдается при изменении переменной под влиянием множества независимых факторов.

Нормальное распределение описывается уравнением Муавра:

$$f(x) = \frac{e^{-\frac{(X_i - X_{cp.})^2}{2S^2}}}{\sqrt{2\pi}S},$$

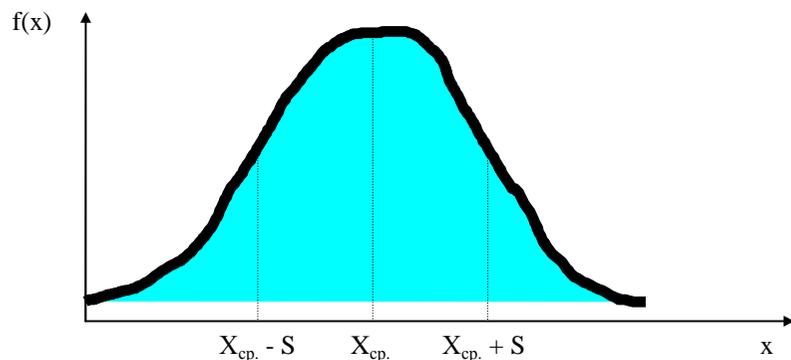
где X_i - результат по тесту;

$f(x)$ - вероятность результата;

S - среднее квадратическое отклонение;

$X_{cp.}$ - среднее арифметическое.

График $f(x)$ имеет вид:



Корреляционный анализ - набор методов математической статистики, которые используются для изучения взаимосвязи между переменными (показателями). Используется в психодиагностике при решении вопросов валидности и надежности тестов. Процедуры корреляционного анализа позволяют оценить уровень значимости связи изучаемых переменных (другими словами - вероятность ошибки при выдвижении гипотезы о наличии взаимосвязи между переменными), а также меру и направление влияния одной переменной на другую. В ходе корреляционного анализа вычисляются так называемые "*коэффициенты*".

корреляции" - количественные показатели меры и направления влияния переменных.

Факторный анализ - комплекс методов математической статистики, направленный на выявление скрытых закономерностей в массиве переменных. Позволяет перейти от совокупности измеренных показателей изучаемого явления к обобщенным факторам, дающим возможность выдвигать гипотезы относительно структуры явления. Метод факторного анализа использовался при создании опросника 16 PF Р.Кэттела и при выделении интегрального интеллектуального фактора "g", проявляющегося при измерении интеллекта с помощью различных тестов (Ч. Спирмен, 1936).

Сложная профессиональная деятельность - это такая работа, которая может быть охарактеризована одновременным присутствием более чем трех из перечисленных ниже особенностей:

- необходимостью специальной профессиональной подготовки для эффективного выполнения функциональных обязанностей;
- многообразием и сложностью профессиональных задач;
- часто возникающими ситуациями неопределенности при решении профессиональных задач и необходимостью выбора наилучшего из многих способов достижения профессиональных целей;
- высоким уровнем психической напряженности труда;
- жесткими временными ограничениями для достижения профессионального результата;
- наличием рабочих ситуаций, при которых выполнение профессиональных функций связано с риском и опасностью для жизни профессионала и, как следствие, необходимостью преодоления за счет социально обусловленного поведения естественных инстинктов в процессе решения профессиональных задач;
- повышенной социальной ответственностью за результаты профессиональной деятельности (отсутствие "права на ошибку" в процессе выполнения работы).

Наиболее распространенными примерами современной сложной профессии являются работа топ-менеджера коммерческой организации, специалиста по продаже услуг, специалиста по работе с клиентами (заказчиками).

Сложная профессиональная деятельность предъявляет повышенные требования к психологическим качествам специалиста. Психологический отбор с использованием методов психодиагностики является необходимым этапом отбора успешных кандидатов для сложной профессии.

2.3. Концепция личности как основа структуры теста и подхода к изучению индивидуально-психологических особенностей человека

Обычно психодиагностический тест строится на основе авторских представлений о структуре личности. То, как разработчик методики описывает и объясняет психологические особенности человека, определяет шкальную структуру и интерпретацию теста.

Сбор и систематизация информации об испытуемом в ходе психодиагностического обследования происходит на основе субъективной модели личности, представленной в сознании диагноста. Составляющие этой модели влияют на выбор методик, структуру заключения по результатам обследования и способ изложения диагностической информации.

В современной психологии существует несколько наиболее распространенных подходов к изучению и анализу личности [3]:

1. Конституциональный подход. В его основе лежит представление о том, что психологические особенности человека связаны с типом его конституции (строением тела, темпераментом), т.е. с врожденными генетически обусловленными параметрами. Психодиагностический инструмент в рамках этого подхода строится на основе выявления связей между антропометрическими параметрами и психологическими чертами. Таким образом, каждому конституциональному типу ставится в соответствие набор личностных характеристик.

2. Факторный подход. Основан на изучении и анализе личности с использованием методов математической статистики (факторного анализа). При этом характеристики личности, присутствующие в языке, объединяются в группы (факторы), которые впоследствии фигурируют

как шкалы опросников. В рамках этого подхода разработан популярный в России тест Р.Кеттела 16PF.

3. Блочный подход. Предполагает выявление и выделение отдельных блоков, составных частей личности.



Блок темперамента, связанный с генетически заданными показателями нервно-психических процессов (интенсивностью, скоростью, темпом, ритмом, выносливостью), является фундаментом, на котором "настраиваются" другие блоки. Над ним расположен *блок высших психических функций* - сложных системных психических процессов, формирующихся в процессе социализации личности. В него входят память, внимание, восприятие, мышление. Далее идет *блок характера*, связанный с приобретенным опытом и закрепленными в ходе социализации личности устойчивыми формами поведения и межличностного взаимодействия. На самом верху оказывается *блок направленности личности*. Иногда его называют мотивационно-ценностным. С точки зрения прогноза профессиональной успешности наибольшей информационной значимостью обладают верхние блоки: направленность личности, характер, высшие психические функции.

По мнению авторов, блочный подход является наиболее удобным и технологически оправданным для анализа личности с использованием средств психодиагностики и разработки системы критериев психологического отбора. Логика этого подхода положена в основу структуры третьей главы, посвященной описанию конкретных психологических тестов.

4. Мотивационно-динамический подход. Весьма популярен в современной психологии. В основе этого подхода лежит тезис о том, что любое проявление личности может рассматриваться с учетом иерархически организованных уровней потребностей (мотивов). И, кроме того, в каком-либо одном динамическом образовании (отношении, мотиве, потребности и пр.) проявляются свойства целостной личности. В качестве примера, иллюстрирующего мотивационно-динамический подход, можно предложить концепцию самоактуализации А. Маслоу. Согласно ей, потребности более высокого уровня (потребность в любви, потребность в социальном статусе, потребность в самоактуализации) возникают лишь после того, как человек удовлетворит базовые потребности, т.е. будет испытывать физиологический комфорт и чувство безопасности.

Существенный вклад в методологию изучения личности внесла Л.Н. Собчик. Она ввела понятие "**ведущей тенденции**", т.е. индивидуально-очерченного стиля восприятия, переработки и воспроизведения информации о познаваемом мире, которые трансформируются в мысли, переживания, поступки людей. Этот стиль пронизывает все уровни личности от генетически заданных до высших, сформированных в ходе социализации [24]. В ходе анализа результатов психодиагностики выявление одной или нескольких ведущих тенденций личности позволяет более точно прогнозировать поведение человека и понимать его мотивационно-ценностные приоритеты.

С понятием "ведущих тенденций" применительно к проблематике профессионального развития перекликается понятие "**индивидуальный стиль деятельности**", введенное в отечественную психологию труда Е.А.Климовым. Он определяет индивидуальный стиль деятельности (ИСД) как устойчивую индивидуально-специфическую систему психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности. ИСД позволяет людям с разными индивидуально-типологическими особенностями нервной системы, разной структурой способностей, темперамента, характера добиваться равной эффективности при выполнении одной и той же деятельности разными способами, компенсируя при этом индивидуальные особенности, препятствующие достижению успеха (Климов Е.А., 1990).

2.4. Методологические принципы построения системы психологического отбора

Содержание этого параграфа, по опыту авторов, требует определенных усилий от читателя. Это связано с необходимостью отстраниться от конкретных технологических вопросов психодиагностики (более реальных и понятных) и подняться на уровень методологических основ профессионального отбора. Вместе с тем, авторы считают, что истинная технологическая грамотность современного менеджера по персоналу невозможна без глубокого и разностороннего понимания контекста использования психодиагностических методик.

Анализ материалов экспериментальных исследований и литературных данных по проблеме профессионального психологического отбора (К.К. Платонов, В.А. Бодров, Т.Т. Джамгаров, Е.А. Милерян, А.В. Родионов и др.) позволяют сформулировать ряд общих принципов разработки систем психологического тестирования и профессионального отбора в целом. К ним относятся:

Принцип актуальности. Разработка системы психологического отбора и тестирования необходима, целесообразна в том случае, когда различия в уровне профессиональной подготовки, безопасности и эффективности деятельности зависят от индивидуально-психологических качеств, профессиональных способностей кандидатов.

Принцип практичности. Мероприятия по психологическому тестированию должны быть частью всей системы комплектования, экономичными по материальным затратам, приемлемыми по продолжительности.

Принцип научной обоснованности. Организационно-методические рекомендации по психологическому отбору должны быть результатом исследований по следующим основаниям: а) необходимость, целесообразность проведения тестирования и отбора на определенную профессию (специальность); б) конкретное содержание задачи тестирования (прогнозирование пригодности к обучению, к деятельности по конкретной специальности или в определенных условиях и т.д.); в) профессиональные требования к кандидатам; г) валидность и надежность психодиагностических методик оценки профессионально важных качеств (ПВК) личности; д) критерии прогнозирования профессиональной пригодности; е) эффективность разработанных процедур, рекомендаций.

Принцип системного подхода. Разработка рекомендаций по психологическому отбору должна быть основана на изучении и учете особенностей развития, взаимосвязи и взаимообусловленности различных

профессионально значимых психологических качеств личности, включенной в сферу предметной деятельности, а также возможного влияния на основные свойства личности характеристик объекта, содержания, организации и условий деятельности, требований и показателей эффективности, качества и безопасности труда.

Принцип деятельностного подхода. Объем и направления изучения личности должны определяться не только требованиями, спецификой условий и содержания будущей деятельности, но также и особенностями ее развития в различных формах настоящей и прошлой профессиональной деятельности.

Принцип прогнозирования развития личности. Используемые при отборе психодиагностические методы и сама процедура обследования должны предусматривать возможность изучения динамики развития ПВК личности.

Принцип комплексного отбора. Психологический отбор с использованием методов психодиагностики является одним из компонентов профессионального отбора и находится в тесной связи с социально-демографическим, медицинским и образовательным отбором.

Принцип активности отбора. Результаты психологического обследования при отборе следует использовать не только для прогнозирования профпригодности, но и для формирования и развития профессиональных способностей путем учета индивидуально-психологических особенностей личности.

Принцип сочетания отбора и консультирования по профессиональному развитию. Мы уже говорили выше о важности гуманного отношения к человеку, проходящему психологическое тестирование. Проявлением партнерской позиции по отношению к нему является работа психодиагноста, связанная с последующим разъяснением и обсуждением результатов тестов. Деонтологически грамотно предоставленная "обратная связь" может серьезно помочь человеку в процессе личностного и профессионального развития.

Говоря о грамотном методическом обеспечении нельзя не остановиться на проблеме, связанной с описанным выше принципом научной обоснованности. Дело в том, что в большинстве случаев для эффективного использования психологических тестов в организации бывает необходимо провести мероприятия по разработке тестовых норм, соответствующих обследуемому контингенту испытуемых. Эта незаметная для руководства организации работа требует больших временных затрат от психодиагноста, однако без нее точность прогноза относительно психологических особенностей обследованных снижается. Опасность заклю-

чается в том, что трудно спрогнозировать, как, в какую сторону изменятся тестовые показатели измеряемых качеств.

Безусловно, соблюдение всех перечисленных выше принципов при разработке системы психологического тестирования (отбора) возможно далеко не всегда, однако их знание и понимание позволяет оценивать уровень валидности мероприятий по оценке персонала и осуществлять их дальнейшее совершенствование.

Вопросы

1. Какие из перечисленных принципов построения систем профессионального отбора Вы считаете наиболее важными? Объясните почему.
2. Считаете ли Вы, что некоторые из перечисленных в параграфе принципов противоречат друг другу? Если да, то какие?
3. Можно ли принципы дифференцировать по важности в зависимости от общей численности персонала в организации?

2.5. Основные виды психодиагностических методик

В данном параграфе описываются различные виды психодиагностических методик.

В качестве основания для практической типологии тестов, предлагаемой читателю, выбран принцип, описанный В.В. Столиным и А.Г. Шмелевым. Он основан на различии методических приемов, лежащих в основе тестов. Так, могут быть выделены следующие типы методик:

1. Объективные тесты, в процессе выполнения которых испытуемый должен дать правильные ответы на предлагаемые задания. Как правило, это методики, направленные на оценку способностей (интеллект, память, внимание и пр.)
 2. Стандартизованные самоотчеты. В том числе, тесты-опросники а, открытые опросники б и шкальные опросники в.
 3. Проективные методики.
 4. Аппаратурные методики.
 5. Диалогические методики.
- Рассмотрим перечисленные типы методик более подробно.

1. Объективные тесты.

Среди наиболее часто используемых объективных тестов следует назвать тесты интеллекта. При их выполнении испытуемый должен решать логические, арифметические, пространственные задачи. Время выполнения заданий в большинстве объективных тестов лимитировано.

2. Стандартизованные самоотчеты.

а) Тесты-опросники.

Тесты этого типа наиболее часто используются в кадровой работе. Опросники бывают одномерные и многомерные (многофакторные), позволяющие оценить сразу несколько психологических черт. В последнем случае каждая измеряемая черта представлена группой вопросов (обычно 7 и более). В качестве примера многомерных стандартизованных опросников можно привести знаменитые ММРІ, тест Кэттела 16PF, CPI (более подробная информация об этих тестах содержится в главе, посвященной психодиагностическим методикам). По своему содержанию тесты-опросники представляют собой списки вопросов или утверждений (так называемых, "стимульных ситуаций") с заданными вариантами реакций (ответов) испытуемого на них. Возможные варианты ответов:

- "верно" или "неверно" (опросник ММРІ);
- "да", "иногда", "нет" (опросник 16 PF).

б) Открытые опросники.

Представляют собой анкеты, списки вопросов или неоконченных предложений, для которых предусмотрена особая форма обработки - контент-анализ (т.е. отнесение ответов к определенным стандартным категориям). В качестве примера можно привести биографические опросники, направленные на изучение психобиографии испытуемого - один из популярных на Западе методов прогноза профессиональной успешности.

Широкое распространение получили, так называемые, "неоконченные предложения". В них испытуемому предлагают развернуто дописать фразы. Например:

- Моя работа - это прежде всего...
- Качества, которые больше всего ценятся руководством в сотрудниках фирмы - это...

в) Шкальные техники.

В некоторых опросниках испытуемому предлагается оценить себя по одной или нескольким шкалам.

ПРИМЕР: Методика УСК (уровень субъективного контроля). Направлена на измерение локуса контроля (склонности к принятию на себя ответственности в различных сферах жизнедеятельности (работа, семья, межличностные отношения и пр.)).

Инструкция теста: Оцените, пожалуйста, каждое из приведенных ниже 44 утверждений по 6-балльной шкале от -3 до +3. При этом оценка -3 означает "совершенно не согласен", а оценка +3 - "полностью согласен". Отметьте выбранный Вами вариант ответа на бланке:

Фрагмент опросника:

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь - дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

Фрагмент бланка УСК для ответов:

№	Совершенно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Согласен	Полностью согласен
1	-3	-2	-1	1	2	3
2	-3	-2	-1	1	2	3
3	-3	-2	-1	1	2	3
4	-3	-2	-1	1	2	3
5	-3	-2	-1	1	2	3

Как любой измерительный инструмент, стандартизованные опросники имеют сильные и слабые стороны.

"Преимущества":

- Стандартизованные опросники удобны в использовании при групповом обследовании (легко тиражируются, имеют четкие письменные инструкции по заполнению, обработке и интерпретации результатов).
- Стандартизованные опросники легко компьютеризировать.
- Проводить тестирование может сотрудник кадрового подразделения, не имеющий специального психологического образования.

- Обработка и интерпретация результатов проста, не требует значительных временных затрат и длительной специальной подготовки.
 - Многофакторные личностные опросники, как правило, позволяют получить целостный психологический портрет испытуемого. Кроме того, шкалы таких опросников обычно в той или иной степени содержательно пересекаются с психограммами большинства профессий. Последнее является причиной частого включения многофакторных опросников в тестовые батареи.
 - Обычно стандартизованные опросники имеют набор статистических норм для лиц с различными социально-демографическими характеристиками. Это позволяет оценивать психологические качества испытуемых с максимальной точностью.
- "Недостатки":*
- Опросник не предоставляет об испытуемом информации больше, чем предполагает шкальная структура теста.
 - В случае, если результат испытуемого находится в пределах средних значений, возникают проблемы с содержательной интерпретацией. По указанной причине иногда "не работает" более половины из 16 шкал опросника Кэттелла.
 - Многофакторные личностные опросники требуют значительных временных затрат на проведение, так как включают в себя несколько сотен вопросов. Например, в СМИЛе - стандартизованном методе исследования личности (это одна из трех русскоязычных версий теста ММРІ, разработанная Л.Н. Собчик) содержится 566 утверждений, занимающих у респондента от одного до двух-трех часов.
 - Известность и популярность некоторых стандартизованных опросников привела к снижению их валидности.

3. Проективные методики

Эти методики задействуют в испытуемом процессы воображения. Инструкции проективных тестов предлагают человеку "спроецировать" себя в заданную стимульную ситуацию и создать на ее основе некоторый индивидуальный продукт в виде текста, рисунка, рассказа, эмоционального состояния и пр. Предполагается, что подобный продукт несет в себе особенности характера и мотивационно-ценностной сферы испытуемого.

Следует сказать, что анализ и интерпретация результатов проективных методик требуют определенного опыта и подготовки.

Среди широко известных и часто используемых в кадровой работе проективных тестов следует назвать **тест цветowych выборов Люшера** и **рисунок несуществующего животного**. Они основаны на выявленных связях психологических особенностей личности с цветовыми предпочтениями (в первом случае) и с графическим самовыражением - во втором.

Своеобразие инструкций и стимульных ситуаций проективных тестов, апелляция к творческому началу испытуемого делают подобные методики целесообразными с точки зрения включения их в тестовые батареи. Это снижает неизбежный элемент монотонности.

Большинство проективных методик используется для изучения мотивационной сферы личности

4. Аппаратурные методики

Предполагают использование специальной аппаратуры для изучения индивидуально-психологических особенностей испытуемого. Как правило, с помощью аппаратурных методик оцениваются особенности высшей нервной деятельности (скорость реакции, динамические характеристики нервной системы) и высшие психические функции (особенности памяти, внимания, восприятия). Эти параметры особенно важны при профессиональном психологическом отборе операторов и водителей.

Определенным сходством с аппаратурными методиками обладают компьютерные тесты, о которых более подробно будет сказано в третьей главе.

5. Диалогические методики

Предполагают непосредственный контакт психодиагноста и испытуемого. Эти техники требуют высокой коммуникативной компетентности. Вариантом диагностической техники является собеседование по результатам психологического обследования. В нем уточняются результаты и проверяются гипотезы, высказанные по результатам ранее выполненных тестов. Одновременно при собеседовании испытуемому может быть предоставлена краткая обратная связь в грамотной с точки зрения деонтологии форме.

Кроме описанной выше, возможна классификация психологических тестов, основанная на выделении **вербальных и невербальных** мето-

дик. Первые характеризуются тем, что при задании стимульной ситуации в них активно используется вербальный (словесный) аппарат. Во вторых методиках его заменяют рисунки, звуки и пр. Предполагается, что в этом случае смысловая сфера испытуемого вносит минимальные искажения в его понимание стимульной ситуации и в его ответы. Кроме того, невербальные тесты в меньшей степени подвержены культурным влияниям и стереотипам. Это послужило основанием прямого перенесения (без кросскультурной валидации) к нам в страну из-за рубежа ряда невербальных методик и, в том числе, широко известного теста цветочных выборов М. Люшера.

Примерами невербальных методик являются проективные рисуночные тесты (рисунок человека К.Махвер, интеллектуальный тест "прогрессивные матрицы Равена").

К вербальным методикам можно отнести большинство стандартизованных и шкальных тестов.

Другой вариант классификации психодиагностических методик основан на выделении иерархических классов, уровней психологических качеств личности, реализованных в блочном подходе к изучению личности (см. п.2.3):

- особенности высшей нервной деятельности, темперамент;
- высшие психические функции (память, мышление, восприятие, внимание);
- характерологические качества (социально-психологические характеристики, локус контроля, уровень тревожности и т.п.);
- мотивационно-ценностные особенности.

В этом случае различные психодиагностические тесты могут быть соотнесены с соответствующими уровнями в структуре личности. Подобная классификация удобна с практической точки зрения при построении психодиагностической батареи, составлении заключения по результатам обследования. Она положена в основу следующей главы, содержащей описание конкретных методик.

2.6. Требования к психодиагностическим методикам, используемым в управлении персоналом

В кадровой службе вопрос о том, какие психодиагностические методики будут использоваться для оценки персонала, обычно решается при участии профессиональных психодиагностов. Однако ответственность за качество работы и итоговый результат распространяется и на руководителя подразделения. Для контроля за качеством результата он должен помнить, что эффективная диагностическая работа возможна лишь в том случае, если будут выполнены следующие требования:

1. В отношении используемых тестов присутствуют данные о валидности, надежности, существуют статистические нормы для предполагаемых категорий испытуемых.
2. Имеются методические материалы, включающие в себя:
 - стимульный материал;
 - бланки;
 - ключи;
 - описание методики (цели, область применения, основные теоретические положения);
 - описание процедуры тестирования (инструкция, рекомендации по проведению, требования к подготовке (квалификации) диагноста, данные о временных затратах и пр.);
 - алгоритм обработки результатов;
 - текст интерпретации результатов и рекомендации по составлению заключения на их основе.
1. Использование методики оправдано с точки зрения критериев отбора (оценки) персонала, финансовых и временных затрат.
2. Имеется квалифицированный консультант или штатный психодиагност, который может предоставить экспертное заключение в отношении данного теста и целесообразности его использования.

2.7. Правила применения психодиагностических методик

Полноценное использование психодиагностических методов, необходимое для получения достоверных результатов, а также соображения профессиональной этики предполагают, что сотрудник кадровой службы в своей психодиагностической работе должен придерживаться ряда правил:

1. В кадровой работе следует применять лишь теоретически хорошо обоснованные и практически проверенные методики.

2. После принятия решения о необходимости использования тестов для оценки персонала следует проконсультироваться с профессиональным психологом-психодиагностом. В ходе консультации следует соотнести задачу оценки с технологиями (методиками) получения информации об индивидуально-психологических качествах. (Получить ответ на вопрос "При помощи каких инструментов лучше собирать информацию и как эти инструменты правильно использовать?").

3. Первую пробу методики провести на самом себе, изучить свою субъективную реакцию на стимульную ситуацию и интерпретацию результатов.

4. Обязательно соблюдать профессиональную тайну как в отношении технологии тестирования, так и по поводу диагностической информации, полученной об испытуемом.

5. Строить отношения с обследуемыми на гуманистической партнерской основе. Это означает, что:

- нельзя злоупотреблять их доверием;
- следует обязательно предупреждать о том, как будет использоваться диагностическая информация и кто будет иметь к ней доступ;
- необходимо создавать условия для получения испытуемым информации по данным тестирования.

6. При запросе со стороны испытуемого о результатах тестирования предоставлять информацию в позитивном виде, делая ударение на потенциальных возможностях испытуемого и избегая негативных оценочных суждений.

7. Не допускать к психодиагностической и аналитической работе, требующей высокой профессиональной квалификации, лиц, не прошедших специальное обучение или не имеющих соответствующей квалификации, а также нарушающих требования профессиональной этики.

Глава 3. ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ

В данной главе описаны конкретные психодиагностические методики, которые широко используются в современной кадровой работе. В основу логики разбиения материала главы на параграфы положен описанный в п. 2.3. блочный подход к изучению и анализу личности.

Для некоторых методик в Приложении даны стимульный материал, ключи и нормы. Эти методики предлагаются читателю для самостоятельного выполнения. В дальнейшем, в ходе самостоятельной работы, полученная таким образом диагностическая информация может быть трансформирована в психологический портрет или Заключение по результатам психологического обследования. Рекомендации по составлению Заключения даны в следующей главе учебного пособия (см. п. 4.3.).

3.1. Методики для изучения функционального состояния, особенностей высшей нервной деятельности

Анализ этого блока психических качеств имеет особое значение для прогноза профессиональной успешности в сложных профессиях (см. п.2.2), где важное значение имеют стрессоустойчивость и эмоциональная стабильность. Описанные в параграфе методики используются при профотборе водителей, летчиков, операторов (диспетчеров). Эти тесты позволяют измерять базовые психические характеристики человека, связанные с генетически заданными физиологическими особенностями.

Оценивая функциональное состояние сотрудника, можно определять степень утомления, т.е. выявлять ту физиологическую "цену", которую платит организм для обеспечения трудовой деятельности.

Для объективной оценки функционального состояния человека в процессе его деятельности осуществляется регистрация тех систем организма, которые интенсивно функционируют и являются наиболее важными, решающими в обеспечении трудового процесса. Так, любая профессиональная деятельность человека лимитируется функциональным состоянием сердечно-сосудистой системы. Для оценки состояния человека при умственном труде важное значение приобретают показатели центральной нервной системы, отдельных органов чувств. Немаловажным является также учет субъективных данных, позволяющих су-

диль о резервных возможностях организма (Никандрова Л.Р., 1997). Исходя из этого, в кадровой работе может быть полезен ряд психофизиологических методик, описание которых приведено ниже.

Следует отметить, что анализ психических особенностей, выявляемых при помощи описанных в параграфе тестов, также осуществляется в ходе клинического патопсихологического обследования. Полученная при этом информация может использоваться патопсихологом для выдвижения и уточнения гипотез о психиатрическом диагнозе пациента. При некоторых психических заболеваниях существуют определенные особенности выполнения заданий тестов. Неблагоприятными симптомами могут служить:

- резкое падение продуктивности (работоспособности) во время выполнения заданий;
- снижение показателей памяти и внимания;
- трудности обобщения и абстрагирования;
- нарушение логики;
- неадекватное отношение к собственным ошибкам (человек не замечает их или при указании на ошибку в ходе выполнения теста испытуемый продолжает отстаивать свое мнение);
- использование малосущественных и вычурных признаков для анализа действительности;
- эмоциональная неустойчивость.

Тест Крепелина

Данный тест используется обычно для исследования психической "выносливости-истощаемости", а также концентрации внимания. Тест Крепелина представляет собой 8 рядов парных цифр, которые необходимо последовательно складывать с максимальной скоростью. Испытуемому предлагается начинать работу по команде экспериментатора, каждые 15 секунд давалась команда "стоп", по которой испытуемый начинал подсчет с новой строки. Время регистрируется с помощью секундомера. Подсчитывается число решенных примеров и количество ошибок за каждые 15 секунд и общее их число за 2 минуты. Сравняется динамика выполнения задания от строки к строке. Сильное уменьшение скорости элементарных умственных операций между первой и последней строкой является признаком психической истощаемости.

Методика дана в Приложении и предлагается читателю для самостоятельного выполнения.

Таблицы Шульте

Методика предназначена для исследования психического темпа, объема внимания и утомляемости. Может быть полезна при профессиональном отборе секретарей, бухгалтеров и других специалистов, работающих с большими объемами информации в условиях дефицита времени.

Испытуемому последовательно предъявляется 5 таблиц, каждая из которых содержит расположенные в случайном порядке числа от 1 до 25. Измеряется время последовательного нахождения чисел. Фиксируется время, затрачиваемое на каждую таблицу. В норме на все таблицы уходит примерно одинаковое время. При атеросклерозе головного мозга характерны отдельные "случайные" задержки, т.е. длительные поиски цифр (неравномерность темпа психической деятельности). Равномерная замедленность часто наблюдается при эпилепсии. Заметное увеличение времени поиска свидетельствует об утомляемости испытуемого и истощаемости нервных процессов. Ускорение процесса поиска указывает на медленное "вработывание" (трудности переключения с одной работы на другую).

Цифровой тест Грюнбаума

Тест предназначен для оценки концентрации внимания и является одним из цифровых тестов, используемых при интегральной оценке общего функционального состояния центральной нервной системы (ЦНС). В таблице Грюнбаума крупным шрифтом напечатаны 4 ряда двузначных чисел по 4 числа в каждом (всего 16 чисел) и под каждым крупным числом - более мелкие двузначные числа, расположенные также в 4 ряда по 4 числа в каждом. Выполнение задания заключается в том, чтобы найти наибольшее (наименьшее) число среди чисел, напечатанных жирным шрифтом, а затем в столбике под этим наибольшим (наименьшим) числом найти наименьшее (или наибольшее) число из напечатанных мелким шрифтом. Учитывается время выполнения этого задания и число ошибок.

Объем кратковременной зрительной памяти

Методика предназначена для измерения очень важной характеристики оперативной памяти, которая определяется количеством единиц стимульного материала, воспроизводимых индивидом после кратковре-

менного предъявления. По правилу Г.Мюллера, среднее число удерживаемых единиц равно 7 ± 2 . Способность удерживать большое число единиц в кратковременной памяти является хорошим прогностическим признаком для оценки профессиональных качеств оператора, работающего в дефиците времени на принятие управляющих решений.

В качестве стимульного материала используются карточки, на которые нанесены 9 цифр (3 ряда по 3 цифры). Карточки предъявляются испытуемому в течение 5-10 секунд, затем предлагается воспроизвести письменно цифры в том же порядке, что и в оригинале. Всего предъявляется 15 карточек. Подсчитывается среднее количество правильно воспроизведенных цифр.

Методика "10 слов"

Используется для выявления способности к запоминанию словесного материала. Испытуемому зачитывают 10 двухсложных слов. Слова подбираются таким образом, чтобы между ними было трудно установить какие-нибудь смысловые отношения. В норме испытуемый может воспроизвести 10 слов уже после 3 - 4 повторений (при тренированной памяти - после 2). Через 20 - 30 минут осуществляется повторное воспроизведение.

3.2. Методики для изучения характерологических, поведенческих особенностей

Представление о характере, т.е. об устойчивых особенностях личности, которые формируются и проявляются в деятельности и взаимодействии с окружающими, позволяет прогнозировать поведение человека. По имеющимся в литературе данным, точность прогноза профессиональной успешности с использованием характерологических тестов составляет около 40% [26]. В психодиагностических батареях, разработанных для целей профотбора временные затраты на проведение характерологических методик, составляют 60 - 80%.

В данном параграфе представлено описание ряда характерологических методик, успешно зарекомендовавших себя при использовании в целях профотбора для самых различных видов профессий. Это:

- личностный опросник Кэттела;

- Калифорнийский личностный опросник (СРП);
- стандартизованный метод исследования личности (СМИЛ) - одна из русскоязычных версий Миннесотского многофакторного личностного опросника (ММРП);
- тест "уровень субъективного контроля" (УСК);
- тест Майерс-Бригс (МВТИ).

Опросник "Шестнадцать личностных факторов" (16-РФ)

Впервые опубликован в США в 1950 г. (Cattell R.B.). Является реализацией эмпирического подхода к исследованию личности на основе черт, выделенных путем факторного анализа. Исходным материалом для теста послужил список из 4,5 тыс. слов, описывающих черты личности и особенности поведения. Выделенные факторы соотносились с данными других опросников. В результате были получены 16 первичных и 4 вторичных (интегральных) шкал-факторов.

Опросник 16-РФ является одной из наиболее популярных в США методик исследования личности, получил широкое распространение в России и используется в самых разных сферах: от индивидуального психологического консультирования до оценки кадров и отбора персонала. Этот тест охотно используют начинающие психодиагносты, так как он прост при интерпретации результатов и позволяет получить довольно рельефный психологический портрет. Привлекает и наличие в опроснике шкалы В (интеллект).

Следует отметить, что данные, полученные с помощью 16РФ, подвержены влиянию социальной желательности (особенно в ситуации экспертизы). В связи с этим используются две параллельные формы опросника (А и В), которые предназначены для обследования взрослых людей с образованием не ниже 8 - 9 классов.

В нашей стране наиболее распространены две версии адаптации опросника: 16-РФ (Ю.М. Забродин) и 17-ЛФ (А.Г. Шмелев). Последняя дополнена 17-й шкалой (социальная желательность), позволяющей оценить уровень достоверности результатов. Как показывает опыт, показатель по этой шкале при выполнении методики в ситуации профотбора редко опускается ниже 6 - 7 стенов. Это свидетельствует о пониженной диагностической ценности теста Кэттелла при изучении ПВК кандидата при приеме на работу.

Шкалы (факторы) 16-PF (бытовые названия):

1. Шкала А: Сердечность, доброта - обособленность, отчужденность.
2. Шкала В: Высокий интеллект - низкий интеллект.
3. Шкала С: Эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость.
4. Шкала Е: Настойчивость, напористость - покорность, зависимость.
5. Шкала F: Беспечность - озабоченность.
6. Шкала G: Высокая совестливость - недобросовестность.
7. Шкала H: Смелость - робость.
8. Шкала I: Мягкосердечность, нежность - суровость, жестокость.
9. Шкала L: Подозрительность - доверчивость.
10. Шкала M: Мечтательность - практичность.
11. Шкала N: Проницательность, расчетливость - наивность, простота.
12. Шкала O: Склонность к чувству вины - самоуверенность.
13. Шкала Q1: Радикализм - консерватизм.
14. Шкала Q2: Самодостаточность - зависимость от группы.
15. Шкала Q3: Высокий самоконтроль поведения - низкий самоконтроль поведения.
16. Шкала Q4: Напряженность - расслабленность.

Комплексные факторы опросника 16-PF:

1. Адаптированность - тревожность.
2. Интроверсия - экстраверсия.
3. Сензитивность (эмоциональность) - реактивная уравновешенность.
4. Подчиненность - независимость.

Методика дана в Приложении и предлагается читателю для самостоятельного выполнения.

Калифорнийский личностный опросник (СРІ)

СРІ является комплексным личностным опросником, предназначенным для целостного психологического описания личности. В СРІ входит около сотни утверждений из ММРІ. Тест был разработан в США (Н.У. Gough) специально для целей профотбора.

Тест содержит 462 утверждения, сгруппированных в 20 диагностических шкал. Показатели 3-х контрольных шкал позволяют судить о наличии тенденций у испытуемого к искажению результатов. Время опроса - от 45 до 60 минут (ограничено). Результаты представляются в виде

профиля. Текстовая интерпретация строится в терминах, не предполагающих специальных знаний по психологии. Шкалы опросника объединены в 4 группы, характеризующие:

- общий социальный опыт, адекватность и эффективность в межличностном взаимодействии;
- зрелость личности, личностные ценности, самоконтроль и чувство ответственности;
- общий интеллектуальный уровень и ориентация на достижения;
- общий характер и выраженность интересов, полоролевые особенности.

Шкалы СРІ:

1. Доминирование.
2. Способность к статусу.
3. Общительность.
4. Социальное присутствие.
5. Самопринятие.
6. Независимость.
7. Эмпатия.
8. Ответственность.
9. Социализация.
10. Самоконтроль.
11. Хорошее впечатление.
12. Обычность.
13. Чувство благополучия.
14. Толерантность.
15. Достижение через подчинение.
16. Достижение через независимость.
17. Интеллектуальная эффективность.
18. Психологический склад ума.
19. Гибкость.
20. Женственность - мужественность.

Миннесотский многофакторный личностный опросник (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, ММРІ).

Созданный в 1942-1949 годах американскими психологами McKinley и Hatheway'ем тест ММРІ первоначально предназначался для отбора военных летчиков [27]. Последние два десятилетия в нашей стране ММРІ является одним из наиболее распространенных стандартизован-

ных психодиагностических тестов. ММРІ является комплексным личностным опросником. Тест широко используется в психологии с середины 40-х годов. На русском языке существует две версии ММРІ. Вариант Ф.Б. Березина - ММИЛ состоит из 377 утверждений [5, 175 с.]. СМИЛ (вариант Л.Н.Собчик) содержит 566 утверждений [25, 75 с.]. В шкальной структуре ММРІ содержатся:

- 3 шкалы достоверности, дающие общую оценку состоянию испытуемого и достоверности его ответов;

- 10 основных шкал, соответствующих поведенческим проявлениям различных психологических типов личности;

- более 200 дополнительных шкал, направленных на оценку отдельных личностных особенностей (в ММИЛе отсутствуют).

Методика построена по типу опросника, однако оценка полученных в результате обследования данных базируется не на прямом анализе ответов испытуемого, а на данных статистически подтвержденной значимости каждого ответа в сравнении со средненормативными данными [25, с.4].

Тестирование занимает от одного часа до двух с половиной часов. Время, затраченное испытуемым на ответы, в значительной степени зависит от образовательного и интеллектуального уровней.

СМИЛ является мощным диагностическим инструментом для выдвижения гипотез относительно психического здоровья испытуемого. Опросник позволяет получить разносторонний психологический портрет для последующего анализа личностных проблем. Проведенные авторами исследования показали, что СМИЛ удобен для создания диагностических моделей в целях прогноза профпригодности у представителей сложных видов профессий.

Кратко опишем шкалы достоверности и основные шкалы опросника:

Шкалы достоверности:

- **Шкала "ложь"**. Служит для оценки искренности обследуемого.
- **Шкала "достоверность"**. Создана для выявления недостоверных результатов, связанных с небрежностью испытуемого, а также тенденцией к симуляции и преувеличению субъективных психологических проблем.
- **Шкала "коррекция"**. Используется для сглаживания искажений, вносимых закрытостью и осторожностью испытуемого.

Основные шкалы:

- **1 шкала "нормативность (сверхконтроль)".** Показатель по шкале позволяет оценить склонность испытуемого придерживаться в поведении социальных норм, соответствовать определенному стандарту в плане здоровья. В межличностных отношениях лицо с высокими показателями по шкале характеризуется высокой нравственной требовательностью к себе и окружающим.
- **2 шкала "пессимистичность".** Шкала позволяет оценить уровень выраженности пассивной личностной позиции. Лицо с повышением по шкале обладает повышенной самокритичностью, инертностью в принятии решений, неудовлетворенностью, зависимостью от групповых лидеров. В стрессе возможны "стоп-реакции", блокировка активности.
- **3 шкала "эмоциональная лабильность".** Повышение по шкале свидетельствует об эмоциональной неустойчивости, демонстративности, зависимости от мнения группы, легкой вживаемости в различные социальные роли. В стрессовой ситуации для таких личностей характерны вегетативные реакции.
- **4 шкала "импульсивность".** Повышенный результат по шкале бывает у лиц с активной жизненной позицией, выраженной мотивацией достижения. Для них типичны нетерпеливость, склонность к риску, высокий уровень притязаний. В стрессе действуют активно, решительно и мужественно.
- **5 шкала "мужественность - женственность".** Позволяет оценить выраженность в поведении испытуемого поло-ролевых стереотипов. Повышение по шкале означает отклонение от типичного для данного пола поведения.
- **6 шкала "ригидность".** Повышенный результат по шкале свидетельствует об устойчивости интересов, упорстве в отстаивании собственного мнения, практичности, склонности к сферам деятельности, где необходима повышенная точность и пунктуальность. В большинстве случаев они обладают повышенным уровнем стрессоустойчивости.
- **7 шкала "тревожность".** Выявляет лиц с преобладанием пассивно-зависимой личностной позиции. Для них характерны совестливость, повышенное чувство ответственности, тенденция тревожиться по поводу и без него, стремление к работе, лишенной обширных контактов и ситуаций неопределенности. Как правило, испытуемые с повышением по данной шкале являются хорошими исполнителями.

Для них типична пониженная стрессоустойчивость и позиция ведомого в ситуациях с повышенным нервным напряжением.

- **8 шкала "индивидуалистичность"**. Позволяет определить лиц с обособленно-созерцательной личностной позицией, аналитическим складом ума, избирательностью в контактах, оригинальностью во взглядах и суждениях, склонностью в абстракции. В ситуации стресса их поведение трудно прогнозировать из-за своеобразия субъективных установок и логики.
- **9 шкала "оптимистичность"**. Повышенные значения по шкале характерны для лиц с выраженным оптимизмом и жизнелюбием, позитивной самооценкой, склонностью к шуткам. В ситуации стресса они бывают избыточно активны.
- **0 шкала "интроверсия"**. Выявляет испытуемых с пониженным уровнем включенности в социальную среду. Они погружены в мир внутренних интересов и переживаний. В ситуации стресса проявляют заторможенность, уход от контактов, бегство от проблем.

Отличительной особенностью методики является возможность целостной интерпретации профиля испытуемого, т.е. совокупности показателей по всем основным шкалам.

Работа с этим опросником требует достаточно длительной подготовки. Поэтому, если психодиагност называет ММРІ в качестве одной из методик в числе тех, с которыми он умеет и любит работать, то это может свидетельствовать о высоком профессиональном уровне. Традиционно специалистами по ММРІ являются психологи системы МВД, где, как говорилось выше, этот тест является основным в ходе психодиагностического обследования кандидатов. Однако профессиональная специфика психологов МВД заключается в ориентации на выявление у испытуемых латентной (скрытой) психопатологии и возможной психической дезадаптации в сложных видах профессиональной деятельности.

Опросник уровня субъективного контроля (УСК)

Разработан Е.Ф. Бажиним, Е.А.Голынкиной и А.М.Эткингом на основе шкалы локуса контроля Дж.Роттера и ряда аналогичных опросников. Опросник предназначен для измерения одного из важнейших психологических свойств личности, характеризующего самостоятельность и активность человека в достижении своих целей, степень развития чувства ответственности за происходящие с ним события.

Локус контроля рассматривается Дж.Роттером как особый и фундаментальный тип обобщенных ожиданий, как "...степень понимания человеком причинных взаимосвязей между собственным поведением и достижением желаемого...".

Имеются некоторые отечественные данные, что локус контроля является проявлением более глубокого образования - субъективной включенности личности в деятельность.

Опросник содержит 44 пункта, предполагающих ответ по 6-балльной шкале. Работа с опросником занимает около 15 - 20 минут. Результаты представляются в виде показателей по 7 шкалам, характеризующим степень выраженности измеряемого свойства (интернальность - экстернальность) как в целом, так и в различных социальных ситуациях.

Шкалы опросника:

1. Общая интернальность.
2. Интернальность в области достижений.
3. Интернальность в области неудач.
4. Интернальность в семейных отношениях.
5. Интернальность в области производственных отношений.
6. Интернальность в области межличностных отношений.
7. Интернальность в отношении здоровья и болезни.

Стандартизация опросника проведена на незначительной по объему выборке (84 чел.), состоящей из студентов. Получены данные о связях шкал опросника УСК с факторами опросника 16-PF.

Опросник не защищен от влияния социальной желательности, особенно в ситуации экспертизы. Дискриминативная способность и надежность 6-й и 7-й шкал опросника существенно снижены вследствие крайне малого количества входящих в них пунктов.

Тест-опросник МВТІ (типологический личностный опросник Майер-Бригге)

Опросник является результатом операционализации представлений о наличии у людей принципиально различных установок и предпочтений относительно сферы поиска и характера собираемой информации, особенностей ее переработки и применения. В качестве основания используется модифицированная типология К.Юнга. По опубликованным

данным результаты, получаемые с помощью MBTI, в высокой степени подвержены влиянию социальной желательности.

Существует несколько версий опросника. В нашей стране наиболее известна сокращенная версия, включающая 94 пункта. Пункты опросника составляют 4 шкалы, каждая из которых характеризует выраженность противоположных установок. Шкалы опросника не являются рядоположными и рассматриваются только в сочетании друг с другом. Возможна как упрощенная интерпретация (на основании показателей по двум базисным шкалам), так и полная с использованием всех 4-х шкал опросника. В этом случае результат характеризует относительную близость к одному из 16 типов, образуемых сочетаниями различных установок.

Шкалы опросника:

1. **E - I** (*экстраверсия - интроверсия*). Характеризует сферу поиска информации человеком: непосредственно во внешнем мире или во внутреннем мире собственных представлений и переживаний.

2. **S - N** (*ощущения - интуиция*). Описывает характер и основания собираемой информации: конкретные, непосредственно данные факты и детали или общее интуитивное представление о ситуации в целом.

3. **F - T** (*чувства, эмоции - мышление*). Характеризует общую установку и способы переработки информации: на основе эмоционального отношения и личностных ценностей или рационально-логического подхода.

4. **J - P** (*суждение, решение - созерцание*). Характеризует отношение к неопределенности: стремление к определенности, структурированию и упорядочиванию или ориентация на гибкое адаптивное поведение, соответствие изменяющимся условиям.

3.3. Методики для изучения интеллектуальных особенностей (способностей)

Среди специалистов по профессиональному отбору бытует мнение, что не существует такой сложной профессии, в которой уровень интеллекта не был бы положительно связан с профессиональной успешностью. И? действительно, по имеющимся в литературе данным, точность

прогноза профессиональной успешности при помощи тестов способностей составляет 50 - 60 % [26]. Этот показатель выше лишь у "центра оценки" - до 80 %. Напомним, что технология "центра оценки" помимо психодиагностических методик включает в себя специальные задания (например, групповые упражнения), позволяющие наблюдать за реальным поведением испытуемого в социально ответственных ситуациях.

Тесты способностей условно можно разделить на две большие группы:

- тесты, позволяющие оценить общий уровень интеллектуального развития (так называемый, g-фактор). Примером могут служить прогрессивные матрицы Равена;

- тесты, описывающие структуру интеллекта по нескольким шкалам. Примерами подобных методик являются краткий отборочный тест (КОТ), интеллектуальный тест Векслера, интеллектуальный тест Амтхауэра.

В условиях дефицита времени, сопровождающего реальную кадровую работу, широкое распространение получили те тесты, которые при неплохой точности требуют не более получаса на проведение. Ниже дано описание двух популярных методик, соответствующих этим параметрам.

Прогрессивные матрицы Равена

Прогрессивные матрицы Равена - тест интеллекта, предназначенный для измерения уровня интеллектуального развития (предложен Л.Пенроузом и Дж. Равеном в 1936 г.). Тест разрабатывался в соответствии с традициями английской школы изучения интеллекта, согласно которым наилучшим измерением фактора "g" (общий фактор интеллекта) является выявление отношений между абстрактными фигурами.

Тест предназначен для обследования детей и подростков в возрасте от 8 до 14 лет и взрослых в возрасте от 20 до 65 лет. Материал теста состоит из 60 матриц или композиций с пропущенным элементом. На каждом отдельном рисунке в верхней половине листа находится прямоугольник с различными геометрическими фигурами внутри. В правом нижнем углу прямоугольника имеется свободное место. Под прямоугольником находится 2 ряда форм (шесть или восемь), которые по форме и величине точно подходят к вырезу прямоугольника в качестве вероятно выбранных вкладок. Каждая из этих вкладок имеет различный

рисунок. Испытуемый должен найти в ряде вкладок ту, которая одна точно подходит к свободному месту. Предпосылкой правильного решения является логическое рассуждение о том, по какому закону составлен рисунок в прямоугольнике, пустое место в котором надо заполнить. Определив номер нужной вкладки, испытуемый отмечает его на бланке.

Задания разделены на пять серий (А,В,С,Д,Е) по 12 однотипных по возрастающей сложности матриц в каждой серии. Трудность заданий возрастает и при переходе от серии к серии. Каждая серия заданий составлена по определенным принципам:

Серия А требует нахождения недостающей части изображения.

Серия В сводится к нахождению аналогии между двумя парами фигур.

Серия С содержит сложные изменения фигур в соответствии с принципом их непрерывного развития, обогащения по вертикали и горизонтали.

Серия Д составлена по принципу перестановки фигур в матрице по горизонтальному и вертикальному направлениям.

Серия Е наиболее сложная. Процесс решения заданий заключается в анализе фигур основного изображения и последующей сборке недостающей фигуры по частям (аналитико-синтетическая мыслительная деятельность).

Обработка полученных результатов проста. Верное решение одной задачи оценивается в 1 балл. Подсчитывается общая сумма полученных баллов, а также число правильных решений в каждой из пяти серий. Первичные оценки по таблицам анализируются в соответствии с возрастными нормами.

Разработана шкала перевода полученных результатов в IQ-показатель.

Матрицы Равена используются для тестирования кандидатов в МВД более 15 лет. За это время они стали настолько известны в системе органов внутренних дел, что нередки случаи использования шпаргалок. Поэтому с 1997 года осуществляется переход на краткий отборочный тест (КОТ), описанный ниже.

Краткий отборочный тест

Краткий отборочный тест (КОТ) относится к категории психодиагностических тестов умственных способностей.

КОТ является адаптацией теста Э.Ф.Вандерлика, который уже много лет широко используется для отбора персонала за рубежом. По данным А.Анастаси, "несмотря на краткость (время выполнения составляет 12 минут. - Прим. автора), надежность теста вполне удовлетворительная" [2, с.76]. Вместе с тем, "выполнение теста Вандерлика сильно зависит от уровня образования" (там же). Для преодоления этой трудности Вандерликом были получены и опубликованы в 1972 году нормы для 81 вида профессиональной деятельности с учетом уровня образования, возрастных (от 15 до 44 лет), половых и региональных (10 географических регионов) различий испытуемых. Для вычисления указанных норм было обследовано 38500 человек. В России в настоящее время существует несколько компьютерных версий методики.

В Приложении для самостоятельного выполнения дан вариант методики, близкий к версии В.Н.Бузина [21, с. 112-116]. Время выполнения русскоязычной версии теста 15 минут. Тестирование может проводиться индивидуально или в группе с использованием стимульного материала (вопросника) и стандартного бланка ответов.

В данном варианте присутствуют следующие шкалы, описывающие интеллектуальные особенности испытуемого:

- интегральный показатель КОТ (общий уровень интеллектуального развития);
- способность к обобщению и анализу информации;
- пространственное мышление;
- устойчивость мыслительных процессов (отсутствие эмоциональной деструкции);
- гибкость мыслительных процессов;
- внимание.

В проведенном авторами исследовании установлено, что все показатели КОТ, кроме "пространственного мышления", имеют значимые положительные корреляции с профессиональной успешностью в различных видах сложной профессиональной деятельности.

3.4. Методики, используемые для социально-психологической диагностики

Социально-психологическая диагностика направлена на выявление и измерение особенностей поведения и деятельности людей, обусловленных их включением в социальные группы. Важными социально-психологическими характеристиками сотрудника принято считать:

- коммуникативные качества (в том числе эффективность в межличностном взаимодействии);
- особенности его межличностных отношений (предпочитаемая позиция при общении, наличие лидерских качеств, поведение в конфликтной ситуации и др.).

Ниже описаны три социально-психологические методики, получившие широкое распространение в кадровой работе:

- тест Лири;
- тест Томаса;
- социометрия.

Они могут использоваться для оценки представителей самых разных профессий, которых объединяет необходимость иметь частое и интенсивное межличностное общение с коллегами по работе или клиентами.

Методика диагностики межличностных отношений (тест Т.Лири)

Методика была создана Тимоти Лири (T. Leary) в 1954 году для изучения представлений человека о себе и особенностях своих межличностных отношений с окружающими. В России широко распространен вариант теста, адаптированный Л.Н.Собчик - ДМО (методика диагностики межличностных отношений). Он несколько отличается от оригинального интерпретационным подходом. По данным авторов русскоязычной адаптации, результаты испытуемых по ДМО имеют высокие коэффициенты корреляции с соответствующими профилями СМЛ и цветовыми выборами в тесте Люшера.

Методика состоит из 128 характеристик, по которым испытуемый должен оценить себя на момент обследования. В тесте присутствуют восемь шкал (октантов):

- 1 - *"властный - лидирующий"*;
- 2 - *"независимый - доминирующий"*;

- 3 - "прямолинейный - агрессивный";
- 4 - "недоверчивый - скептический";
- 5 - "покорный - застенчивый";
- 6 - "зависимый - послушный";
- 7 - "сотрудничающий - конвенциональный";
- 8 - "ответственный - великодушный".

В ходе обработки результатов получается индивидуальный профиль, позволяющий оценить стиль и особенности межличностных отношений испытуемого.

Методика ДМО экономична и информативна. По мнению авторов учебного пособия она представляет особый интерес для оценки кандидатов и персонала организации. Может использоваться при индивидуальном и групповом тестировании. Время проведения - 15-20 минут.

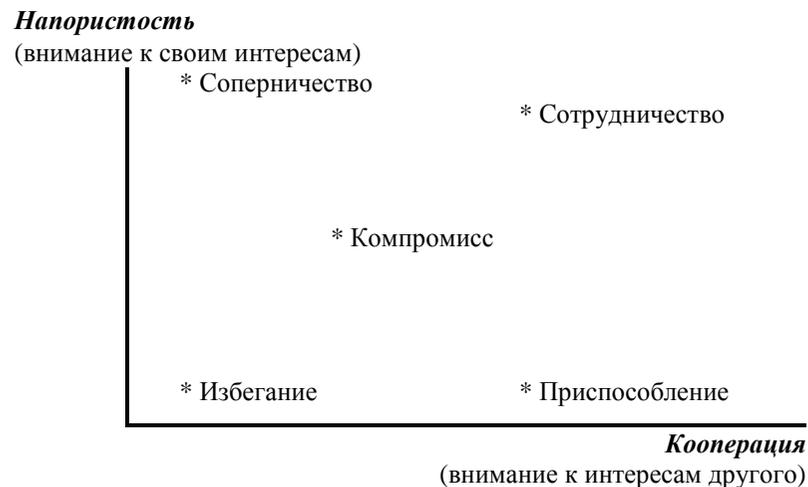
Методика дана в Приложении и предлагается читателю для самостоятельного выполнения.

Тест Томаса

Тест построен на основе типологии поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томаса. По мнению автора методики, существует два основных стиля поведения - это *кооперация*, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и *напористость*, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Кроме того, К.Томас выделил *пять* способов регулирования конфликтов, которые легли в основу шкальной структуры теста:

- 1) *соревнование (соперничество)*;
- 2) *приспособление*;
- 3) *компромисс*;
- 4) *избегание (уход)*;
- 5) *сотрудничество*.

Все перечисленные способы поведения в конфликтной ситуации могут быть представлены как точки на координатной плоскости с осями "напористость" и "кооперация":



К.Томас считает, что, избежав конфликт, ни одна из сторон не достигнет успеха; при таких формах поведения, как соперничество, приспособление и компромисс либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К.Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12-ю суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать суждение, являющееся наиболее типичным для характеристики его поведения.

Методика дана в Приложении и предлагается читателю для самостоятельного выполнения.

Социометрия

Методика разработана Дж. Морено для изучения и оценки межличностных эмоциональных связей в группе. Позволяет определить социально-психологический рейтинг отдельного сотрудника и уровень групповой сплоченности подразделения организации. Инструкция теста весьма проста. Один из ее вариантов, используемый авторами, выглядит следующим образом:

1. Назовите, пожалуйста, трех человек из Вашего отдела, с которыми Вы согласились бы работать в тесном взаимодействии:

- _____;
- _____;
- _____.

2. Назовите, пожалуйста, трех человек из отдела, с которыми Вам приятно было бы провести свободное время:

- _____;
- _____;
- _____.

3. Назовите, пожалуйста, трех человек из отдела, которые работают наиболее профессионально:

- _____;
- _____;
- _____.

4. Назовите, пожалуйста, двух сотрудников отдела, которые наиболее достойны повышения в должности.

Методика проводится в отдельном структурном подразделении среди сотрудников хорошо знакомых друг с другом. Обработка включает в себя подсчет и анализ выборов сотрудников. В итоге может быть построена **социограмма** - графическое изображение результатов социометрии, которое:

- наглядно показывает структуру отношений в группе;
- выделяет лидеров;
- позволяет делать предположения о стиле их лидерства.

Социометрия полезна при формировании внутреннего кадрового резерва, так как дает информацию о реальном социально-психологическом рейтинге сотрудника и наличии у него лидерских качеств.

3.5. Методики для изучения мотивационно-ценностных особенностей

По сравнению с темпераментом, характером, способностями и социально-психологическими качествами, мотивационно-ценностные особенности сотрудника обладают особым статусом. Можно сказать, что если первые определяют формы психологических процессов, то вторые - их содержание (направленность). Долгосрочный прогноз относительно поведения и развития человека без учета его ценностей и мотивов

вов невозможен. Однако диагностика этих параметров представляет определенные сложности.

Большинство тестов на мотивацию и ценности являются проективными и, следовательно, требуют специальной психодиагностической подготовки, опыта и значительных временных затрат. Поэтому, с учетом описанного в п.2.4 принципа практичности, к использованию в кадровой работе можно порекомендовать:

- методику "Рисунок несуществующего животного" (РНЖ);
- методику изучения ценностных ориентаций (МИЦО);
- методику "Неоконченные предложения";
- методику "мотивационный профиль личности".

Методика "Рисунок несуществующего животного"

Тест разработан М.З. Дукаревич и является одним из наиболее популярных отечественных проективных тестов.

Часто включается в тестовые батареи для снижения монотонии при выполнении стандартизованных опросников.

Для проведения методики необходим простой карандаш средней твердости (ручкой, фломастером рисовать нельзя). Лист белой бумаги стандарта А4. Бумага при рисовании должна быть ориентирована вертикально.

Инструкция: "Придумайте и нарисуйте несуществующее животное и назовите его несуществующим названием." Далее следует уточнить, что нежелательно брать животное из мультфильмов, так как оно уже кем-то придумано; вымершие животные тоже не подходят.

Интерпретация: Методика РНЖ относится к разряду проективных. Предполагается, что в малоструктурированной ситуации содержание фантазийной продукции в основном определяется опытом испытуемого, опосредуемого рисованием (проекция индивидуальных качеств на рисунок).

При интерпретации следует постараться "вжиться" в рисунок, воспринять животное целиком, почувствовать его характер.

Важной характеристикой является связь рисунка с метафорами языка. Животное может быть неуклюжим или грациозным, красивым или устрашающим. В любом случае это, как правило, проекция представления испытуемого о себе, выраженная в графической форме.

В самом общем виде процесс интерпретации состоит в следующем: то, что содержится в рисунке (местоположение, детали и их взаимоотно-

ношение), буквально переносится на личность рисовавшего в качестве его метафорического описания.

Суждение о личности, как правило, формируется в результате перевода с языка метафорического описания на привычный. Пример: шипы - "личность с шипами" - склонность к защитной агрессии, большие уши - "человек с большими ушами" - повышенная чувствительность и заинтересованность в информации о себе.

Расположение рисунка: в норме рисунок расположен посередине листа или чуть выше. Положение рисунка ближе к верхнему краю листа (чем больше, тем сильнее) трактуется как высокая самооценка, неудовлетворенность своим положением в обществе и недостаточным признанием со стороны окружающих, претензия на продвижение.

Положение рисунка в нижней части листа - обратный показатель: неуверенность в себе, низкая самооценка, подавленность, нерешительность, отсутствие стремления быть принятым социальным окружением, склонность к фиксации на препятствиях к достижению ситуативных потребностей.

Правая и левая полуплоскости листа имеют противоположный смысл с точки зрения оппозиции "пассивность-деятельность". Рисунок, на котором голова животного слева - тенденция к действию. Почти все, что обдумывается и планируется, осуществляется.

Голова, повернутая вправо - символ склонности к размышлению. Это не "человек действия".

Положение "анфас", т.е. голова, направленная на рисующего, может трактоваться как эгоцентризм.

Крупные размеры рисунка (почти на весь лист) могут быть признаком инфантилизма.

Сдвиг рисунка вправо может свидетельствовать о наличии мужских черт характера, стремлении к контролю над ситуацией, экстраверсии.

Сдвиг рисунка влево имеет противоположное значение. Это нежелание участвовать с ситуации, склонность к принятию вины и ответственности на себя, застенчивость, интроверсия. Снижен уровень внешне направленной агрессивности.

Многоголовые (2-3 головы) животные - символ внутренних противоречий.

Маленький рисунок, расположенный в верхнем левом углу листа - символ тревожности, стремлению избежать ситуаций с повышенной ответственностью.

Характер линии рисунка свидетельствует об уровне общей энергии: слабая паутинообразная линия - признак экономии энергии.

Степень агрессивности анализируется по наличию или отсутствию выступов типа шипов, панцирей, игл.

Страх и тревога - если имеют место "затемнения" внешних контуров.

Опасения и подозрительность - при наличии "щитов", панцирей.

Верхний контур описывает отношения с вышестоящими начальниками. Нижний - с подчиненными. Например, шипы сверху могут свидетельствовать о конфликтности с руководством, а шипы снизу - о третировании подчиненных.

Степень агрессивности связана с количеством, расположением и характером острых углов на рисунке. Особенно информативны в этом отношении когти, клювы, зубы.

Содержательный анализ рисунка:

Голова:

Уши - заинтересованность в информации о себе.

Приоткрытый рот в сочетании с языком - повышенная речевая активность.

Открытый рот без языка - легкое возникновение страхов.

Ресницы - демонстративные черты.

Рога - защита или агрессия.

Перья - тенденция к самоукрашению и самооправданию.

Грива, шерсть - чувственность.

Опорная часть фигуры:

Основательность - обдуманность действий.

Неустойчивость фигуры - поверхностность суждений, легкомыслие в выводах.

Необычные детали:

Наличие вмонтированных механических частей в ткани животного - неблагоприятный признак (тракторные гусеницы, пропеллеры, провода, электролампы и др.) часто присутствуют у больных шизофренией).

Творческие возможности:

Выражены необычным сочетанием элементов фигуры. Иногда о творческой натуре свидетельствует наличие у животного крыльев.

Беседа:

Рисование животного завершается беседой, во время которой уточняется значение деталей. Выясняется способ добывания пищи (мясом питаются агрессивные, травой - миролюбивые). Можно спросить, какое это животное по отношению к сородичам, с кем дружит, о чем мечтает, к чему стремится и др. Испытуемый при этом, описывая животное, невольно рассказывает в метафорической форме о самом себе.

Методика изучения ценностных ориентаций (МИЦО)

Разработана М.Рокичем в 1973 году.

По мнению автора русскоязычной версии МИЦО Д.А.Леонтьева, является тестом для изучения системы значимых ценностей.

Методика включает в себя два списка по 18 ценностей в каждом: *терминальные ценности* (убеждения, что существует некоторая цель, к которой следует стремиться) и *инструментальные ценности* (убеждения в том, что некоторый образ действия является предпочтительным в различных ситуациях) (Rokeach M., 1972; Леонтьев Д.А., 1992).

Испытуемому предлагается проранжировать каждый список (расставить ценности в порядке предпочтения). Время проведения - 15-20 минут.

Следует отметить, что использование методики в ситуации экспертизы (профотбора), ввиду ее незащищенности от эффекта социальной желательности, нецелесообразно.

Методика дана в Приложении для самостоятельного выполнения.

Методика "неоконченные предложения"

Служит для изучения мотивации кандидатов на работу. Разработана Калашниковым М.О. в 1993 году. Требуется для выполнения около 15 минут. Может проводиться при групповом обследовании.

При проведении этой методики следует следить за тем, чтобы все неоконченные предложения были развернуто дописаны, так как в 10 - 15 % случаев вместо содержательных ответов фигурируют ответы типа "не знаю", "затрудняюсь ответить" или пропуски. Особенно следует обращать внимание на пп.6 и 7, которые испытуемые пропускают чаще других.

Инструкция: Вам необходимо дописать все предложения:

1. Главным для меня при принятии решения об устройстве на работу в (название организации) было ...
2. На меня повлияло также...
3. Мне нужна такая работа, чтобы...
4. В работе больше всего интересует...
5. Главная трудность, которая меня ожидает в новой работе - это ...
6. Кроме того, ...

7. Работа сотрудника (название организации) в моем понимании - это:

1 -

2 -

3 -

8. В моей новой работе, по-моему, наиболее важно ...

9. Если бы я не устраивался на работу в (название организации), то предпочел бы работать
(где?) (кем?)

10. Но там я не имел бы ...

11. Укажите трех человек, которые могли бы поручиться за Ваши деловые качества:

1).....

Характер отношений (коллега, родственник, друг и т.д.).....

Телефон.....

2).....

Характер отношений (коллега, родственник, друг и т.д.).....

Телефон.....

3).....

Характер отношений (коллега, родственник, друг и т.д.).....

Телефон.....

Методика позволяет оценить уровень мотивационной зрелости кандидата. Если в большинстве предложений окончания отсутствуют или заменены фразами типа "не знаю", "не задумывался" и т.п., то это свидетельствует либо о чрезмерной закрытости (1), либо о несформированности соответствующих жизненных убеждений (2), либо о неумении письменно формулировать свои мысли (3). Последнее является показателем низкого уровня интеллектуального развития.

Наличие в тексте грамматических ошибок интерпретируется как слабая общеобразовательная подготовка и может служить основанием для неблагоприятного профессионального прогноза, если кандидат поступает на должность, заведомо связанную с составлением документов.

Кроме того, при анализе результатов методики "неоконченное предложение" следует обратить внимание на то, какие мотивы могут стоять за текстом испытуемого. Для анализа целесообразно использовать следующие категории, классы мотивации:

- **мотивация, направленная на саморазвитие (СР)**, самосовершенствование (ответы типа "...желание получить работу, которая способствует дальнейшему физическому развитию" (п.1), "... возможность работать головой" (п.4));

- **мотивация, направленная на общение, социальное взаимодействие (О)** (ответы типа "...советы друзей и пример отца" (п.2), "... сложность вхождения в новый коллектив" (п.5));

- **мотивация, направленная на улучшение материального уровня (МУ)** (ответы типа "...возможность иметь стабильный заработок" (п.1));

- **мотивация, направленная на приобретение свободного времени (СВ)**, возможности реализовывать себя в других видах деятельности (ответы типа "...режим работы "сутки через трое" (п.4));

- **мотивация, направленная на активную реализацию своих идеалов (И)** (ответы типа "...чтобы участвовать в развитии отечественного бизнеса" (п.3));

- **мотивация, направленная на получение знания, информации (З)** (ответы типа "...возможность самому получить представление о специфике реализации экономических законов в стране" (п.2)).

В реальной практике часто получается, что один ответ соответствует ложному мотивационному паттерну (например, "...завоевать авторитет новых товарищей по работе" (п.8) включает в себя мотивацию социального взаимодействия (О), мотивацию саморазвития (СР) и мотивацию профессионального совершенствования (ПС). В этом случае ответ кодируется тремя или большим (при необходимости) количеством мотивационных категорий. После этого подсчитывается число ответов, соответствующих каждому из перечисленных типов мотивации, и делается вывод о преобладающем мотивационном паттерне кандидата.

Следует специально остановиться на п. 11 методики. Он используется в качестве своеобразной провокации кандидата в целях выявления его социально-психологических особенностей. Если кандидат затрудняется указать требуемых лиц или их телефоны, то это может свидетельствовать о неумении устанавливать деловые или дружеские отношения с окружающими. Кроме того, графа "характер отношений" дает информацию о предпочитаемом круге общения (семья, коллеги по работе или учебе, друзья).

Тест "мотивационный профиль личности" Мильмана (МПЛ)

Измерение мотивационной структуры с использованием МПЛ основано на иерархической модели классификации потребностей Абрахама Маслоу, в которых группы потребностей упорядочены в ценностной иерархии, соответственно их роли в развитии личности. А.Маслоу вы-

деляет пять групп потребностей от низких (нужды) до высоких потребностей (потребность роста):

1. Физиологические потребности (голод, жажда, сексуальность и т.п., т.е. потребности организма).

2. Потребности в безопасности (безопасность и защита от боли, страха, гнева, неустроенности).

3. Потребность в социальных связях (потребности в любви, социальной включенности, социальных контактах).

4. Потребности самоуважения (потребности в достижении, признании, одобрении).

5. Потребность самоактуализации (реализация собственных возможностей и способностей; потребность в понимании ценностей и смысла жизни).

Потребности выстроены в иерархическую пирамиду, на вершине которой находится потребность в самоактуализации. Маслоу рассматривает потребности как относительно независимые от актуальной ситуации. Именно потребности, расположенные непосредственно над уровнем удовлетворенных, организуют деятельность, т.е. утверждается принцип относительного приоритета неудовлетворенных потребностей и связанная с ним возможность индивидуального развития. Другими словами, человек последовательно делает основной сферой своей жизненной активности сферу жизнеобеспечения - безопасность и комфорт - приобщение к социуму - самоутверждение в социуме - самоактуализацию.

В МПЛ выделяются следующие шкалы мотивационного профиля:

П - поддержание жизнеобеспечения;

К - комфорт;

С - социальный статус;

О - общение;

Д - общая активность;

ДР - творческая активность;

ОД - общественная полезность.

Мотивы жизнеобеспечения, комфорта и социального статуса (П,К,С) соответствуют низшим уровням иерархии, которые А.Маслоу относит к так называемым нуждам. Мотивы общей активности, творческой активности и социальной полезности (Д,ДР,ОД) составляют в своей основе ряд самоактуализации, что А.Маслоу обозначает как потребности роста. Первую группу (П,К,С), т.е. тенденцию поддержания жизнедеятельности и социального существования личности, можно определить как *потребительскую* тенденцию. Вторая группа развивающих мотивов (Д,ДР,ОД) определяется как *производительная* тенденция. В этой

структуре направленность на общение (О) можно рассматривать как самостоятельный мотивационный фактор, который может служить как целям потребительского общения, так и целям развития и интеграции личности, будучи таким образом независимым от основных мотивационных групп.

Семь мотивационных шкал опросника представлены в четырех формах:

- 1) "Ж" - общежитейская, т.е. относящаяся ко всей сфере жизнедеятельности;
- 2) "Р" - рабочая, относится к сугубо рабочей сфере;
- 3) "И" - идеальное состояние мотива, т.е. уровень желания, побуждения, стремления;
- 4) "Р" - реальное состояние, т.е. то, насколько человек расценивает данный мотив удовлетворенным в настоящее время.

Методика МПЛ достаточно компактна (занимает 20-30 минут) и удобна при проведении групповых обследований.

3.6. Методики для оценки уровня профессиональной компетентности

Для оценки уровня профессиональной компетентности специалистов используются методики, включающие в себя задания, которые либо имитируют действия (операции), систематически встречающиеся в реальной профессиональной деятельности (1), либо требуют конкретных знаний в данной профессиональной области (2).

Некоторые методики этого типа помимо перечисленных параметров измеряют психологические профессионально-важные качества, связанные с профессиональной успешностью в данной работе. Их можно рассматривать как диагностические комплексы, снимающие необходимость дополнительного психологического тестирования при первичном отсеке кандидатов.

В России существуют несколько видов тестов профессиональной компетентности для бухгалтеров. Эти методики, как правило, включают в себя задания второго типа и с успехом используются кадровыми агентствами для первичного отсека кандидатов.

Широкое распространение получили тесты для оценки профессионализма менеджеров. Ниже приводится описание некоторых из них.

Организационный тест (Оргтест)

Представляет собой письменное упражнение, моделирующее процесс работы управленца с разноплановой письменной информацией, принятие решений на ее основе и проектирование их реализации.

Цель: определение стиля работы менеджера с информацией, его интеллектуальной продуктивности, навыков обобщения, классификации и систематизации, а также способности к планированию, уровня мотивации достижения, стрессоустойчивости (в сочетании с другими процедурами), организаторских способностей.

Методика является адаптированным вариантом широко распространенного в западной организационной психологии теста "POST BOX" ("почтовая коробка"). Наиболее известны два варианта теста: "английский" и "немецкий". Суть первого в том, что испытуемый получает набор бланков с информацией, по каждой из которых он должен принять решение. В методике психологической оценки профессионально важных качеств, описанной в параграфе, используется адаптированный вариант "немецкого" теста (адаптация Т.Ю.Базарова), именуемый "Организационный тест" - "Оргтест". Испытуемый должен принять роль персонажа, который знакомится с информацией о событиях, которые произошли или произойдут в ближайшее время, и принять решения. В итоге он должен создать и отразить целостную картину ситуации, построить и зафиксировать план действий на ближайшее будущее.

Процедура проведения. Слушателям раздается набор материалов, содержащих информацию и описывающих разные аспекты ситуации (всего 18 листов). Дается время для ознакомления с письменной инструкцией, кроме того, психодиагност (ведущий) уточняет инструкцию и отвечает на возникающие вопросы. Далее, в течение 60 минут, испытуемые работают с информацией и отражают решения в специальных бланках и черновиках. Во время выполнения задания ведущий и ассистенты фиксируют поведенческие проявления и вопросы испытуемых с отражением времени записи (в минутах от начала задания). Также фиксируется время выполнения задания испытуемым (в минутах), если работа закончена раньше отведенного на выполнение теста времени. После окончания времени, отведенного на задание, все материалы собираются (вне зависимости от степени завершенности задания).

Обработка полученных данных осуществляется экспертом на основании анализа бланков и черновиков испытуемого, а также результатов наблюдения за испытуемым в процессе выполнения задания. На основании этого эксперт делает вывод о степени выраженности профессионально важных качеств (по 7-балльной шкале).

Тест элементарных управленческих знаний

Разработан Агентством "Гуманитарные технологии". Состоит из 140 заданий с тремя вариантами ответов. По 10 заданий включают в себя следующие тематические блоки:

- финансовый анализ;
- бухучет;
- ценные бумаги;
- деньги и банки;
- рыночная экономика;
- налоги;
- маркетинг и реклама;
- хозяйственное и трудовое право;
- управление кадрами;
- деловой этикет;
- делопроизводство;
- компьютерная грамотность;
- деловой английский;
- социальная психология управления.

В рамках методики возможно получение индивидуального профиля менеджера по перечисленным 14 субшкалам или квалификационно-зачетное тестирование с предъявлением случайно выбранных 20-30 заданий из полного списка. В последнем варианте время тестирования составляет 10-15 минут.

Методика "Секретарь"

Разработана Агентством "Гуманитарные технологии" для профотбора офис-менеджеров и секретарей. Состоит из 120 заданий, позволяющих получить общую оценку профпригодности кандидата к данной группе профессии и провести оценку по следующим субшкалам:

- интеллект;
- коммуникабельность;
- этикет;
- делопроизводство;
- компьютерная грамотность;
- английский.

Время тестирования 15-20 минут.

Методика "Коммерческий агент"

Разработана Агентством "Гуманитарные технологии" для профотбора коммерческих агентов. Включает в себя 100 заданий, которые позволяют получить профиль кандидата по следующим шкалам:

- интеллект;
- коммуникабельность;
- стрессоустойчивость;
- добросовестность;
- исполнительность.

Время тестирования 25-30 минут.

3.7. Общая характеристика компьютерных психодиагностических методик

Современный уровень кадровой работы предполагает активное использование ПК. С начала 90-х годов в России было разработано большое количество компьютерных версий различных психодиагностических методик.

Компьютерные тесты, безусловно, имеют ряд преимуществ перед так называемыми "бланковыми" методиками. Это, прежде всего:

- снижение временных затрат на обследование испытуемого и обработку результатов;
- удобство перевода результатов тестирования в форму итогового заключения;
- возможность быстрого доступа к диагностической информации (в том числе, для проведения прикладных исследований, статистического анализа данных и пр.);
- возможность оперативной корректировки тестовых норм при обследовании испытуемых с различными социально-демографическими характеристиками;
- возможность передачи данных психодиагностики с использованием Internet.
- использование возможностей ПК при проведении тестов, требующих точной фиксации времени ответов, стратегии испытуемого, а также тестов со сложным стимульным материалом.

Вместе с тем, у компьютерного тестирования есть и недостатки:

- уменьшается возможность сбора дополнительной информации об испытуемом за счет наблюдения за поведением во время обследования;
- значительная часть испытуемых не имеет опыта работы на ПК и, следовательно, испытывает дополнительное психологическое напряжение от необходимости диалога с "машиной";
- групповое обследование требует наличия компьютерного класса, а это - дорогое удовольствие;
- использование ПК сопровождается специфическими компьютерными проблемами: борьбой с "вирусами", сбоями системы и т.д.

Анализ деятельности кадровых служб показывает, что особой популярностью пользуются *комплексные личностные опросники* (например, тест Кеттелла, ММРІ, СРІ) и *интеллектуальные тесты* (прогрессивные матрицы Равена, краткий отборочный тест (КОТ), интеллектуальный тест Айзенка).

Широкое распространение указанных типов тестов имеет следующие причины:

1. Комплексный личностный тест весьма информативен, он позволяет получить психологический портрет кандидата (сотрудника). Это удобно (технологично) и экономит время. Однако следует учитывать, что содержание подобного портрета и акценты в значительной степени зависят от шкальной структуры методики, выбранной для психодиагностики.

2. Практически во всех видах профессиональной деятельности успешность специалиста и его способность к обучению положительно связана с уровнем его интеллектуального развития. Поэтому компактная интеллектуальная методика помогает повысить точность прогноза профессиональной успешности.

Разработкой, адаптацией и реализацией психодиагностических методик занимается множество коммерческих и бюджетных организаций. В Приложении приводятся координаты и краткая характеристика некоторых из них, чья продукция характеризуется профессионализмом и залуженной популярностью. Следует отметить, что довольно значительная часть предлагаемых к распространению методик представлена в виде компьютерных версий.

Вопросы к главе 3

1. Какая логика легла в основу изложения материала по психодиагностическим методикам в главе 3?
2. Результаты выполнения каких методик, по Вашему мнению, вызывают наибольший интерес у испытуемых? Почему?
3. Какие методики из описанных в главе наиболее целесообразны для оценки профессионально важных качеств:
 - менеджера по персоналу;
 - менеджера по продажам;
 - маркетолога;
 - главного бухгалтера?
4. Какие из методик, описанных в главе, вызвали у Вас наибольший интерес? Как Вы это объясните?
5. Какие психодиагностические методики могут предоставить информацию об уровне психического здоровья испытуемого?
6. Какие методики можно было бы использовать при формировании внутреннего кадрового резерва в Вашей организации? Почему?

Глава 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ

В данной главе обсуждаются вопросы практического использования психологических тестов в рамках деятельности кадровой службы. Соблюдение приведенных ниже правил поможет избежать ряда ошибок, сопровождающих работу начинающего психодиагноста.

4.1. Процедурные правила проведения психодиагностического обследования

Любые правила имеют право на существование лишь тогда, когда они позволяют достичь каких-то реальных целей. Главная цель психодиагностического обследования - получение максимально полной, достоверной и значимой, с точки зрения принятия кадровых решений, информации о психологических особенностях и ресурсах человека. Любой, даже очень хороший тест, будет работать лишь в том случае, если Вы создадите испытуемому соответствующие условия для самораскрытия. Респондент в ходе обследования должен оказаться в такой ситуации, которая позволит ему чувствовать себя естественно и уверенно. Страх за результаты тестирования снижает у человека самооценку и повышает социальную желательность. В результате тест описывает не реальную личность, а некое представление испытуемого об идеальном кандидате на вакантную должность.

Важным моментом, влияющим на достоверность и эффективность работы респондента, является **продолжительность тестирования**. Она не должна превышать 3-х часов. При более длительной процедуре снижается мотивация работы, увеличивается количество ошибок, возможно появление утомления и раздражительности.

Следующее, о чем следует помнить, - это **постоянство при позиционировании методик внутри тестовой батареи**. Разным испытуемым тестовая батарея всегда должны предъявляться в одном и том же порядке. Это позволит избежать так называемого "позиционного эффекта", который связан с взаимовлиянием методик друг на друга.

Существенное значение имеет полиграфическое **качество стимульного материала**, наличие удобных стульев, столов, благоприятный температурный режим, возможность проветривать помещение во время перерывов.

При тестировании в компьютерном классе должны выполняться **гигиенические требования эксплуатации вычислительной техники** (удаленность мониторов, наличие защитных экранов и пр.).

Для создания благоприятной психологической атмосферы, снижения напряженности у испытуемого и, в конечном итоге, получения достоверного результата при тестировании следует придерживаться следующих основных правил:

- заранее согласовывать с испытуемым дату, время обследования, обязательно сообщать о его продолжительности;
- тестирование следует проводить в отдельном помещении, с соблюдением необходимых санитарно-гигиенических норм (площадь на одного испытуемого не менее 3 кв. метров, наличие вентиляции, окон, приятный интерьер и пр.), при отсутствии телефонов и других отвлекающих моментов;
- перед тестированием важно установить психологический контакт с испытуемым, еще раз сообщить о времени, необходимом для прохождения тестирования, выразить уверенность в способности испытуемого справиться с заданиями тестов, сообщить, что полученная информация является конфиденциальной, позволяет выявить потенциал кандидата (в том числе скрытый) и является не только основанием для принятия кадрового решения, но и подспорьем в ходе его профессиональной адаптации на новом месте работы;
- не следует сообщать испытуемому подробности об интерпретации результатов - это может повлиять на уровень их достоверности и будет способствовать девальвации методики;
- в отношении испытуемого следует занять партнерскую позицию ("мы делаем с Вами общее дело, мы заинтересованы в получении достоверной информации и будем Вам благодарны за нее"), взаимодействие с позиции силы ("сейчас мы все про Вас узнаем!") недопустимо;
- во время психодиагностического обследования следует быть приветливым, вежливым и проявлять готовность прийти на помощь в случае необходимости;
- сотруднику кадровой службы, проводящему обследование, не следует вести разговоры с посторонними лицами;
- во время тестирования следует предусмотреть 10-минутные перерывы через каждый час работы;
- при интересе со стороны испытуемого к результатам тестирования следует выразить готовность предоставить эту информацию в устной конспективной форме и сообщить, когда это может быть сделано;

- при завершении обследования следует проинформировать испытуемого о дальнейшем взаимодействии (сроки, форма и пр.) и обязательно поблагодарить за проделанную работу.

Процедура профотбора является первым этапом вступления нового сотрудника в корпоративную культуру организации. Представителю кадровой службы, проводящему обследование, следует помнить о том, что он является полномочным представителем своей фирмы и демонстрирует принятые в ней формы и методы работы с персоналом, отношение к людям. Искреннее уважение к человеку, согласившемуся на тестирование, - не только признак профессионального отношения к своей работе, но и позиция, выгодная с точки зрения системы public relations кадровой службы и всей организации в целом.

Поведение испытуемого во время выполнения тестов может служить дополнительным источником информации о его индивидуально-психологических особенностях. Человека, как нельзя лучше, характеризуют его вопросы и непосредственные реакции в ситуации с повышенным психическим напряжением.

4.2 Формирование тестовой батареи

В большинстве случаев после формирования списка психологических критериев профессиональной пригодности оказывается, что получение всей требуемой информации об испытуемом с помощью какого-то одного теста невозможно. Такой методики не существует. Возникает задача разработки тестовой батареи, соответствующей принципу системного подхода в изучении человека.

При комплектовании батареи тестов и планировании диагностической процедуры следует учитывать следующие основные моменты:

- Общая продолжительность тестирования по батарее обычно оказывается больше, чем арифметическая сумма времени, затраченного на каждую отдельную методику.
- При групповом тестировании временные затраты испытуемых на выполнение тестов могут отличаться от запланированного в ту или иную сторону на 30-50 минут. Влияние оказывают скорость психических процессов, уровень активности и мотивации, а также образовательный уровень респондентов.
- Обычно невозможно создать реально работающую тестовую батарею, позволяющую получить данные по всем пунктам психограммы. Причины: 1) чрезмерно большая общая продолжительность диагностической процедуры; 2) отсутствие в существующих тестах шкал,

полностью соответствующих выделенным заранее профессионально важным качествам.

- Батарея не должна быть слишком скучной для испытуемого. Чтобы уменьшить монотонию следует: 1) "разбавлять" стандартизованные методики проективными (например, рисуночными); 2) комплексный личностный опросник, без которого не обходится большинство батарей, давать в самом конце (проверенный аргумент для нетерпеливого испытуемого: "Да, этот тест довольно длинный, но зато - последний!").
- Методики, направленные на диагностику способностей и включенные в тестовую батарею, должны предъявляться в самом начале. Иначе из-за утомления результаты испытуемых могут оказаться ниже реального уровня.
- Все методики тестовой батареи должны предъявляться в одной и той же последовательности.

Опыт авторов показывает, что усилия, которые необходимо затратить на разработку тестовой батареи и анализ результатов тестирования, напрямую связаны с качеством и проработанностью психогаммы профессиональной деятельности. Сложнее реализовать требования, сформулированные в виде неструктурированного списка ПВК. В операциональном смысле проще работать с психогаммой, составленной на основе блочной структуры личности (см. п.3.3). Оптимальным вариантом является разработка психогаммы профессиональным психологом-психодиагностом.

Обычно в тестовую батарею включают какой-либо интеллектуальный тест и комплексный личностный опросник. Преимущество последнего заключается в том, что он сориентирован на создание разностороннего портрета испытуемого. Это бывает полезно при прогнозе поведения испытуемого с позиции мотивационно-динамического подхода.

4.3. Технология анализа данных психодиагностики, совмещение результатов тестирования, собеседования и другой информации об испытуемом. Заключение по результатам обследования кандидата (сотрудника)

Для специалиста, пользующегося в кадровой работе методами психодиагностики, важно помнить о том, что является основными, с точки зрения кадровой службы в целом, целями диагностической работы. Это:

- анализ возможностей и потенциала обследуемых сотрудников (кандидатов);
- прогнозирование их поведения в различных профессиональных ситуациях.

Независимо от методологических оснований и терминологии теста результаты обследования должны соответствовать практическому запросу. Качество диагностической работы будет оцениваться по степени достоверности, полноты и целесообразности полученной информации.

После обработки результатов тестирования всегда возникает проблема "приведения" их в форму и структуру, удобную для принятия кадровых решений в отношении обследованных (включения в кадровый резерв на выдвижение, принятия на работу, разработки мероприятий по оптимизации социально-психологического климата в подразделении и пр.). Возникают вопросы:

- Как соотнести полученную диагностическую информацию с требованиями конкретной профессии (должности)?
- Что делать с противоречащими друг другу результатами различных тестов, выполненных одним испытуемым?
- Что именно из полученной информации необходимо включить в Заключение по результатам обследования?
- Как структурировать Заключение?
- Каков должен быть объем Заключения?

Ответы на перечисленные вопросы мы постараемся дать в этом параграфе.

Как соотнести полученную диагностическую информацию с требованиями конкретной профессии к личности кандидата?

Ошибка, часто допускаемая неопытными психодиагностами, заключается в коллекционировании всей возможной информации об испытуемом. Такой подход чреват дополнительными временными (финансо-

выми) затратами. Целесообразной основой для сбора данных и структуры Заключения по результатам тестирования может и должна стать **психограмма** профессиональной деятельности, полученная в ходе специальных **профессиографических исследований**.

Профессиографические исследования обычно строятся на опросе экспертов - представителей изучаемой профессии. Из существующих методов анализа деятельности наиболее часто используются:

- *структурированное профессиографическое интервью* (опрос экспертов с использованием списка вопросов по различным аспектам их профессиональной деятельности). Важно увидеть профессиональную деятельность глазами разных людей. При этом следует учитывать всегда существующие связи между:
- образом профессии у данного специалиста;
- структурой его индивидуального (личностного и профессионального) опыта;
- социальной ситуацией в данном коллективе ;
- *анализ документов*, регламентирующих изучаемую профессиональную деятельность (положение о структурном подразделении, квалификационные требования к специалисту, должностные инструкции и пр.). Следует учитывать, что часто эти документы разрабатывает вовсе не тот, кто реально работает;
- *"фотография рабочего дня"* (описание экспертом своего рабочего дня с указанием основных видов работ и временных затрат на них);
- *профессиографический опросник Липмана* (список психологических профессионально-важных качеств, которые эксперты оценивают по степени значимости с точки зрения конкретной профессиональной деятельности);
- *метод критических инцидентов* (письменный опрос экспертов с целью выявления наиболее важных и частотных профессиональных ситуаций);
- *метод отдельных заданий* (письменный опрос экспертов для оценки отдельных профессиональных ситуаций по частоте, значимости, временным затратам, сложности обучения, трудности выполнения).

В роли экспертов в выступают лица, имеющие опыт работы от двух - трех лет.

Чем сложнее профессиональная деятельность, тем больше показателей включает в себя психограмма и тем труднее будет найти кандидата соответствующего необходимым требованиям. Наиболее достоверным и обоснованным будет такой подход к оценке профессиональной успеш-

ности кандидата, при котором прогнозируется оптимальный и наиболее вероятный способ (стиль) его профессиональной самореализации.

В связи с этим, грамотно составленный список психологических профессиональноважных качеств (ПВК) должен быть хорошо структурирован и включать в себя не только показатели, благоприятные с точки зрения профессиональной успешности, но и психологические противопоказания. Это те черты, которые снижают профессиональную эффективность или делают слишком большой цену, которую "платит" человек за достижение профессионального результата.

Опыт показывает, что наиболее эффективной с точки зрения практики профотбора оказывается психодиаграмма, структурированная по "блочному" принципу (см. п.2.3). Каждому блоку обычно соответствует несколько психологических переменных. В некоторых случаях для более точного понимания переменных их сопровождают пояснениями с описанием поведенческих проявлений.

Дополнительное повышение точности при анализе профпригодности возможно за счет введения "весовых коэффициентов" для различных элементов психодиаграммы. Весовые коэффициенты зависят от степени важности данного психологического качества.

ПРИМЕР: В ходе профессиографических исследований менеджеров по продажам было установлено, что в психодиаграмму этой специальности входят следующие показатели:

- гибкость мыслительных процессов (X1);
- интернальный локус контроля (X2);
- упорство и настойчивость (X3);
- лидерские и организаторские способности (X4);
- позитивная самооценка (X5);
- коммуникативная гибкость (X6);
- умение чувствовать и понимать эмоциональное состояние и потребности клиента (X7);
- оптимизм (X8).

Дополнительное исследование (регрессионный анализ) позволило присвоить каждому из перечисленных качеств в зависимости от степени его важности в работе различные численные весовые коэффициенты a, b, c, d, e и т.д. В этом случае интегральная оценка профессиональной успешности кандидата Q может вычисляться как сумма произведений показателей и их весовых коэффициентов:

$$Q = aX1 + bX2 + cX3 + \dots + hX8.$$

В качестве показателей обычно фигурируют результаты по соответствующим психодиагностическим методикам.

Таким образом, различные кандидаты могут сопоставляться между собой по количественному показателю, имеющему обобщенный характер.

Что делать с противоречащими друг другу результатами различных тестов, выполненных одним испытуемым?

Иногда бывает, что различные тесты, включенные в одну психодиагностическую батарею, дают противоречивую, на первый взгляд, информацию. Для начала необходимо проверить нормы, по которым оценивался результат испытуемого. Показатели респондента обязательно должны сопоставляться с показателями группы со сходными социально-демографическими характеристиками.

Другая причина возникших противоречий может быть связана с наличием у испытуемого внутренних психологических проблем (конфликтов). Такие конфликты в явном или латентном виде присутствуют в каждом из нас и являются своеобразным энергетическим источником для дальнейшего личностного развития.

ПРИМЕР: В качестве классического примера противоречивого сочетания психодиагностических результатов можно привести часто встречающееся одновременное повышение по 2-й (депрессия) и 9-й (оптимистичность) шкалам ММРІ. Такой результат интерпретируется как склонность испытуемого к частым перепадам настроения.

Ранее уже рассматривалось понятие "ведущая тенденция" (см. п.2.3). Комплексный анализ разноуровневых личностных качеств, выявленных при психодиагностическом обследовании, позволяет выделять эти стилевые характеристики личности и использовать их при интеграции отдельных черт в целостный психологический портрет. Процесс "увязывания" между собой психологических противоречий сопровождается тем, что диагност углубляет и усложняет свое представление об испытуемом, а с другой стороны - опасностью выдвижения необоснованных гипотез.

Аналитико-диагностическая работа на таком уровне имеет что-то общее с искусством и доступна лишь опытным профессионалам, в совершенстве владеющим отдельными диагностическими технологиями.

В среде психодиагностов ходит байка о том, что при большом опыте работы с какой-либо методикой у психолога развивается способность получить с ее помощью большее количество информации, чем это объ-

ективно возможно. Интерпретацию причин этого явления авторы оставляют читателям.

Перед написанием заключения по результатам тестирования бывает полезно мысленно описать испытуемого на основе впечатлений от непосредственного общения с ним. Следует уделить внимание собственному эмоциональному состоянию от разговора: Ваша реакция на испытуемого может иметь много общего с реакцией на него других людей. Затем необходимо попытаться мысленно сформировать целостный психологический портрет респондента (психологи называют этот процесс формированием гештальта). Большую помощь при создании целостного образа может оказать рисунок несуществующего животного, выполненный испытуемым. Кстати, автор этой методики М.З.Дукаревич также предлагает начинать интерпретацию результатов данного проективного теста с "вчувствования" в нарисованный объект.

Что именно из полученной в ходе тестирования информации необходимо включать в Заключение по результатам обследования?

Выше мы уже говорили о том, что информация, входящая в Заключение, должна соответствовать разработанной заранее системе критериев (списку психологических профессионально важных качеств). В реальном человеке сочетание характеристик, как правило, бывает сложным и неоднозначным. Высокий показатель по одному значимому параметру может перечеркиваться сниженным результатом по другому. Для принятия кадрового решения необходимо отчетливо представлять себе ключевые моменты в той профессиональной деятельности, с которой соотносится данная личность. Информацию о ключевых моментах (т.е. наиболее частотных и напрямую связанных с конечными результатами ситуациями) можно получить, используя *методику критических инцидентов* (см. выше). Желателен прогноз индивидуального стиля профессиональной деятельности.

Как структурировать Заключение?

Структура Заключения по результатам психологического обследования должна:

1. Быть удобной для анализа личности отдельного кандидата (сотрудника).
2. Давать возможность соотносить психологические качества человека с требованиями его профессиональной деятельности.
3. Позволять сравнивать между собой нескольких человек. Это важно при проведении конкурса на замещение вакантной должности. Часто

предпочтение отдается не профессиональному уровню кандидата, а его соответствию или способности адаптироваться к корпоративной культуре организации.

Исходя из сказанного, в основу структуры Заключения может быть положена структура психогаммы данной профессии. Тогда основными разделами Заключения могут быть:

- мотивационно-ценностные особенности (структура мотивации и иерархия ценностей);
- качества характера (устоявшиеся формы поведения, взаимодействия с окружающими и реагирования);
- особенности высших психических функций (особенности памяти, внимания, восприятия и интеллектуального развития);
- особенности темперамента и связанные с ним динамические характеристики центральной нервной системы.

Для сравнения между собой нескольких претендентов на вакантную должность удобно иметь перед глазами их количественные показатели по тестам (критериям отбора). Поэтому иногда в Заключение вставляется таблица с результатами, представленными в удобной для восприятия форме. Например, все психодиагностические показатели переводятся в 5-балльную шкалу. Соответственно респондент получает по каждому критерию оценку от 1 до 5.

Кроме того, в заключение могут присутствовать разделы:

- "вероятный индивидуальный стиль профессиональной деятельности";
- "рекомендации для руководителя" (описание эффективных способов взаимодействия с сотрудником, проблемные ситуации, сильные и слабые стороны, предупреждения, пожелания при составлении программы развития и обучения и пр.);
- "заключение о пригодности к работе" (окончательный вывод о пригодности к данной профессиональной деятельности).

Заканчивается Заключение подписью и датой.

Каков должен быть объем Заключения?

Объем Заключения по результатам психологического обследования связан с умением его автора кратко и ясно излагать результаты тестирования.

Он зависит от квалификации, авторитета психодиагноста и отношения в организации к результатам тестирования при принятии кадрового решения. Опыт показывает, что подробное и качественное Заключение занимает не менее полутора страниц печатного текста. При обследо-

нии кандидатов на ключевые должности размер Заключения может доходить до 3-4 страниц. Текст размером менее половины страницы следует рассматривать как формальную "отписку".

И последнее, о чем следует сказать. Хотя текст Заключения обычно составляется профессиональным психологом, в нем не должно быть избытка специальных и малопонятных терминов. Описание психологических особенностей другого человека следует выполнять на нормальном литературном русском языке. Умение психодиагноста излагать сложные вещи на доступном языке свидетельствует о его высоком профессиональном уровне, повышает доверие среди коллег.

4.4. Субъективные факторы, влияющие на результаты психодиагностики

Существенное влияние на результат психодиагностической работы оказывают многочисленные субъективные факторы. В графической форме они представлены на схеме:



Разберем предложенную схему более подробно.

Первая группа субъективных факторов, влияющих на результаты диагностической работы, связана с *профессиональным мировоззрением* специалиста. Оно в свою очередь определяется особенностями полученного диагностом образования. Наличие базового психологического образования может свидетельствовать о глубоком понимании методологических основ прикладной психологии и усвоенных за пять лет обучения в вузе *профессиональных норм и деонтологических принципах*. Одновременно, большое влияние на систему ценностей и убеждений специалиста оказывает *профессиональная среда*. Речь идет о конкретных коллегах, их отношении к работе и понимании конечных целей деятельности. Безусловно, важна специфика тех профессиональных задач, которые приходится решать психологу в рамках должностных обязанностей. Они могут быть различными. Так, в системе здравоохранения психолог, как правило, занимается патопсихологической диагностикой, психотерапией (семейной, индивидуальной и групповой). В системе силовых ведомств (МВД, ФСБ, МО) профессиональные психологические задачи связаны с профотбором для сложных видов деятельности, профессиональной адаптацией, анализом социально-психологического климата, сопровождением оперативно-служебной деятельности.

Значительно больший спектр должностных задач присутствует у психологов коммерческих структур. Они, помимо перечисленного выше, могут заниматься организационным консультированием, социально-психологическими тренингами, вопросами корпоративной культуры, индивидуальным консультированием руководителей, участием в деловых переговорах и т.п.

Психологи сферы народного образования решают вопросы сопровождения учебно-воспитательного процесса. Их методический инструментарий (в том числе, психодиагностические методики) имеют выраженную возрастную специфику и соответствующие ограничения для использования в кадровой работе. Следует отметить, что большинство школьных психологов получает свое образование на психологических факультетах педагогических вузов или в ходе профессиональной переподготовки. Учебные планы этих учебных заведений достаточно жестко детерминированы будущей профессиональной деятельностью.

Полученное образование и опыт работы проявляются в *системе профессиональных понятий*, языке специалиста. Усвоенные теоретические конструкции лежат в основе профессионального понимания психологических феноменов и оказывают существенное влияние на выбор

технологий работы и представления о целях профессиональной деятельности.

Вторая группа субъективных факторов, влияющих на работу психолога, связана с его *индивидуально-психологическими особенностями*. Существует оправданное мнение, что в профессиях типа "человек-человек" важнейшую роль играет личность специалиста. Рассматривая этот вопрос с позиций профотбора, можно выделить психологические качества, повышающие профессиональную эффективность психодиагностика:

Мотивационно-ценностные особенности:

- гуманистическая направленность;
- выраженный интерес к людям;
- ориентация на дальнейшее профессиональное и личностное развитие;
- отсутствие выраженного мотива власти.

Характерологические качества:

- устойчивая позитивная самооценка;
- развитые коммуникативные качества (гибкость в общении, умение устанавливать и поддерживать контакт с различными категориями людей, способность к эмпатии, ориентация на построение конструктивных партнерских отношений с окружающими; богатство ролевого репертуара);
- повышенный уровень ответственности (интернальный локус контроля);
- устойчивость в отношении психологического давления;
- высокий уровень эмоционального и волевого самоконтроля;
- отсутствие предвзятости;
- доброжелательность;
- уверенность в себе и результатах своей деятельности.

Способности:

- высокий уровень интеллектуального развития (выраженные способности к анализу и обобщению информации, интеллектуальная гибкость);
- умение решать интеллектуальные (диагностические) задачи в условиях дефицита информации;

- развитое произвольное внимание;
- высокий уровень вербального развития (умение грамотно и понятно излагать свои мысли, составлять тексты).

Темперамент, особенности ВНД:

- скорость психических процессов - не ниже среднего.
- Кроме того, существенным является наличие у специалиста по психодиагностике определенного личностного и жизненного опыта.

Перечисленные выше ПВК психодиагноста описывают "идеального" специалиста. В реальной жизни успешный специалист в большинстве случаев формирует *индивидуальный стиль профессиональной деятельности* за счет уникального сочетания и компенсации одних личностных черт другими.

Однако у подобной компенсации существуют определенные ограничения. В связи с этим необходимо перечислить психологические противопоказания к профессии психодиагноста. Негативными факторами можно считать:

- заниженную самооценку;
- недостаточно высокий интеллектуальный уровень;
- сниженный культурный уровень;
- агрессивность.

Третья группа субъективных факторов, оказывающих влияние на результаты психодиагностики, связана с *профессиональной ролью* психодиагноста. И определяется *уровнем технологической оснащенности*, т.е. уровнем владения психодиагностическими инструментами и их возможностями в предоставлении необходимой для эффективной кадровой работы информации.

Кроме того, профессиональная роль диагноста зависит от его *места в структуре деятельности* всего кадрового подразделения. Дополнительные задачи и временные затраты на разные виды работ влияют на отношение к диагностической работе и понимание ее контекста. Если психодиагност совмещает свою основную работу с психологическим сопровождением подразделений, то создаются предпосылки для более тонкой, глубокой реализации критериев отбора.

В целом, *уровень профессиональной активности* специалиста по психодиагностике имеет огромное значение. Его "надситуативная" активность (т.е. стремление выйти за рамки узкой должностной задачи в соответствии с комплексным видением ситуации) не только расширяет

контекст психодиагностики, но и создает предпосылки для формирования новых возможных направлений кадровой работы.

Подбор и оценка специалиста по психодиагностике

Опрос руководителей кадровых служб и специалистов по оценке персонала позволил выделить ряд параметров, которые имеет смысл учитывать при подборе кандидата на должность психодиагноста.

1. Предпочтительное образование - базовое психологическое. Как правило, высокое качество подготовки присутствует у выпускников психологических факультетов университетов и педагогических вузов. Большое значение имеет психологическая специализация. Индивидуально-психологической диагностикой лучше владеют выпускники кафедр медицинской психологии, общей психологии и психологии труда. Наибольшим опытом проведения социально-психологической диагностики обладают те, кто специализировался по кафедре социальной психологии.

2. Важны опыт практической диагностической работы и знание конкретных методик. В профессиональный актив психодиагноста должны входить тесты, позволяющие решать широкий спектр задач и получать комплексное представление об испытуемом. Желателен опыт работы и свободное владение несколькими комплексными личностными опросниками (тест Кеттелла, ММРІ, СРІ и др.), тестами способностей (КОТ, матрицы Равена, тест Векслера), проективными методиками ("дом-дерево-человек", тест Люшера, "рисунок несуществующего животного", рисуночный апперцептивный тест). Желательно, чтобы опыт практической диагностической работы составлял не менее 1 года.

3. Для выявления уровня профессиональной подготовки психодиагноста можно использовать вопрос о структуре Заключения по результатам психодиагностического обследования. Заключение должно быть ориентировано на конкретную задачу (профотбор, включение в кадровый резерв и пр.) и иметь структуру, позволяющую принимать решение о профпригодности (соответствии требованиям руководящей должности и пр.).

4. Некоторое представление об итоговой продукции психодиагноста можно получить, ознакомившись с образцами Заключений, написанных им ранее. При этом следует обратить внимание на:

- объем Заключения (заключение объемом менее 1/2 страницы - "отписка"; обычно полноценный психологический портрет занимает 1,5-2 страницы машинописного текста);

- литературный стиль и уровень грамотности;
- умение излагать результаты тестирования доступным языком (без чрезмерного использования специальных терминов);
- соответствие структуры и формы изложения материала задачам тестирования;
- наличие выводов и рекомендаций;
- соблюдение деонтологических принципов при изложении конфиденциальной информации.

Иногда заключение может быть написано с использованием текстовых блоков из различных компьютерных тестовых программ. Профессионал пользуется такими программами как автоматизированные системы для обработки результатов и обязательно трансформирует текст в соответствии с задачами тестирования.

5. Квалифицированный психодиагност обладает необходимыми знаниями и опытом по формированию тестовых батарей под конкретную задачу. При этом учитываются не только соответствие шкальной структуры задействованных методик критериям профотбора, но и общая продолжительность и порядок предъявления тестов.

6. Психолог, имеющий диагностический опыт, знает временные затраты, связанные с диагностической процедурой, обработкой и написанием Заключения.

7. Методики, применяемые специалистом по психодиагностике, должны соответствовать профессиональным требованиям (быть валидными, надежными и иметь нормы, соответствующие социально-демографическим характеристикам испытуемых).

8. Уровень оплаты труда квалифицированных специалистов по психодиагностике в Москве по состоянию на лето 1998 года:

- в системе здравоохранения от 300 до 1000 руб. в месяц;
- в системе МВД РФ - до 1500 руб. в месяц;
- в московских банках - от 400 до 1000 \$ в месяц;
- в других коммерческих структурах г. Москвы - от 300 до 700 \$ в месяц.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Вопросы для самоконтроля должны помочь читателю осознать практическую ситуацию в кадровой службе его организации с точки зрения использования методов психодиагностики. Предполагается, что ответы на вопросы осуществляются с учетом содержания учебного пособия.

Ваша психодиагностическая практика: сильные и слабые стороны.

1. Можете ли Вы определить те направления кадровой работы, где целесообразно использование методов психодиагностики?
2. В чем заключаются интересы персонала (руководителей и рядовых сотрудников), участвующих в тестовом обследовании?
3. Какие преимущества дает использование психологических тестов в работе кадровой службы?
4. Каким образом эффективно использовать результаты психодиагностики?
5. Можете ли Вы эффективно использовать методы психодиагностики?
6. Уверены ли Вы в отношении:
 - качества тестов, которыми Вы пользуетесь в своей работе?
 - достоверности результатов тестов?
 - точности прогнозов, основанных на данных тестов, в отношении сотрудников?
 - повтора запроса со стороны администрации на психодиагностическое обследование персонала (кандидатов)?
7. Есть ли у Вас идеи относительно того, как еще можно использовать результаты тестирования?
8. Владете ли Вы необходимым количеством тестов для решения различных задач?
9. Изменяете ли Вы набор тестов в соответствии с требованиями новых задач?
10. Занимаетесь ли Вы разработкой новых тестов или модификацией существующих?
11. Возможна ли трансляция Вашего психодиагностического опыта и инструментария в филиалы организации?
12. Отслеживаете ли Вы случаи недовольства результатами психологического обследования?
13. Что Вы предпринимаете в случае недовольства Вашей диагностической работой?
14. В какой степени Вы нуждаетесь в помощи специалиста по психодиагностике для организации эффективной диагностической работы в кадровой службе?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. и др. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: 1998, 422 с.
2. Анастаси А. Психологическое тестирование. Т.2. - М.: 1982.
3. Асмолов А.Г. Психология личности. - М.: 1990, 368 с.
4. Базаров Т.Ю. Описание технологии центра оценки // Вестник государственной службы. 1994, № 7.
5. Березин Ф.Б. и др. Методика многостороннего исследования личности. - М.: 1994.
6. Бовин Б.Г., Зыбковец Л.Я., Калашников М.О. и др. Основные виды деятельности и психологическая пригодность к службе в системе органов внутренних дел: Справочное пособие. - М.: 1997, 343 с.
7. Бовин Б.Г., Калашников М.О., Лебедев А.Н. Психодиагностическая модель отбора курсантов в высшие школы милиции. Ломовские чтения. ИПРАН, 1996, с. 90-93.
8. Бодров В.А. и др. Психологический отбор летчиков и космонавтов. - М.: 1984, 264 с.
9. Бодров В.А. Основные принципы разработки системы психологического отбора операторов и его проведения. В кн.: Проблемы формирования профпригодности специалистов. - М.: 1985, с. 31-34.
10. Бодров В.А., Писаренко Ю.Э. Структурно-динамическая концепция психологического прогнозирования профессиональной пригодности операторов. В сб.: Развитие идей Б.Ф. Ломова в исследованиях по психологии труда и инженерной психологии. Материалы I научных Ломовских чтений. - М.: 1992, 97 с.
11. Бузин В.Н. Краткий ориентировочный тест // Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические материалы. - М.: 1989, с. 112-126.
12. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психологической диагностике. - Киев: 1989, 200 с.
13. Гуревич К.М. Статистическая норма или социально-психологический норматив // Психологический журнал. 1986, № 3.
14. Иванова Е.М. и др. Спецпрактикум по психологическому изучению профессиональной деятельности. - М.: 1980.
15. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. - Казань: 1969, 22 с.
16. Климов Е.А. О структуре профессиональной пригодности. В кн.: Проблемы формирования профпригодности специалистов. - М.: 1985, с. 123-125.

17. Климов Е.А. Развивающийся человек в мире профессий. - Обнинск: 1993, 57 с.
18. Мильман В.Э. Мотивационный профиль личности. В кн.: Практикум по психодиагностике // Психодиагностика мотивации и саморегуляции. - М.: МГУ, 1990, 160 с.
19. Общая психодиагностика / Под ред. А.А. Бодалева, В.В.Столина - М.: МГУ, 1987, 304 с.
20. Паниотто В.И., Максименко В.С. Количественные методы в социологических исследованиях. - Киев: 1982, 261 с.
21. Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические материалы. Сборник/ - М.: МГУ, 1989.
22. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. - М.: МГУ, 1990, 160 с.
23. Психология. Словарь. / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. - М.: 1990, 494 с.
24. Собчик Л.Н. Введение в психологию индивидуальности. - М.: Институт прикладной психологии, 1997, 480 с.
25. Собчик Л.Н. Стандартизованный многофакторный метод исследования личности. Методическое руководство. Сер. Методы психологической диагностики. Вып. 1. - М.: 1990.
26. Шулер Х. Отбор персонала. Иностранная психология. Том 2, 1994, № 1(3), 39 с.
27. Hathaway S., McKinley J., "Basic reading on the MMPI in psychology and medicine.", Minneapolis, 1956.
28. Rorschach H. Psychodiagnostic. Bern; Leipzig, 1921.
29. Schuler H. Interviews. In S. Greif, H.Holling & N.Nicholson (Hrsg.), Arbeits- und organisationspsychologie, 1989, 37, p. 73-85.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Обзор продукции, предлагаемой наиболее известными фирмами, занимающимися разработкой, адаптацией и распространением психодиагностических методик

Предлагаемый Вашему вниманию текст составлен с использованием материалов, любезно предоставленных фирмами, занимающимися разработкой, адаптацией и распространением психодиагностических методик.

АГЕНТСТВО "ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ"

Адрес: 103009, Москва, ул. Большая Никитская, 4, факультет психологии МГУ, ком. 24, агентство "Гуманитарные технологии".
Тел./факс: (095) 203-66-28.
E-mail: ht@ht.ru
Адрес в Internet: HTTP:// WWW.HT.RU

Основным направлением деятельности агентства "Гуманитарные технологии" является разработка и распространение программно-методических средств в области психологии и других гуманитарных наук для персональных компьютеров. Это прежде всего тесты, тестовые системы, широкий спектр тренинговых, игровых, инструментальных, статистических и обучающих систем. Фирма "Гуманитарные технологии" распространяет тесты и программы, обладающие лицензионной чистотой.

По желанию клиентов в Агентстве проводится демонстрация любых имеющихся программно-методических средств, проводятся обучающие семинары для пользователей по группам методик, распространяемых фирмой. По заказам организаций специалисты Агентства проводят психологический профессиональный отбор специалистов различного профиля, а также комплекс методов компьютерного анализа функциональной и социально-психологической структуры организации. Агентство "Гуманитарные технологии" выполняет заказы на разработку оригиналь-

ных компьютерных текстов и компьютеризацию готовых текстов, предоставленных пользователями. Постоянные клиенты Агентства получают неограниченный бесплатный доступ к его информационной базе, а также на льготных условиях обеспечиваются усовершенствованными версиями программно-методических продуктов фирмы "Гуманитарные технологии".

В ассоциации пользователей "Гуманитарные технологии" зарегистрировано свыше 800 представителей производственных и научных организаций, учебных заведений и центров подготовки кадров, рекламных и рекрутинговых агентств, банков, страховых компаний, центров занятости, промышленных и торговых предприятий, имеющих в своем штате специалистов-психологов и социологов, а также индивидуально-практикующие специалисты.

К использованию в сфере кадрового менеджмента могут рекомендоваться следующие методики.

Личностные тесты:

- *16 PF* - отечественный эквивалент и национальная альтернатива известному тесту Р.Кэттелла, первая оригинальная универсальная многофакторная отечественная методика, позволяющая воссоздать профиль личности на основе психометрически корректно выстроенной системы экспериментально обоснованных факторов, валидных для русскоязычной социокультурной среды;
- *опросник волевого самоконтроля качеств личности и стрессоустойчивости* - позволяет выявить, насколько человек способен владеть собой, управлять своими действиями, эмоциями и состоянием, оценить степень активности и эмоциональной зрелости, уверенность в себе и самостоятельность, реалистичность взглядов и устойчивость намерений, позволяет прогнозировать поведение человека при встрече с трудностями;
- *МИС* - 9-шкальный опросник комплексного исследования самоотношения и самооценки - позволяет диагностировать девять важнейших параметров самоотношения: внутреннюю честность, уверенность в себе, саморучководство, ожидаемое отношение со стороны других, самооценочность, самопринятие, самопривязанность, конфликтность "Я", самообвинение;
- *опросник коммуникативных диспозиций (ОКД)* - направлен на выявление специфики коммуникативной направленности личности (гибкость, степень зависимости от других, активность и осознанность в построении контактов, открытость) и прогнозирование характера будущего взаимодействия с окружающими;

- *тест-опросник социального мировоззрения (ТСМ)* - позволяет выявить систему представлений и установок личности по отношению к макросоциальному окружению - стране, обществу и человечеству, экономические, морально-этические и политические убеждения и предпочтения;
- *методика измерения структуры трудовой мотивации (СТМ)* - измеряет соотношение внутренних и внешних мотивационных стимулов: интереса, творчества, общения, денег, власти, связей, признания и т.д.;
- *тест интеллектуальной и моральной устойчивости (ТИМУС)* - предназначен для аттестации соответствия работника целям и задачам развития организации, косвенно испытывает не только интеллектуальный потенциал, но и надежность работника, его лояльность социальным ценностям, корпоративным нормам и дисциплинарным требованиям;
- *конфликтологический комплекс* - центральный элемент его - тест на выявление стратегий поведения в конфликтных ситуациях, т.е. ситуационно-стратегического компонента конфликтно-кооперативного поведения.

Проективные методики:

- *цветовой тест* - компьютерная модификация проективного теста цветовых предпочтений Люшера, предназначен для диагностики эмоционально-мотивационной сферы личности;
- *тест юмористических фраз (ТЮФ)* - предназначен для экспресс-диагностики структуры мотивационной сферы личности с помощью смысловой проекции, тематические категории-шкалы этого теста: садизм (фрустрация потребности в самозащите), секс, алкогольная направленность, мода, деньги, карьера, семейные проблемы, социальные проблемы, глупость (дефицит интеллектуального окружения), бездарность (дефицит эстетического окружения).

Тесты способностей и знаний:

- *тест интеллектуального развития (ТИР)* - предназначен для диагностики общих умственных способностей (IQ), диагностируется как общий уровень, так и соотношение в развитии отдельных способностей: вербального и числового интеллекта, владения геометрическими и логическими операциями, внимания, изобретательности, можно диагностировать необходимое качество для овладения любой специальностью - обучаемость;
- *тест интеллектуальной саморегуляции (Sprint-IQ)* - позволяет оценить возможность саморегуляции испытуемого при осуществлении

ответственной интеллектуальной деятельности в ситуации дефицита времени, поэтому ориентирован на психодиагностику испытуемых, от которых по роду их деятельности требуется принятие быстрых решений, требующих интеллектуального усилия (менеджеров разных профилей, инженеров-операторов и др.), кроме интегрального балла, тест дает профильную картину структуры интеллекта по субшкалам: лексика, вычисления, эрудиция, визуальная и абстрактная логика;

- *модифицированный тест скоростного визуального мышления "Матрицы Равена"* - позволяет измерить уровень обучаемости и функциональную работоспособность за очень короткое время (10 минут);
- *краткий тест отбора (КТО)* - неспециализированный тест для первичной оценки кандидатов на должностные позиции, не имеющих четко выраженной профессиональной специфики, позволяет экономить затраты на обучение работников за счет автоматического отсева кандидатов, заведомо не обладающих необходимыми способностями и знаниями, и за счет выявления перспективного направления обучения способных кандидатов; кроме общего балла, выводится профиль по субшкалам: вербальный интеллект, эрудиция (говорит об общем гуманитарном складе мышления и пригодности к выполнению умственной работы широкого профиля), числовой интеллект (говорит о склонности к выполнению видов работ технического характера).

Управленческие и особые профессиональные тесты:

- *методика экспресс-диагностики менеджерского потенциала (Темп-2)* - применяется для отбора слушателей в школы менеджеров и при первичной диагностике в отборе кандидатов на менеджерские должности, определяет мотивацию, волевую организацию, коммуникабельность, функциональную стабильность и другие качества кандидатов;
- *тест-опросник индивидуального делового стиля (ИДС)* - оригинальный опросник для оценки делового стиля руководителей, при классификации стилей руководства была использована "решетка менеджмента" Блейка и Мутон: пять типов управляющих явились прообразом пяти самостоятельных шкал опросника;
- *тест элементарных управленческих знаний (ТЕУЗ)* - применяется при отборе кандидатов на менеджерские должности среднего уровня и слушателей для высших школ бизнеса, возможно получение профиля по 14 субшкалам: финансовый анализ, бухгалтер, ценные

бумаги, деньги и банки, рыночная экономика, налоги, маркетинг и реклама, хозяйственное и трудовое право, управление кадрами, деловой этикет, делопроизводство, компьютерная грамотность, деловой английский, социальная психология управления;

- *тест профпригодности для инженерно-технических работников* - специализированный тест для профессионального отбора работников, обеспечивающих управление технологическими процессами на предприятиях, а также для оценки профпригодности действующих работников;
- *тест профпригодности для работников планово-экономического отдела предприятия "Эконом"* - специализированный тест, предназначенный для отбора кандидатов в планово-экономические отделы, а также для оценки профпригодности действующих работников;
- *тест профпригодности для работников рекламно-сбытового отдела предприятия "Salesman"* - специализированный тест предназначен для отбора кандидатов и оценки действующих работников;
- *тест профпригодности "Секретарь"* - специализированный тест для профессионального отбора работников офисных служб предприятий и организаций;
- *тест профпригодности коммерческого агента "Комагент"* - предназначен для отбора кандидатов и оценки профпригодности действующих коммерческих агентов;
- *тестовая система для отбора страховых агентов "Страховой агент"* - позволяет оценить потенциальную пригодность к работе страховым агентом человека, который никогда раньше подобной работой не занимался;
- *тест профпригодности агента по недвижимости "Р-Агент"* - специализированный тест для отбора кандидатов на должности риэлторов и оценки действующих агентов; все специализированные тесты профпригодности позволяют экономить средства и время на дальнейшее собеседование, а также инструктаж и обучение, поскольку позволяют отсеять неперспективных кандидатов всего за 15-30 минут;
- *комплекс тестов на устойчивость к травматизму "ТИП-ТОП-ТУТ"* - предназначен для измерения уровня индивидуальной предрасположенности работников к выполнению работ в условиях повышенной опасности, в частности, на энергетическом оборудовании, но может быть использован для определения профпригодности более широкого контингента любых работников и специалистов, которым приходится выполнять работы, связанные с риском для

здоровья и жизни (оперативные работники, испытатели, охранники и т.п.), определяет интеллект, внимание, стабильность, трезвомыслие, самоконтроль, избегание риска кандидатом.

Игровые психодинамические и тренинговые методики:

- "АКТОНИКС +" - игровая диагностика функционального состояния и тренинг стрессоустойчивости и навыков самоконтроля;
- "ТИП-ТОП 2" - игровой тренажер и оперативный инструмент самодиагностики функционального состояния оператора;
- "СТИМУЛ" - игровой тренажер управленческих навыков и тест менеджера потенциала, пользователь в игре управляет малым предприятием: производит закупки сырья и оборудования, планирует выпуск и продажу продукции, определяет вид и размеры оплаты труда.

Следует отметить, что некоторые программные продукты предоставляются Агентством только по абонентскому договору, т.е. пользователю предлагается лишь стимульный материал для проведения тестирования, обработка результатов проводится Агентством, которое выдает затем заказчику итоговое заключение и рекомендации относительно испытуемых.

Кроме тестовых методик, Агентством Нт предлагаются для работы несколько *инструментальных систем*, таких как:

- *ТЕСТАН (ТЕСТовый АНАлизатор)* - инструментальная программа-оболочка для автоматизации, проведения и групповой обработки многофакторных психологических и профессионально-дидактических тестов с альтернативным выбором (в зависимости от сложности существуют несколько вариантов: MAINTEST, MINITEST и FOTOTEST). Эта интегрированная программная среда позволяет психологу, не владеющему программированием, быстро автоматизировать многофакторный произвольный вопросно-ответный текст, а также разрабатывать оригинальные тесты на основе психометрического анализа пунктов;
- *КИТ (комплексный интегратор тестов)* - позволяет объединить результаты, полученные с помощью других тестов "Гуманитарные технологии". Пользователь собирает данные о своих испытуемых в единую базу, включив туда факторы тестов, биографические сведения, результаты наблюдений, сделанных в личной беседе и другие данные, важные для решения задачи;
- *"ЭКСПАН"* - система сбора, анализа экспертных оценок и подсчета суммарного рейтинга, незаменимое средство принятия обоснованных коллективных решений.

ЦЕНТР ПСИХОЛОГИИ И ПСИХОФИЗИОЛОГИИ

Адрес: 103009, Москва, ул. Большая Никитская, 4, факультет психологии МГУ, к. 56а, Центр Психологии и Психофизиологии.

Тел.: (095) 203-35-71.

Факс: (095) 203-35-65.

E-mail: schapkin@psychl.ps.msu.su.

Центр психологии и психофизиологии предлагает к распространению универсальное средство компьютерной диагностики - "Тестмейкер". С его помощью можно применять любые известные методики или создавать собственные. "Тестмейкер" успешно используют на предприятиях, в банках, коммерческих фирмах для отбора кандидатов, кадровых перемещений, создания психологически совместимых рабочих групп.

Конструктор опросников имеет такие характеристики, как:

- гибкую настройку анкеты, т.е. возможность предъявления дополнительных вопросов испытуемому и лимитирования времени на ответы;
- перевод результатов и содержимого активного окна в текстовый файл и на принтер;
- построение различных профилей - отдельных и по выборке в целом, их изображение и распечатка в виде графика и гистограмм;
- бланковый ввод и редактирование результатов;
- программирование интерпретаций по каждой шкале и по профилю в целом с последующим созданием из них автоматического описания;
- ведение базы данных: редактирование, поиски сортировка, формирование выборок испытуемых на основе любых комбинаций их анкетных данных и результатов тестирования;
- статистические процедуры для анализа шкал и пунктов на основе результатов тестирования, расчет показателей надежности и валидности теста, построение стандартных тестовых норм.

Система "Тестмейкер" поставляется в минимальном, прикладном и профессиональном (с добавлением блока математической обработки данных) вариантах. Те, кто приобрел "Тестмейкер", в дальнейшем бесплатно получает новые версии программы. В Центре психологии и психофизиологии проводятся курсы по компьютерной психодиагностике, обучению работе с системой "Тестмейкер" (30 академических часов для группы из 12 человек).

По желанию клиентов программа может быть укомплектована *психодиагностическими методиками* (в основном, опросниками). Они содержат инструкции испытуемому, вопросы, шкалы и ключи для расчета тестового бланка. Большинство методик имеют тестовые нормы и интерпретации.

Интерес может представить набор методик для диагностики мотивации:

- *опросник мотивации достижения* (Мехрабян, адаптация Шапкина) - для определения устойчивых личностных диспозиций - стремления к успеху либо избеганию неудачи. В основе опросника - концепция Дж.Аткинсона;
- *опросник мотивации лидерства* (Джексон, адаптация Шапкина) - предназначен для диагностики мотивации лидерства, применяется в трудовой деятельности;
- *опросник контроля за действием* (Куль, адаптация Шапкина) - служит для определения устойчивых личностных диспозиций - ориентации на действие либо на состояние, которые характеризуют эффективность контроля за эмоциональными переживаниями, препятствующими реализации намерений. В основе методики - одна из ведущих концепций психологии воли, подтвержденная многочисленными экспериментальными данными, полученными, в том числе, в трудовой деятельности. Для получения более полной личностной характеристики испытуемого полезно анализировать результаты всех трех вышеупомянутых методик в совокупности;
- *методика изучения трудовой мотивации* (Кокурина) - для изучения процессуального и результативного аспектов трудовой мотивации. Служит для определения соотношения мотивов-стимулов (денежное вознаграждение, трудовая деятельность, общение в коллективе) и мотивов-смыслов (преобразование, потребление, коммуникация, кооперация, конкуренция, достижение);
- *методика "Мотивационный профиль личности"* (Мильман) - предназначена для оценки выраженности базовых мотивов поведения человека, позволяет анализировать как отдельные мотивы, так и их соотношение друг с другом, а также оценивать степень удовлетворенности различных потребностей. В основе методики - концепция развития личности А.Маслоу;
- *опросник волевого самоконтроля* (Зверков, Эйдман) - для диагностики самообладания в стрессовых ситуациях и настойчивости в достижении целей.

Центром предлагаются также многофакторные личностные тесты:

- *опросник MMPI* (адаптация Березина) - клинический опросник, измеряющий выраженность основных психопатологических синдромов, имеет 10 базовых и 3 коррекционные шкалы;
- *опросник Мини-Мульт* (Зайцев) - краткий вариант опросника MMPI;
- *опросник 16 PF* (Кэттелл, адаптация Шмелева) - классический опросник Кэттелла, дающий оценку 16 базовых черт личности;
- *опросник EPI* (Айзенк, адаптация Русалова) и *опросник PEN* (Айзенк, адаптация Шмелева) - классический опросник Айзенка, позволяющий оценить базовые свойства темперамента - активность и эмоциональность. Многочисленные прикладные исследования показали высокую прогностичность опросника для таких качеств, как эмоциональная устойчивость, гибкость - ригидность, легкость - сложность приобретения навыков, особенности коммуникации; опросник содержит шкалу коррекции;
- *опросник Т.Лири* (адаптация Собчик) - для определения ведущих форм социального поведения личности (авторитарное поведение, независимое самоутверждение, протекционизм, агрессивность, дружелюбие и т.д.);
- *методика "Q-сортировка"* (Стефенсон, адаптация Мургулец) - для оценки шести основных тенденций поведения человека в группе: зависимость - независимость, общительность -необщительность, принятие конкуренции - избегание конкуренции.

В сфере управления персоналом могут найти применение также несколько **методик, ориентированных на решение узкоспециальных диагностических задач:**

- *опросник стилей руководства* (Журавлев) -для выяснения предпочитаемого стиля руководства (авторитарного, демократического или либерального); применяется при подборе руководящих кадров, анализе взаимодействия в организациях;
- *опросник функционального состояния в учебной и трудовой деятельности* (Чирков) - предназначен для диагностики субъективных эмоциональных реакций, мотивации, самочувствия, результативности в процессе выполнения задачи или освоения учебного материала.

ИНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Адрес для переписки: 125212, Москва, Ленинградское шоссе, 31-150, Институт прикладной психологии.
Контактные телефоны: (095) 458-78-43, 159-94-08.
Факс: (095) 159-94-08.

В Институте прикладной психологии разработана серия взаимодополняющих друг друга *компьютерных версий* психологических тестовых методик, могущих найти свое применение в различных сферах, в том числе в кадровом отборе и профориентации:

- многофакторный метод исследования личности ММРІ - СМІЛ (портрет личности);
- цветовой тест Люшера (актуальное состояние);
- метод диагностики межличностных отношений Лири (реальное и идеальное "Я", оценка окружающих);
- метод портретных выборов Сонди (характер, профессия, психоанализ);
- интеллектуальные тесты Айзенка - Горбова (уровень IQ и индивидуальный стиль мышления);
- индивидуально-типологический опросник Собчик (типологические особенности личности);
- 16 когнитивных методик (внимание, память, быстрота реакций, обучаемость и др.);
- Селект-Универсал (психофизиологический диагностический комплекс).

Все методики адаптированы, модифицированы и содержат исчерпывающую интерпретацию. Программы получили широкое применение в Центрах занятости Москвы и России, различных учебных заведениях, правоохранительных органах, кадровых центрах и т.д. Конечный итог исследования дает полный и всесторонний портрет личности, рекомендации по выбору профессии, дифференцированный коррекционный подход, психологическую совместимость и нераспознанные резервы личности каждого человека.

Кроме компьютерных версий вышеупомянутых методик, Институтом прикладной психологии разработаны следующие программы:

- *Психологическая база* - статистика, сравнительный анализ по показателям любых психодиагностических методик, выделение в отдельный файл данных по любым психодиагностическим показателям, а также по полу, возрасту, профессиональным комментариям. Является подспорьем для анализа данных и составления отчетов при больших массивах обследованных (служит приложением к любым приобретенным в Институте компьютерным программам);
- *Психологическая автоматизированная экспертная система* - кроме оценки личности и проф. рекомендаций интерпретирует динамику многократных исследований и усредненные данные, включает в себя организованную базу, программу социометрической оценки межличностных отношений в группе (есть также сетевой вариант ПА-ЭС).

Организациям и частным лицам, приобретающим методики и программы, гарантируется консультативная помощь и обновление версий на льготных условиях. В Институте прикладной психологии проводятся 10-дневные ежегодные курсы повышения квалификации для психологов "Психодиагностика. Методология и практика. Психологическая коррекция. Компьютерные тестовые программы" с выдачей лицензированного сертификата.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "ИМАТОН"
(Госстандарт России)

Адрес: 198005, Санкт-Петербург, Московский пр., 19,
ГП "ИМАТОН".
Телефоны: (812) 327-5757, 327-57-77.
Факс: (812) 251-59-77.
E-mail: info@imaton.spb.su
Адрес в Internet: HTTP:// WWW.DUX.RU/PG:

Продукция "ИМАТОН" может быть приобретена также у официальных дилеров:

в Москве:

- "Когито-центр" - 129366, Москва, ул. Ярославская, д. 13, к. 102, тел. (095) 282-72-384;
- ЧОФ "Новая школа" - 107258, Москва, Волоколамское шоссе, д. 13, тел. (095) 158-52-41;
- Магазин "Мир школьника" - Москва, ул. Шоссейная, стр. 1, тел. (095) 179-57-17;
- Учебно-методический коллектор "Психология" - 103050, Москва, а/я 80, УМК "Психология, тел. (095) 203-35-71;

в Ярославле:

- Центр "Ресурс" - 150000, Ярославль, Которосльная наб., д. 44, тел. (0852) 22-37-00.

Фирма "ИМАТОН" является одним из ведущих предприятий России в области разработки, адаптации и производства профессионального психологического инструментария. Инструментарий "ИМАТОН" имеет высококачественное внешнее исполнение, адаптирован лучшими специалистами, рассчитан как на профессионалов, так и на начинающих практических психологов, защищен сертификатом, комплектуется для индивидуальной и групповой работы. Кроме того, инструментарий отличается максимально полной комплектацией: методическое руководство по проведению тестирования, обработке и интерпретации получаемых результатов, стимульный материал, описание психометрической проверки теста, нормативные таблицы. Ко многим методикам прилагается специальная дискета с программой компьютерной обработки результатов, позволяющая быстро переводить сырые баллы в стэны, вычислять итоговые показатели, интерпретировать их и составлять заключение, строить графики или профили, сохранять результаты в базе данных, ранжировать данные обследований по любому психологическому показателю, сравнивать результаты тестирования разных групп испытуемых.

Для диагностики *психофизиологических особенностей* "ИМАТОН" предлагает:

- *методику диагностики работоспособности (тест Ландольта)*, которая позволяет оценить как общую работоспособность, так и выделить ее составляющие, остающиеся стабильными в любых видах деятельности: продуктивность, скорость, точность (безошибочность) выносливость, надежность. Данная методика может быть рекомендована в качестве одного из основных инструментов при отборе и оценке персонала для любого вида профессиональной дея-

тельности (прежде всего, менеджеров среднего и высшего звена). В комплект поставки наряду со всеми необходимыми для работы материалами входит дискета с программой компьютерной обработки и электронный секундомер.

Для диагностики *интеллектуальных особенностей* предлагаются такие методики, как:

- *интеллектуальный тест Р.Кэттелла*, предназначенный для измерения уровня общего интеллекта. Он оценивает преимущественно "врожденный" компонент интеллектуального потенциала, не зависящий от последующих влияний культурной среды (воспитания, образования, целенаправленного обучения). Методика имеет две параллельные формы; возможно групповое и индивидуальное тестирование, процедура которого занимает 30-40 минут. В кадровом менеджменте может применяться для оценки персонала, отбора специалистов с высоким интеллектуальным потенциалом и т.д.;
- *методика Д.Векслера*, состоящая из 11 отдельных субтестов, что позволяет использовать ее как для измерения уровня общего интеллектуального развития, так и для оценки частных интеллектуальных способностей (структуры интеллекта). Кроме материалов для обработки и интерпретации результатов, в комплект входят все необходимые стимульные материалы (кубики, карточки, складывающиеся фигурки и т.д.), а также дискета с программой обработки данных. В кадровом менеджменте методика может использоваться для оценки персонала и отбора специалистов и руководителей с высоким интеллектуальным потенциалом, гуманитарной, естественнонаучной или технической структурой интеллекта и т.д.;
- *методика исследования социального интеллекта Дж.Гилфорда и М.Салливена*, направленная на способность правильно понимать поведение людей, что необходимо для эффективного межличностного взаимодействия и успешной социальной адаптации. Методика состоит из четырех отдельных субтестов и позволяет измерять как общий уровень социального интеллекта, так и частные способности к пониманию поведения (способность предвидеть последствия поведения, адекватно отражать вербальную и невербальную экспрессию поведения, понимать логику развития сложных ситуаций межличностного взаимодействия). Методика стандартизована, имеет четкий алгоритм проведения и интерпретации. Поставляется с дискетой для обработки данных. В кадровом менеджменте может при-

меняться для отбора руководителей; прогноза успешности адаптации на новом рабочем месте; подбора персонала, способного эффективно работать с клиентами; отбора претендентов для выполнения деятельности, требующей разумного социального авантюризма (политики, имджмейкеры, крупье и т.п.) и др.

Для диагностики *личностных особенностей* предлагаются следующие методики:

- *диагностический пакет ПДО (Личко) - Леонгард (Смишек)*, направленный на определение типов акцентуации характера; в кадровом менеджменте может использоваться для оценки соответствия личностных особенностей сотрудника требованиям профессиональной деятельности, разработки рекомендаций по оптимизации взаимодействия руководителя с отдельными сотрудниками;
- *мотивационный тест А.Шмелева (тест юмористических фраз)*, который может быть использован как для экспресс-оценки личности в целом, так и для решения задач, связанных с диагностикой мотивационной сферы. В кадровом менеджменте ТЮФ может применяться для оценки и отбора персонала (лояльность к фирме, честолюбие, работоспособность, склонность к алкоголизации и т.п.), выбора адекватных индивидуальных стимулов эффективной деятельности (деньги, карьера, удовлетворение познавательных потребностей и др.) и т.п.;
- *проективная методика "Hand-тест"*, являющаяся одной из самых распространенных проективных методик в мировой психологической практике и отличающаяся хорошей научной обоснованностью и простотой. В качестве средства глубинного исследования личности может быть рекомендована в качестве психодиагностического инструмента во многих сферах практической психологии, в частности, в сфере управления персоналом - для диагностики индивидуальных особенностей, потребностей и мотивов поведения, внутренних конфликтов личности. В силу своих конструктивных особенностей "Hand-тест" позволяет надежно прогнозировать и качественно оценивать открытое агрессивное поведение. В комплект поставки входит дискета с программой обработки данных;
- *тест рисуночной ассоциации С.Розенцвейга*, предназначенный для прогнозирования поведения в социально значимых ситуациях межличностного взаимодействия и способности адаптироваться к стрессовым воздействиям. Относится к классу проективных методик,

тест отличается высокой степенью стандартизованности, что облегчает его применение. В сфере кадрового менеджмента тест может использоваться для оценки деловых качеств персонала (инициативность, ответственность, коммуникабельность, творческий потенциал, склонность к лидерству, эмоциональная стабильность), прогноза успешности организаторской и руководящей деятельности, разработки рекомендаций по оптимизации стиля деятельности руководителя. Для обработки результатов может использоваться компьютерная дискета;

- *цветовой тест М.Люшера*, направленный на диагностику состояний и внутриличностных конфликтов. В комплект входят методическое руководство, интерпретационные таблицы, дискета для компьютерной обработки результатов и два стандартных набора из восьми цветowych карточек, изготавливаемых на специальном колориметрическом оборудовании и проверяющихся с помощью Государственных эталонов цвета. В сфере кадрового менеджмента тест можно продуктивно использовать для отбора руководителей и специалистов с высоким нервно-психическим потенциалом, разработки рекомендаций по оптимизации стиля деятельности руководителя и т.п.;
- *факторный личностный опросник Кэттелл-95* - один из наиболее универсальных и комплексных психодиагностических инструментов, который измеряет 16 черт характера, отражающих особенности коммуникативной сферы, эмоционально-волевой регуляции поведения, степень социальной адаптации, наличие эмоциональных проблем и др. Подробное методическое руководство составлено в строгом соответствии с теорией личностных черт Р.Кэттелла, а тщательно разработанный алгоритм интерпретации результатов позволяет перейти от оценок отдельных факторов к анализу их взаимосвязи, который завершается целостным описанием личности, выявлением основной личностной проблематики. Комплект поставки дополнен дискетой с программой компьютерной обработки и анализа данных.

Еще одним направлением деятельности фирмы "ИМАТОН" является периодическое проведение практических и методических семинаров, интенсивных программ подготовки специалистов, научно-практических конференций. Эти обучающие программы отличает прикладная направленность, высокая техничность и методическая оснащенность занятий, а

также участие в них ведущих российских и зарубежных специалистов. Наибольший интерес для психологов, работающих с персоналом, кадровиков, рекрутеров, руководителей коммерческих компаний представляют следующие *семинары*, проводящиеся в форме деловых игр, дискуссий, рекомендаций практика-консультанта:

- *"Технологии конкурентоспособного управления"* (4 дня), в программе которого философия конкурентоспособного управления, взаимодействие кадровых служб с высшими руководителями, международные стандарты описания рабочих мест, новая теория мотивации, оценка управленческого персонала как инструмент развития компании, организационная культура и другое.
- *"Эффективное управление персоналом"* (3 дня), на котором затрагиваются такие вопросы, как: стратегия управления человеческими ресурсами; служба персонала в организации (ее роль, функции, задачи, структура); планирование и найм персонала, алгоритмы и методы отбора и подбора персонала, методики отбора; контроль и оценка работы; системы стимулирования и вознаграждения персонала; адаптация персонала; обучение и развитие персонала (идеологическое, технологическое, психологическое и "опережающее"), формирование кадрового резерва; технология карьеры, горизонтальная и вертикальная карьера в организации.
- *"Практическая психодиагностика: работа с персоналом"* (3 дня), предполагающий углубленное освоение наиболее ценных психодиагностических методик, позволяющих решать задачи профессионального отбора, эффективного распределения функциональных обязанностей, анализа системы взаимоотношений в производственных подразделениях. На семинаре рассматриваются вопросы, касающиеся психофизиологических основ профессиональной деятельности, интеллектуальной одаренности и успешности профессиональной деятельности, интеллектуальной основы коммуникативной компетентности и успешности работы с людьми (социальный интеллект), стрессоустойчивости в отношениях (навыков конструктивного поведения в конфликтах); построения глубинного личностного портрета сотрудника, структуры и проблем взаимоотношения в коллективе. Приводятся и анализируются конкретные примеры использования соответствующих психодиагностических методик.

**НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ЦЕНТР
"ПСИХОДИАГНОСТИКА" при факультете
психологии Ярославского государственного
университета**

Адрес: 150057, г. Ярославль, проезд Матросова, д. 9, НПЦ "Психодиагностика".

Тел.: (085-2) 44-17-71.

E-mail: rukav@bio.uniyar.ac.ru.

В НПЦ "Психодиагностика" ведется разработка и адаптация психологических тестов в полном соответствии со "Стандартными требованиями к психологическим тестам", существующими в мировой практике психодиагностики. Предлагаемые психологические тесты разработаны с использованием экспериментальных методов математической проверки их диагностической пригодности. Для многих изданных НПЦ психологических тестов разработаны компьютеризированные варианты, позволяющие как проводить тестирование в диалоговом режиме, так и вводить данные с бланков ответов, проводить автоматическую обработку результатов с выводом на печать, хранить банк данных по испытуемым. Каждый из предлагаемых тестов (в том числе компьютеризированные варианты) содержит полный набор всех необходимых для работы материалов: руководство по проведению тестирования, обработке и интерпретации получаемых результатов, тестовые тетради и образцы бланков ответов, описание психометрической проверки теста, нормативные таблицы. Наибольший интерес для использования в сфере управления персоналом могут представлять следующие методики:

- *опросник терминальных ценностей* - содержит 13 шкал и позволяет оценить основные ценностные ориентации и жизненные устремления личности, а также субъективную значимость для нее различных сфер жизнедеятельности;
- *опросник межличностных отношений* - адаптация методики В. Шутца; содержит 6 шкал, измеряющих характеристики поведения по отношению к другим людям, используется при формировании различных коллективов, разрешении конфликтных ситуаций;
- *тест умственных способностей* - адаптация известной методики Р.Амтхауэра "IST"; содержит 9 субтестов и позволяет получить как коэффициент общего интеллектуального развития личности (IQ), так и профиль выраженности основных умственных способностей;
- *личностный опросник НЭП* - адаптированный вариант методики Г.Айзенка "EPQ", позволяет оценить такие параметры личности как нейротизм, экстраверсия, психотизм;

- *опросник личностной ориентации* - адаптированный вариант методики Э.Шострома ROI, построен на основе теории самоактуализации А.Маслоу и предназначен для оценки степени самоактуализации личности и других личностных особенностей;
- *шкала социального самоконтроля* - адаптированный опросник для оценки индивидуальных различий в способности человека управлять своим поведением и проявлением эмоций;
- *шкала субъективного благополучия* - адаптированный опросник, предназначенный для оперативного измерения уровня психоэмоционального самочувствия субъекта;
- *МВТИ (опросник Майер-Бригс для определения типа личности)* - предлагаемый вариант предназначен для использования в профессиональной психодиагностике с целью определения соотношения между особенностями личности и особенностями профессиональной деятельности человека, кроме описания типа личности испытуемого, его индивидуального профиля, по результатам тестирования можно получить описание типов с точки зрения особенностей профессиональной деятельности по таким позициям, как вклад в организацию, стиль руководства, предпочитаемое рабочее окружение, возможные слабости, предложения по развитию;
- *личностный опросник Р.Кэттелла 16 PF (формы А и В)* - отдельно предлагаются тестовые тетради, ключи для подсчета, таблицы норм и пособие по применению, содержащее подробное описание первичных шкал, особенности взаимосвязи между ними, примеры интерпретации конкретного профиля личности, интерпретацию шкал второго порядка;
- *Миннесотский многоаспектный опросник MMPI* - отдельно предлагаются тестовая тетрадь (556 вопросов), ключи для подсчета, таблицы норм и пособие по применению, содержащее информацию об интерпретации клинических, дополнительных, а также наиболее разработанных и применяемых на практике специальных шкал, описание общей стратегии интерпретации результатов тестирования;
- *тестовая батарея общих профессиональных способностей* - адаптированный вариант тестовой батареи способностей DAT, включает пять отдельных тестов, направленных на диагностику технических, канцелярских, вычислительных, пространственных и вербальных способностей, тестовая батарея позволяет с большой точностью за короткое время определить способность человека к освоению и выполнению той или иной профессиональной деятельности (так, тест диагностики *вербальных способностей* определяет способность к

видам деятельности, требующим значительной работы с понятиями, формулирования различных словесных конструкций, умения логично излагать свои мысли; тест диагностики *вычислительных способностей* определяет способность к специальностям, в которых основным содержанием являются различные вычислительные операции и способность к пониманию отношений между числовыми величинами; тест диагностики *пространственных способностей* определяет способность к освоению и выполнению многих профессий конструкторского типа; тест диагностики *канцелярских способностей* определяет способности к профессиям бухгалтерского и канцелярского типа; тест диагностики *технических способностей* определяет способности к профессиям технического типа (механик, монтажник, слесарь, наладчик, инженер и т.д.).

У всех перечисленных методик (кроме последней) имеются компьютерные варианты. Кроме психодиагностических методик, НПЦ "Психодиагностика" предлагает систему "*Аттестация и оценка руководителей*", предназначенную для оперативной автоматизированной обработки данных экспертной оценки при проведении аттестации управленческого персонала любого уровня. Использование данной системы значительно облегчает и ускоряет работу по обработке данных экспертной оценки и написанию аттестационных характеристик. Время, необходимое для оценки одного руководителя (включая опрос экспертов и написание аттестационной характеристики), при работе с системой составляет 30-40 минут. На основании оценивания руководителя экспертами "снизу" и "сверху" система позволяет:

- оценить уровень выраженности деловых и личностных качеств руководителя по таким позициям, как профессиональные знания, способность к принятию обоснованных решений, организаторский потенциал, коммуникативные свойства, волевые качества, ответственность и отношение к работе, общая успешность выполнения функций;
- оценить уровень выраженности отдельных деловых и личностных качеств руководителя, входящих в перечисленные блоки;
- на основе экспертного оценивания составить аттестационную характеристику руководителя;
- при необходимости провести тестирование руководителей по личностным опросникам 16 PF Р.Кэттелла и межличностных отношений В.Шутца, обработать данные по ним и получить психологическую характеристику руководителя.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Психодиагностические методики (стимульный материал, ключи, нормы) для самостоятельного выполнения

1. Методика "Умственная работоспособность по Э.Крепелину"*

Оборудование. Печатные бланки по образцу и секундомер.

Порядок исследования.

Инструкция: "Когда я дам команду "Начинайте!", Вы возможно быстрее, но без ошибок начните складывать пары чисел, напечатанных на бланке. Если сумма больше 10, то, отбросив десяток, пишете только единицы. Каждый раз, когда я буду говорить: "Черта", Вы на том месте, где Вас застанет этот сигнал, должны поставить вертикальную черту и сразу же продолжать работу, пока я не дам команду "Стоп! Переверните лист".

Дать команду "Начинайте!". Каждые 15 сек. говорить: "Черта". Когда будет закончен бланк при индивидуальном исследовании или поднята рука - при групповом, дать команду "Стоп! Переверните лист" и остановить секундомер.

При втором варианте, вместо указаний о "черте" говорится: "Каждый раз, когда я буду говорить: "С новой", оставляя строку незаконченной, начинайте работать с другой".

При третьем и четвертом вариантах работа проводится по первым двум инструкциям, но не ограничивается одним бланком, а продолжается более длительное, но одинаковое для всех время, например 10 минут.

* Платонов К.К. Психологический практикум. - М.: 1980.

Образец бланка для исследуемого:

3 4 3 4 4 8 6 6 2 4 4 7 3 4 8 9 6 7 2 9 8 7 4
2 5 9 7 8 4 3 2 4 7 6 5 3 4 4 7 9 7 3 8 9 2 4

3 8 5 9 3 6 8 4 2 6 7 9 3 7 4 7 4 3 9 7 2 9 7
9 5 4 7 5 2 4 8 9 8 4 8 4 7 2 9 3 6 8 9 4 9 4

9 5 4 5 2 9 6 7 3 7 6 3 2 9 6 5 9 4 7 4 7 9 3
2 9 8 7 2 9 4 8 4 4 5 4 4 8 7 2 5 9 2 2 6 7 4

9 2 3 6 3 5 4 7 8 9 3 9 4 8 9 2 4 2 7 5 7 8 4
7 4 7 5 4 4 8 6 9 7 9 2 3 4 9 7 6 4 8 3 4 9 6

8 6 3 7 6 6 9 2 9 4 8 2 6 9 4 4 7 6 9 3 7 6 2
9 8 9 3 4 8 4 5 6 7 5 4 3 4 8 9 4 7 7 9 6 3 4

5 8 5 7 4 9 7 2 6 9 3 4 7 4 2 9 8 4 3 7 5 8 3
3 4 9 2 4 7 8 5 2 9 6 4 4 7 6 7 5 6 9 8 6 4 7

5 2 3 9 3 4 5 3 2 8 2 9 8 9 4 2 8 7 8 5 4 3 5
3 4 9 2 4 7 8 5 2 9 6 4 4 7 6 7 5 6 9 8 6 4 7

4 9 6 3 4 9 9 4 8 6 5 7 4 9 3 2 4 7 4 9 8 3 8
8 4 7 8 9 4 3 9 3 7 6 5 2 4 4 3 4 8 7 3 9 2 4

Обработка результатов:

При наблюдении и опросе следует уточнить реакцию на монотонность работы, степень усталости (особенно при третьем варианте) и необходимую степень волевого усилия.

Что касается количественных показателей продуктивности работы, можно определить, во-первых, *психический темп* работы испытуемого, а во-вторых, его *психическую выносливость*.

Психический темп можно определить по формуле: $V_{cp.} = \frac{N}{t}$, где

N - число произведенных операций, t - время их выполнения. В настоящем задании время работы по каждому столбцу чисел составляет 15 сек., общее количество столбцов - 8, следовательно, общее время работы с бланком составляет 120 сек.

Таким образом, в нашем случае формула приобретает вид:
 $V_{\text{ср.}} = \frac{N}{120}$, а $V_{\text{ср.}}$ и будет показателем психического темпа.

$V_{\text{ср.}}$ меньше 0,65 операций в секунду - неблагоприятный признак, свидетельствующий о замедленном психическом темпе работы.

$V_{\text{ср.}}$ больше 1,1 операций в секунду свидетельствует о высоком психическом темпе.

Интервал от 0,66 операций в секунду до 1,09 операций в секунду соответствует среднему психическому темпу.

низкий	средний	высокий	M = 0,87
0,65	0,66 - 1,09	1,1	S = 0,22

Психическую выносливость можно определить путем высчитывания разницы между скоростью умственных операций за первый и последний 15-секундный интервалы, т.е. в I и VIII столбцах чисел.

Таким образом, формула определения психической выносливости приобретает следующий вид:

$$V_d = \frac{N1}{15} - \frac{N8}{15}$$

Разница более чем 0,5 операций в секунду свидетельствует о психической истощаемости.

Разница менее 0,02 операций в секунду говорит о хорошем уровне психической выносливости.

Интервал от 0,03 до 0,48 операций в секунду соответствует среднему уровню психической выносливости.

низкий	средний	высокий	M = 0,25
0,02	0,03 - 0,48	0,49	S = 0,23

2. КОТ (краткий отборочный тест)

Инструкция: "Вам предлагается выполнить несколько несложных заданий."

Внимательно прочитайте эту страницу и переверните ее, лишь когда будете готовы засечь время (15 минут) и приступить к решению задач.

Ниже в качестве образцов приводятся три задачи и правильные ответы к ним:

Пример 1.

Слово БЫСТРЫЙ является противоположным по смыслу слову:

1. тяжелый, 2. упругий, 3. скорый, 4. легкий, 5. медленный.

ОТВЕТ: 5

Пример 2.

Бензин стоит 44 руб. за литр. Сколько стоит 2,5 литра бензина?

ОТВЕТ: 110 руб.

Пример 3.

Слова МИНЁР и МИНОР являются:

1. сходными, 2. противоположными, 3. ни сходными, ни противоположными по значению.

ОТВЕТ: 3

Тест, который Вам будет предложен сейчас, содержит 50 задач. На выполнение теста отводится 15 минут. Решите столько задач, сколько сможете, не тратьте много времени на одно задание.

Все вопросы задавайте сейчас. Во время выполнения теста на Ваши вопросы отвечать не будут.

После команды переверните страницу и начинайте работать. Через 15 минут, по команде, сразу же прекратите выполнение заданий, переверните страницу и отложите ручку.

**СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ
ПОЛОЖИТЕ РУЧКУ СПРАВА ОТ СЕБЯ
ЖДИТЕ КОМАНДЫ"**

Задачи

(печатаются на следующей странице, чтобы избежать возможности предварительного ознакомления испытуемых со стимульным материалом).

1. Одиннадцатый месяц года - это:
1-октябрь, 2-май, 3-ноябрь, 4-февраль.
2. СУРОВЫЙ является противоположным по значению слову:
1-резкий, 2-строгий, 3-мягкий, 4-жесткий, 5-неподатливый.
3. Какое из приведенных ниже слов отлично от других?
1-определенный, 2-сомнительный, 3-уверенный, 4-доверие, 5-верный.
4. Ответьте ДА или НЕТ. Сокращение "н.э." означает "нашей эры" (новой эры)?
5. Какое из следующих слов отлично от других?
1-петь, 2-звонить, 3-болтать, 4-слушать, 5-говорить.
6. Слово БЕЗУКОРИЗНЕННЫЙ является противоположным по своему значению слову:
1-незапятнанный, 2-непристойный, 3-неподкупный, 4-невинный, 5-классический.
7. Какое из приведенных ниже слов относится к слову ЖЕВАТЬ, как ОБОНЯНИЕ к НОС?
1-сладкий, 2-язык, 3-запах, 4-зубы, 5-чистый.
8. Сколько из приведенных ниже пар слов являются полностью идентичными?
Sharp, M.G. Sharp, M.C.
Fielder, E.H. Filder, E.N.
Connor, M.G. Conner, M.G.
Woesner, O.W. Woerner, O.W.
Soderquist P.E. Soderquist B.E.

9. ЯСНЫЙ является противоположным по смыслу слову:

1-очевидный, 2-явный, 3-недвусмысленный, 4-отчетливый, 5-тусклый.

10. Предприниматель купил несколько подержанных автомобилей за 3500 долларов, а продал их за 5500, заработав на этом 50 долларов за автомобиль. Сколько автомобилей он перепродал?

11. Слова СТУК и СТОК имеют:

1-сходное значение, 2-противоположное, 3-ни сходное, ни противоположное значение.

12. Три лимона стоят 450 рублей. Сколько стоят 1,5 дюжины?

13. Сколько из этих 6 пар чисел являются полностью одинаковыми?

5296 5296
66989 69686
834426 834426
7354256 7354256
61197172 61197172
83238324 83238234

14. БЛИЗКИЙ является противоположным слову:

1-дружеский, 2-приятельский, 3-чужой, 4-родной, 5-иной.

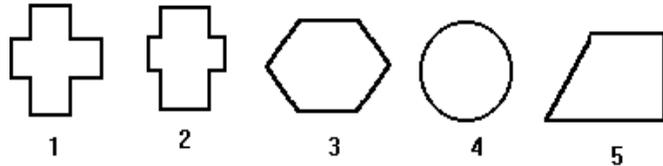
15. Какое число является наименьшим?

6 0,7 9 36 0,31 5

16. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось правильное предложение. В качестве ответа запишите две последние буквы последнего слова предложения.

есть соль любовь жизни

17. Какой из приведенных ниже пяти рисунков наиболее отличен от других?



17

18. Два рыбака поймали 36 рыб. Первый поймал в 8 раз больше, чем второй. Сколько рыб поймал второй рыбак?

19. ВОСХОДИТЬ и ВОЗРОДИТЬ имеют
1-сходное значение, 2-противоположное, 3-ни сходное, ни противоположное.

20. Расставьте предлагаемые ниже слова так, чтобы получилось утверждение. Если оно правильно, то в ответе напишите П, если неправильно - Н.

мхом обороты камень набирает заросший

21. Какие две из приведенных ниже фраз имеют одинаковый смысл:

1. Держать нос по ветру.
2. Пустой мешок не стоит.
3. Трое докторов не лучше одного.
4. Не все то золото, что блестит.
5. У семи нянек дитя без глаза.

22. Какое число должно стоять вместо вопросительного знака?

73 66 59 52 45 38 ?

23. Длительность дня и ночи в сентябре почти такая же, как и в:

1-июне, 2-марте, 3-мае, 4-ноябре.

24. Предположим, что первые два утверждения верны. Тогда заключительное будет:

1-верно, 2-неверно, 3-неопределенно.

Все активные люди - имеют цель в жизни.

Все активные занимают крупные посты.

Некоторые из тех, кто имеет цель в жизни, занимают крупные посты.

25. Поезд проходит 75 см за 1/4 сек. Если он будет ехать с той же скоростью, то какое расстояние (в см) он пройдет за 5 секунд?

26. Если предположить, что два первых утверждения верны, то последнее:

1-верно, 2-неверно, 3-неопределенно.

Ивану столько же лет, сколько Маше.

Маша моложе Жени.

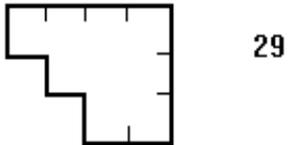
Иван моложе Жени.

27. Пять полукилограммовых пачек фарша стоят 2 тысячи руб. Сколько килограммов фарша можно купить за 800 руб.?

28. РАССТИЛАТЬ и РАСТЯНУТЬ. Эти слова:

1-схожи по смыслу, 2-противоположны, 3-ни схожи, ни противоположны.

29. Разделите эту геометрическую фигуру прямой линией на две части так, чтобы, сложив их вместе, можно было бы получить квадрат:



30. Предположим, что первые два утверждения верны, тогда последнее будет:

1-верно, 2-неверно, 3-неопределенно.

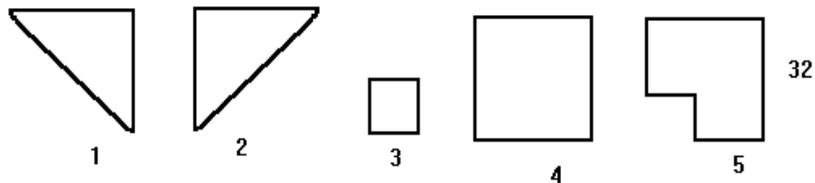
Саша поздоровался с Машей.

Маша поздоровалась с Дашей.

Саша не поздоровался с Дашей.

31. Автомобиль стоимостью 2400 долларов был уценен во время сезонной распродажи на 33,33 процента. Сколько стоил автомобиль во время распродажи?

32. Три из пяти фигур нужно соединить таким образом, чтобы получилась равнобедренная трапеция:



33. На платье требуется 2,33 метра ткани. Сколько платьев можно сшить из 42 метров?

34. Значения следующих двух предложений:
1-подобны, 2-противоположны, 3-ни сходны, ни противоположны.
Трое докторов не лучше одного.
Чем больше докторов, тем больше болезней.

35. УВЕЛИЧИВАТЬ и РАСШИРЯТЬ. Эти слова:
1-сходны, 2-противоположны, 3-ни сходны, ни противоположны.

36. Смысл двух английских пословиц:
1-схож, 2-противоположен, 3-ни схож, ни противоположен.
Швартоваться лучше двумя якорями.
Не клади все яйца в одну корзину.

37. Бакалейщик купил ящик с апельсинами за 3,6 доллара. В ящике их было 12 дюжин. Он знает, что 2 дюжины испортятся еще до того, как он продаст все апельсины. По какой цене за дюжину ему нужно продавать апельсины, чтобы получить прибыль в $\frac{1}{3}$ закупочной цены?

38. ПРЕТЕНЗИЯ и ПРЕТЕНЦИОЗНЫЙ. Эти слова по своему значению:
1-сходны, 2-противоположны, 3-ни сходны, ни противоположны.

39. Если бы полкило картошки стоило 1,25 доллара, то сколько килограммов можно было бы купить за 50 центов?

40. Один из членов ряда не подходит к другим. Каким числом Вы бы его заменили?
 $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{6}$

41. ОТРАЖАЕМЫЙ и ВООБРАЖАЕМЫЙ. Эти слова являются:
1-сходными, 2-противоположными, 3-ни сходными, ни противоположными.

42. Сколько соток составляет участок 70 м на 20 м?

43. Следующие две фразы по значению:
1-сходны, 2-противоположны, 3-ни сходны, ни противоположны.
Хорошие вещи дешевы.
Хорошее качество обеспечивается простотой, плохое - сложностью.

44. Солдат, стреляя в цель, поразил ее в 12,5 процентов случаев. Сколько раз солдат должен выстрелить, чтобы поразить ее 100 раз?

45. Один из членов ряда не подходит к другим. Какое число Вы бы поставили на его место?

1/4 1/6 1/8 1/9 1/12 1/14

46. Три партнера по акционерному обществу решили поделить прибыль поровну. *T* вложил в дело 4500 долларов, *K* - 3500 долларов, *П* - 2000. Если прибыль составит 2400 долларов, то на сколько меньше прибыли получит *T* по сравнению с тем, как если бы прибыль была разделена пропорционально вкладам?

47. Какие две из приведенных ниже пословиц имеют сходный смысл?

1. Куй железо, пока горячо.
2. Один в поле не воин.
3. Лес рубят, щепки летят.
4. Не все то золото, что блестит.
5. Не по виду суди, а по делам гляди.

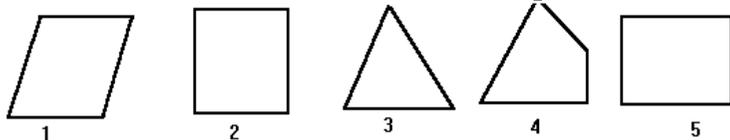
48. Значение следующих фраз:

1-сходно, 2-противоположно, 3-ни сходно, ни противоположно.

Лес рубят, щепки летят.

Большое дело не бывает без потерь.

49. Какая из этих фигур наиболее отлична от других?



49

50. В печатающейся статье 24000 слов. Редактор решил использовать шрифт двух размеров. При использовании шрифта большего размера на странице умещается 900 слов, меньшего - 1200. Статья должна занять 21 полную страницу в журнале. Сколько страниц должно быть напечатано меньшим шрифтом?

Обработка и ключи к методике КОТ:

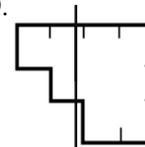
Обработка результатов опросника КОТ осуществляется путем подсчета количества правильно решенных задач. В начале подсчитываются результаты по отдельным шкалам. Затем они суммируются для получения интегрального показателя. Результаты сопоставляются с нормами.

Шкала 1. Способность к обобщению и анализу информации:

Пункты	Ответы	Пункты	Ответы
1	3	21	3;5
2	3	22	31
3	2	23	3
4	да	26	1
5	4	30	3
6	2	34	3
7	4	36	1
9	5	40	1/4
14	3	43	1
15	0,31	45	1/10
16	ни	47	4;5
17	4	48	1
20	н	49	3

Шкала 2. Пространственное мышление:

29.



29

32. 1;2;4

Шкала 3. Отсутствие эмоциональной деструкции:

Пункты	Ответы	Пункты	Ответы
10	40	33	18
12	2700	37	48
18	4	39	5
24	3	42	14
25	1500	44	800
27	1	46	280
31	1600	50	17

Шкала 4. Гибкость мыслительных процессов:

Пункты	Ответы	Пункты	Ответы
11	3	35	1
19	3	38	1
28	1	41	3

Шкала 5. Внимание:

8. 0 (нет полностью идентичных пар)

13. 4

Нормы:

Ниже приводятся некоторые статистические нормы для анализа результатов КОТа. Указывается профессиональная группа, выборочное среднее (M) и стандартное квадратическое отклонение (S) для интегрального показателя теста.

Начальники отделов, лабораторий. M=27, S= 6.9.

Управленцы. M=25, S=5.2.

Студенты университета. M=28, S=8.3.

Студенты университета - мужчины. M=29, S=8.1.

Студенты университета - женщины. M=27, S=8.8.

Студенты (электроника и программирование). M=24, S=4.3.

Инженеры электросвязи. M=21, S=4.6.

Школьники (6-ой класс). M=15, S=6.8.

Сотрудники вневедомственной охраны МВД РФ.

Интегральный показатель: M=16.6, S=6.2.

Способность к анализу и обобщению: M=11.0, S=3.7.

3. Многофакторный личностный опросник Р.Б.Кэттелла*

Оборудование: текст методики, регистрационный бланк для ответов.

Проведение исследования.

Опросник содержит 187 вопросов, описывающих распространенные, всем понятные ситуации. Испытуемому необходимо выразить свое отношение к каждому из суждений, выбрав один из трех предлагаемых вариантов (а, в, с) ответа на вопрос, и отметить этот вариант в специальном бланке. Целесообразно предупредить респондентов, что отвечать лучше сразу, без задержек, по первому побуждению к выбору того или иного ответа, нельзя пропускать ответы, нужно стараться как можно меньше выбирать ответы неопределенного содержания (вариант "в"). В ходе работы инструктор не должен давать никаких пояснений, толкований суждений, испытуемый самостоятельно должен понять смысл суждений, иначе это приведет к искажению результатов тестирования. Обследование можно проводить как в индивидуальном, так и в групповом порядке. При использовании форм А или В данной методики время, отводимое респондентам для работы, составляет в среднем 45 минут.

Инструкция: "Вам предлагается ответить на ряд вопросов, цель которых - выяснить особенности Вашего характера, склонности и интересы. Не существует вопросов, на которые можно дать "правильный" или "неправильный" ответы, т.е. каждый прав по отношению к своим собственным взглядам. Если же Вы хотите получить рекомендации, правильно отражающие особенности проявлений Вашего характера в различных ситуациях, старайтесь отвечать как можно более точно и правдиво.

Отвечая на вопрос, Вы можете выбрать один из трех предложенных вариантов ответов - тот, который в наибольшей степени соответствует Вашим взглядам, Вашему мнению о себе. Отвечать надо следующим образом: в соответствующей номеру вопроса клеточке на бланке для ответов ставьте отчетливый крестик (левая клеточка соответствует ответу "а", средняя - ответу "б", а правая - ответу "с").

Отвечая, помните:

* Мельников В.М., Ямпольский Л.Т. Введение в экспериментальную психологию личности. - М.: Просвещение, 1985.

Елисеев О.П. Конструктивная психология и психодиагностика личности. - Псков: ПОИУУ, 1994.

Практическая психология в тестах, или Как научиться понимать себя и других / Сост. Р. Римская, С. Римский. - М.: АСТ-ПРЕСС, 1997.

- вопросы слишком короткие, чтобы в них содержались все необходимые подробности, представляйте типичные ситуации, не задумывайтесь над деталями;
- не тратьте времени на раздумья, давайте первый естественный ответ, который приходит Вам в голову;
- старайтесь отвечать на несколько вопросов в минуту, тогда Вы закончите работу примерно за 40 минут;
- старайтесь избегать промежуточных, "неопределенных" ответов, кроме тех случаев, когда определено ответить действительно невозможно (не более одного "неопределенного" ответа на 5-6 вопросов);
- не пропускайте ничего, обязательно отвечайте на все вопросы подряд;
- возможно, некоторые вопросы Вам будет сложно отнести к себе, постарайтесь дать наиболее подходящий предположительный ответ, некоторые ответы могут показаться Вам личными, но Вы можете быть уверены, что они не будут разглашены. Ответы могут быть расшифрованы только с помощью специального "ключа", находящегося у экспериментатора, причем ответы на каждый вопрос вообще не будут рассматриваться: нас интересуют только обобщенные показатели;
- отвечайте честно и искренне, не старайтесь произвести своими ответами благоприятное впечатление. Свободно выражайте свое собственное мнение".

Текст опросника:

1. Я хорошо понял инструкцию к этому вопроснику:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

2. Я готов как можно искренней ответить на вопросы:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

3. Я предпочел бы иметь дачу:

- а) в оживленном дачном поселке;
- в) предпочел бы нечто среднее;
- с) уединенно, в лесу.

4. Я могу найти в себе достаточно сил, чтобы справиться с жизненными трудностями:

- а) всегда;
- в) обычно;
- с) редко.

5. При виде диких животных мне становится не по себе, даже если они надежно спрятаны в клетках:

- а) да, это верно;
- в) не уверен;
- с) нет, это неверно.

6. Я воздерживаюсь от критики людей и их взглядов:

- а) да;
- в) иногда;
- с) нет.

7. Я делаю людям резкие, критические замечания, если мне кажется, что они этого заслуживают:

- а) обычно;
- в) иногда;
- с) никогда не делаю.

8. Я предпочитаю несложную классическую музыку современным популярным мелодиям:

- а) верно;
- в) не уверен;
- с) неверно.

9. Если бы я увидел двух дерущихся соседских детей:

- а) я предоставил бы им самим выяснить свои отношения;
- в) не знаю, что предпринял бы;
- с) я постарался бы разобраться в их ссоре.

10. На собраниях и в компаниях:

- а) я легко выхожу вперед;
- в) верно нечто среднее;
- с) я предпочитаю держаться в сторонке.

11. По-моему, интереснее быть:

- а) инженером-конструктором;
- в) не знаю, что предпочесть;
- с) драматургом.

12. На улице я скорее остановлюсь, чтобы посмотреть, как работает художник, чем стану наблюдать за уличной ссорой:

- а) да, это верно;
- в) не уверен;
- с) нет, это неверно.

13. Обычно я спокойно переношу самодовольных людей, даже когда они хвастаются или другим образом показывают, что они высокого мнения о себе:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

14. Если человек обманывает, я почти всегда могу заметить это по выражению его лица:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

15. Я считаю, что самую скучную повседневную работу всегда нужно доводить до конца, даже если кажется, что в этом нет необходимости:

- а) согласен;
- в) не уверен;
- с) не согласен.

16. Я предпочел бы взяться за работу:

- а) где можно много заработать, даже если заработки непостоянны;
- в) не знаю, что выбрать;
- с) с постоянной, но относительно невысокой зарплатой.

17. Я говорю о своих чувствах:

- а) только в случае необходимости;
- в) верно нечто среднее;
- с) охотно, когда предоставляется возможность.

18. Изредка я испытываю чувство внезапного страха или неопределенного беспокойства, сам не знаю отчего:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

19. Когда меня несправедливо критикуют за то, в чем я не виноват:

- а) никакого чувства вины у меня не возникает;
- в) верно нечто среднее;
- с) я все же чувствую себя немного виноватым.

20. На работе у меня бывает больше затруднений с людьми, которые:

- а) отказываются использовать современные методы;
- в) не знаю, что выбрать;
- с) постоянно пытаются что-то изменить в работе, которая и так идет нормально.

21. Принимая решения, я руководствуюсь больше:

- а) сердцем;
- в) сердцем и разумом в равной мере;
- с) рассудком.

22. Люди были бы счастливее, если бы они больше времени проводили в обществе своих друзей:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

23. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:

- а) да;
- в) затрудняюсь ответить;
- с) нет.

24. Разговаривая, я склонен:

- а) высказывать свои мысли сразу, как только они приходят в голову;
- в) верно нечто среднее;
- с) прежде хорошенько собраться с мыслями.

25. Даже если я чем-нибудь сильно взбешен, я успокаиваюсь довольно быстро:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

26. При равной продолжительности рабочего дня и одинаковой зарплате мне было бы интереснее работать:

- а) столяром или поваром;
- в) не знаю, что выбрать;
- с) официантом в хорошем ресторане.

27. У меня было:

- а) очень мало выборных должностей;
- в) несколько;
- с) много выборных должностей.

28. "Лопата" так относится к "копать", как "нож" к:

- а) "острый";
- в) "резать";
- с) "точить".

29. Иногда какая-нибудь мысль не дает мне заснуть:

- а) да, это верно;
- в) не уверен;
- с) нет это неверно.

30. В своей жизни я, как правило, достигаю тех целей, которые ставлю перед собой:

- а) да, это верно;
- в) не уверен;
- с) нет, это неверно.

31. Устаревший закон должен быть изменен:

- а) только после основательного обсуждения;
- в) верно нечто среднее;
- с) немедленно.

32. Мне становится не по себе, когда дело требует от меня быстрых действий, которые как-то влияют на других людей:

- а) да, это верно;
- в) верно нечто среднее;
- с) это неверно.

33. Большинство знакомых считают меня веселым собеседником:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

34. Когда я вижу неопрятных, неряшливых людей:

- а) меня это не волнует;
- в) верно нечто среднее;
- с) они вызывают у меня неприязнь и отвращение.

35. Я слегка теряюсь, неожиданно оказавшись в центре внимания:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

36. Я всегда рад присоединиться к большой компании, например: встретиться вечером с друзьями, пойти на танцы, принять участие в интересном общественном мероприятии:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

37. В школе я предпочитал:

- а) уроки музыки (пения);
- в) затрудняюсь сказать;
- с) занятия в мастерских, ручной труд.

38. Если меня назначают ответственным за что-либо, я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись, а иначе я отказываюсь от поручения:

- а) да;
- в) иногда;
- с) нет.

39. Важнее, чтобы родители:

- а) способствовали тонкому развитию чувств у своих детей;
- в) выбрать нечто среднее между *a* и *c*;
- с) учили детей управлять своими чувствами.

40. Участвуя в коллективной работе, я предпочел бы:

- а) попытаться внести улучшения в организацию работы;
- в) верно нечто среднее;
- с) вести записи и следить за тем, чтобы соблюдались правила.

41. Время от времени я чувствую потребность заняться чем-нибудь, что требует значительных физических усилий:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

42. Я предпочел бы общаться с людьми вежливыми и деликатными, чем с грубоватыми и прямолинейными:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

43. Когда меня критикуют на людях, это меня крайне угнетает:

- а) да, это верно;
- в) верно нечто среднее;
- с) это неверно.

44. Если меня вызывает к себе начальник, я:

- а) использую этот случай, чтобы попросить о том, что мне нужно;
- в) верно нечто среднее;
- с) беспокоюсь, что сделал что-то не так.

45. Я считаю, что люди должны очень серьезно подумать, прежде чем отказываться от опыта прежних лет, прошлых веков:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

46. Читая что-либо, я всегда хорошо осознаю скрытое намерение автора убедить меня в чем-то:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

47. Когда я учился в 7-10 классах, я участвовал в спортивной жизни школы:

- а) довольно часто;
- в) от случая к случаю;
- с) очень редко.

48. Я поддерживаю дома хороший порядок и почти всегда знаю, что где лежит:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

49. Когда я думаю о том, что произошло в течение дня, я нередко испытываю беспокойство:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

50. Иногда я сомневаюсь, действительно ли люди, с которыми я беседую, интересуются тем, что я говорю:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

51. Если бы мне пришлось выбирать, я предпочел бы быть:

- а) лесничим;
- в) трудно выбрать;
- с) учителем старших классов.

52. Ко дню рождения, к праздникам:

- а) люблю делать подарки;
- в) затрудняюсь ответить;
- с) считаю, что покупка подарков - несколько неприятная обязанность.

53. "Усталый" так относится к "работе", как "гордый" к:

- а) "улыбка";
- в) "успех";
- с) "счастливый".

54. Какое из данных слов не подходит к двум остальным:

- а) свеча;
- в) луна;
- с) лампа.

55. Мои друзья:

- а) меня не подводили;
- в) изредка;
- с) подводили довольно часто.

56. У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхо-
жу других людей:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

57. Когда я расстроен, я всячески стараюсь скрыть свои чувства от
других:

- а) да, это верно;
- в) скорее что-то среднее;
- с) это неверно.

58. Мне хотелось бы ходить в кино, на разные представления и в
другие места, где можно развлечься:

- а) чаще одного раза в неделю (чаще, чем большинство людей);
- в) примерно раз в неделю (как большинство);
- с) реже одного раза в неделю (реже, чем большинство).

59. Я думаю, что личная свобода в поведении важнее хороших манер
и соблюдения правил этикета:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

60. В присутствии людей более значительных, чем я (людей старше меня, или с большим опытом, или с более высоким положением), я склонен держаться скромно:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

61. Мне трудно рассказать что-либо большой группе людей или выступить перед большой аудиторией:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

62. Я хорошо ориентируюсь в незнакомой местности: легко могу сказать, где север, где юг, восток или запад:

- а) да;
- в) верно нечто среднее между *a* и *c*;
- с) нет.

63. Если бы кто-то разозлился на меня:

- а) я постарался бы его успокоить;
- в) не знаю, что бы я предпринял;
- с) это вызвало бы у меня раздражение.

64. Когда я вижу статью, которую считаю несправедливой, я скорее склонен забыть об этом, чем с возмущением ответить автору:

- а) да, это верно;
- в) не уверен;
- с) нет, это неверно.

65. В моей памяти не задерживаются надолго несущественные мелочи, например, названия улиц, магазинов:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

66. Мне могла бы понравиться профессия ветеринара, который лечит и оперирует животных:

- а) да;
- в) трудно сказать;
- с) нет.

67. Я ем с наслаждением и не всегда столь тщательно забочусь о своих манерах, как это делают другие люди:

- а) да, это верно;
- в) не уверен;
- с) нет, это неверно.

68. Бывают периоды, когда мне ни с кем не хочется встречаться:

- а) очень редко;
- в) среднее между *a* и *c*;
- с) довольно часто.

69. Иногда мне говорят, что мой голос и вид слишком явно выдают мое волнение:

- а) да;
- в) верно среднее между *a* и *c*;
- с) нет.

70. Когда я был подростком и мое мнение расходилось с родительским, я обычно:

- а) оставался при своем мнении;
- в) среднее между *a* и *c*;
- с) уступал, признавая их авторитет.

71. Мне бы хотелось работать в отдельной комнате, а не вместе с коллегами:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

72. Я предпочел бы жить тихо, как мне нравится, нежели быть предметом восхищения благодаря своим успехам:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

73. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:

- а) это верно;
- в) не уверен;
- с) это неверно.

74. Критика в том виде, в каком ее осуществляют многие люди, скорее выбивает меня из колеи, чем помогает:

- а) часто;
- в) изредка;
- с) никогда.

75. Я всегда в состоянии строго контролировать проявление своих чувств:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

76. Если бы я сделал полезное изобретение, я предпочел бы:

- а) работать над ним в лаборатории дальше;
- в) трудно выбрать;
- с) позаботиться о его практическом использовании.

77. "Удивление" так относится к "необычный", как "страх" к:

- а) "храбрый";
- в) "беспокойный";
- с) "ужасный".

78. Какая из следующих дробей не подходит к двум остальным:

- а) $\frac{3}{7}$;
- в) $\frac{3}{9}$;
- с) $\frac{3}{11}$.

79. Мне кажется, что некоторые люди не замечают или избегают меня, хотя и не знаю, почему:

- а) верно;
- в) не уверен;
- с) неверно.

80. Люди относятся ко мне менее доброжелательно, чем я того заслуживаю своим добрым к ним отношением:

- а) очень часто;
- в) иногда;
- с) никогда.

81. Употребление нецензурных выражений мне всегда противно (даже если при этом нет лиц другого пола):

- а) да;
- в) среднее между *a* и *c*;
- с) нет.

82. У меня безусловно меньше друзей, чем у большинства людей:

- а) да;
- в) среднее между *a* и *c*;
- с) нет.

83. Очень не люблю бывать там, где не с кем поговорить:

- а) верно;
- в) не уверен;
- с) неверно.

84. Люди иногда называют меня легкомысленным, хотя и считают приятным человеком:

- а) да;
- в) среднее между *a* и *c*;
- с) нет.

85. В различных ситуациях в обществе я испытывал волнение, похожее на то, которое испытывает человек перед выходом на сцену:

- а) довольно часто;
- в) изредка;
- с) едва ли когда-нибудь.

86. Находясь в небольшой группе людей, я довольствуюсь тем, что держусь в стороне и по большей части предоставляю говорить другим:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

87. Мне больше нравится читать:

- а) реалистические описания военных или политических конфликтов;
- в) не знаю, что выбрать;
- с) роман, возбуждающий воображение и чувства.

88. Когда мною пытаются командовать, я нарочно делаю все наоборот:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

89. Если начальство или члены семьи в чем-то меня упрекают, то, как правило, только за дело:

- а) верно;
- в) нечто среднее между *a* и *c*;
- с) неверно.

90. Мне не нравится манера некоторых людей "установиться" и бесцеремонно смотреть на человека в магазине или на улице:

- а) верно;
- в) верно нечто среднее;
- с) неверно.

91. Во время продолжительного путешествия я предпочел бы:

- а) читать что-нибудь сложное, но интересное;
- в) не знаю, что выбрал бы;
- с) провести время, беседуя с попутчиком.

92. В шутках о смерти нет ничего дурного или противного хорошему вкусу:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет, не согласен.

93. Если мои знакомые плохо обращаются со мной и не скрывают своей неприязни:

- а) это несколько меня не угнетает;
- в) верно нечто среднее;
- с) я падаю духом.

94. Мне становится не по себе, когда мне говорят комплименты и хвалят в лицо:

- а) верно;
- в) верно нечто среднее;
- с) неверно.

95. Я предпочел бы иметь работу:
а) с четко определенным и постоянным заработком;
в) верно нечто среднее;
с) с более высокой зарплатой, которая бы зависела от моих усилий и продуктивности.

96. Мне легче решить трудный вопрос или проблему:
а) если я обсуждаю их с другими;
в) верно нечто среднее;
с) если я обдумываю их в одиночестве.

97. Я охотно участвую в общественной жизни, в работе разных комиссий:
а) да;
в) верно нечто среднее;
с) нет.

98. Выполняя какую-либо работу, я не успокаиваюсь, пока не будут учтены даже самые незначительные детали:
а) верно;
в) среднее между *a* и *c*;
с) неверно.

99. Иногда совсем незначительные препятствия очень сильно раздражают меня:
а) да;
в) верно нечто среднее;
с) нет.

100. Я сплю крепко, никогда не разговариваю во сне:
а) да;
в) верно нечто среднее;
с) нет.

101. Если бы я работал в хозяйственной сфере, мне было бы интереснее:
а) беседовать с заказчиками, клиентами;
в) выбрать нечто среднее;
с) вести счета и другую документацию.

102. "Размер" так относится к "длине", как "нечестный" к:

- а) "тюрьма";
- в) "грешный";
- с) "укравший".

103. "АБ" так относится к "ГВ", как "СР" к:

- а) "ПО";
- в) "ОП";
- с) "ТУ".

104. Когда люди ведут себя неблагоприятно и безрассудно:

- а) я отношусь к этому спокойно;
- в) верно нечто среднее;
- с) испытываю к ним чувство презрения.

105. Когда я слушаю музыку, а рядом громко разговаривают:

- а) это мне не мешает, я могу сосредоточиться;
- в) верно нечто среднее;
- с) это портит мне удовольствие и злит меня.

106. Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я:

- а) вежливый и спокойный;
- в) верно нечто среднее;
- с) энергичный и напористый.

107. Я считаю, что:

- а) жить нужно по принципу "делу время - потехе час";
- в) нечто среднее между *a* и *c*;
- с) жить нужно веселее, не особенно заботясь о завтрашнем дне.

108. Лучше быть осторожным и ожидать малого, чем заранее радоваться, в глубине души предвкушая успех:

- а) согласен;
- в) не уверен;
- с) не согласен.

109. Если я задумываюсь о возможных трудностях в своей работе:

- а) я стараюсь заранее составить план, как с ними справиться;
- в) верно нечто среднее;
- с) думаю, что справлюсь с ними, когда они появятся.

110. Я легко осваиваюсь в любом обществе:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

111. Когда нужно немного дипломатии и умения убедить людей в чем-нибудь, обычно обращаются ко мне:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

112. Мне было бы интереснее:

- а) консультировать молодых людей, помогать им в выборе работы;
- в) затрудняюсь ответить;
- с) работать инженером-экономистом.

113. Если я абсолютно уверен, что человек поступает несправедливо или эгоистично, я заявляю ему об этом, даже если это грозит мне некоторыми неприятностями:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

114. Иногда я в шутку делаю какое-нибудь дурашливое замечание только для того, чтобы удивить людей и посмотреть, что они на это скажут:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

115. Я бы с удовольствием работал в газете обозревателем театральных постановок, концертов и т.п.:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

116. Если мне долго приходится сидеть на собрании, не разговаривая и не двигаясь, я никогда не испытываю потребности рисовать что-либо и ерзать на стуле:

- а) согласен;
- в) не уверен;
- с) не согласен.

117. Если мне кто-то говорит то, что, как мне известно, не соответствует действительности, я скорее подумаю:

- а) "он - лжец";
- б) верно нечто среднее;
- с) "видимо, его неверно информировали".

118. Предчувствие, что меня ожидает какое-то наказание, даже если я не сделал ничего дурного, возникает у меня:

- а) часто;
- в) иногда;
- с) никогда.

119. Мнение, что болезни вызываются психическими причинами в той же мере, что и физическими (телесными), значительно преувеличено:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

120. Торжественность, красочность должны обязательно сохраняться в любой важной государственной церемонии:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

121. Мне неприятно, если люди считают, что я слишком невыдержан и пренебрегаю правилами приличия:

- а) очень;
- в) немного;
- с) совсем не беспокоит.

122. Работая над чем-то, я предпочел бы делать это:

- а) в коллективе;
- в) не знаю, что выбрал бы;
- с) самостоятельно.

123. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому себе:

- а) часто;
- в) иногда;
- с) никогда.

124. Зачастую люди слишком быстро выводят меня из себя:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

125. Я всегда могу без особых трудностей избавиться от старых привычек и не возвращаться к ним больше:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

126. При одинаковой зарплате я предпочел бы быть:

- а) адвокатом;
- в) затрудняюсь выбрать;
- с) штурманом или летчиком.

127. "Лучше" так относится к "наихудший", как "медленнее" к:

- а) "скорый";
- в) "наилучший";
- с) "быстрейший".

128. Какое из следующих сочетаний знаков должно продолжить этот ряд:

XOOOOXXOOOXXX?

- а) OXXX;
- в) OOXH;
- с) XOOO.

129. Когда приходит время для осуществления того, что я заранее планировал и ждал, я иногда чувствую себя не в состоянии это сделать:

- а) согласен;
- в) верно нечто среднее;
- с) не согласен.

130. Обычно я могу сосредоточиться и работать, не обращая внимания на то, что люди вокруг очень шумят:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

131. Бывает, что я говорю незнакомым людям о вещах, которые кажутся мне важными, независимо от того, спрашивают меня об этом или нет:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

132. Я провожу много свободного времени, беседуя с друзьями о тех приятных событиях, которые мы вместе пережили когда-то:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

133. Мне доставляет удовольствие совершать рискованные поступки только ради забавы:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

134. Меня очень раздражает вид неубранной комнаты:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

135. Я считаю себя очень общительным (открытым) человеком:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

136. В общении с людьми:

- а) я не стараюсь сдерживать свои чувства;
- в) верно нечто среднее;
- с) я скрываю свои чувства.

137. Я люблю музыку:

- а) легкую, живую, холодноватую;
- в) верно нечто среднее;
- с) эмоционально насыщенную и сентиментальную.

138. Меня больше восхищает красота стиха, чем красота и совершенство оружия:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

139. Если мое удачное замечание осталось незамеченным:

- а) я не повторяю его;
- в) затрудняюсь ответить;
- с) повторяю свое замечание снова.

140. Мне бы хотелось вести работу среди несовершеннолетних правонарушителей, освобожденных на поруки:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

141. Для меня более важно:

- а) сохранять хорошие отношения с людьми;
- в) верно нечто среднее;
- с) свободно выражать свои чувства.

142. В туристском путешествии я предпочел бы придерживаться программы, составленной специалистами, нежели самому планировать свой маршрут:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

143. Обо мне справедливо думают, что я упорный и трудолюбивый человек, но успехов добиваюсь редко:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

144. Если люди злоупотребляют моим расположением к ним, я не обижаюсь и быстро забываю об этом:

- а) согласен;
- в) не уверен;
- с) не согласен.

145. Если бы в группе разгорелся жаркий спор:

- а) мне было бы любопытно, кто выйдет победителем;
- в) верно нечто среднее;
- с) я бы очень хотел, чтобы все закончилось мирно.

146. Я предпочитаю планировать свои дела сам, без постороннего вмешательства и чужих советов:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

147. Иногда чувство зависти влияет на мои поступки:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

148. Я твердо убежден, что начальник может быть не всегда прав, но он всегда имеет право настоять на своем:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

149. Я начинаю нервничать, когда задумываюсь обо всем, что меня ожидает:

- а) да;
- в) иногда;
- с) нет.

150. Если я участвую в какой-нибудь игре, а окружающие громко высказывают свои соображения, меня это не выводит из равновесия:

- а) согласен;
- в) не уверен;
- с) не согласен.

151. Мне кажется, интересно быть:

- а) художником;
- в) не знаю, что выбрать;
- с) директором театра или киностудии.

152. Какое из следующих слов не подходит к двум остальным:

- а) какой-либо;
- в) несколько;
- с) большая часть.

153. "Пламя" так относится к "жаре", как "роза" к:

- а) "шипы";
- в) "красные лепестки";
- с) "запах".

154. У меня бывают такие волнующие сны, что я просыпаюсь:

- а) часто;
- в) изредка;
- с) практически никогда.

155. Даже если многое против успеха какого-либо начинания, я все-таки считаю, что стоит рискнуть:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

156. Мне нравятся ситуации, в которых я невольно оказываюсь в роли руководителя, потому что лучше всех знаю, что должен делать коллектив:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

157. Я предпочел бы одеваться скорее скромно, так, как все, чем броско и оригинально:

- а) согласен;
- в) не уверен;
- с) не согласен.

158. Вечер, проведенный за любимым занятием, привлекает меня больше, чем оживленная вечеринка:

- а) согласен;
- в) не уверен;
- с) не согласен.

159. Порой я пренебрегаю добрыми советами людей, хотя и знаю, что не должен этого делать:

- а) изредка;
- в) вряд ли когда-нибудь;
- с) никогда.

160. Принимая решения, я считаю для себя обязательным учитывать основные формы поведения: "что такое хорошо, и что такое плохо":

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

161. Мне не нравится, когда люди смотрят, как я работаю:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

162. Не всегда можно осуществить что-либо постепенными, умеренными методами, иногда необходимо применить силу:

- а) согласен;
- в) верно нечто среднее;
- с) не согласен.

163. В школе я предпочитал (предпочитаю):

- а) русский язык;
- в) трудно сказать;
- с) математику или арифметику.

164. Иногда у меня бывали огорчения из-за того, что люди говорили обо мне дурно за глаза без всяких на то оснований:

- а) да;
- в) затрудняюсь ответить;
- с) нет.

165. Разговоры с людьми заурядными, связанными условностями и своими привычками:

- а) часто бывают весьма интересными и содержательными;
- в) верно нечто среднее;
- с) раздражают меня, так как беседа вертится вокруг пустяков и ей недостает глубины.

166. Некоторые вещи вызывают во мне такой гнев, что я предпочитаю вообще о них не говорить:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

167. В воспитании важнее:

- а) окружить ребенка любовью и заботой;
- в) верно нечто среднее;
- с) выработать у ребенка желательные навыки и взгляды.

168. Люди считают меня спокойным, уравновешенным человеком, который остается невозмутимым при любых обстоятельствах:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

169. Я думаю, что наше общество, руководствуясь целесообразностью, должно создавать новые обычаи и отбрасывать в сторону старые привычки и традиции:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

170. У меня бывали неприятные случаи из-за того, что, задумавшись, я становился невнимательным:

- а) едва ли когда-нибудь;
- в) верно нечто среднее;
- с) несколько раз.

171. Я лучше усваиваю материал:

- а) читая хорошо написанную книгу;
- в) верно нечто среднее;
- с) участвуя в коллективном обсуждении.

172. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того, чтобы придерживаться общепринятых правил:

- а) согласен;
- в) не уверен;
- с) не согласен.

173. Прежде чем вы свое мнение, я предпочитаю подождать, пока не буду полностью уверен в своей правоте:

- а) всегда;
- в) обычно;
- с) только если это практически возможно.

174. Иногда мелочи нестерпимо действуют на нервы, хотя я и понимаю, что это пустяки:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

175. Я не часто говорю под влиянием момента такое, о чем мне позже приходится пожалеть:

- а) согласен;
- в) верно нечто среднее;
- с) не согласен.

176. Если бы меня попросили организовать сбор денег на подарок кому-нибудь, или участвовать в организации юбилейного торжества:

- а) я согласился бы;
- в) не знаю, что сделал бы;
- с) сказал бы, что, к сожалению, очень занят.

177. Какое из следующих слов не подходит к двум остальным:

- а) "широкий";
- в) "зигзагообразный";
- с) "прямой".

178. "Скоро" так относится к "никогда", как "близко" к:

- а) "нигде";
- в) "далеко";
- с) "прочь".

179. Если я совершил какой-то промах в обществе, я довольно быстро забываю об этом:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

180. Окружающим известно, что у меня много разных идей, и я почти всегда могу предложить какое-то решение проблемы:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

181. Пожалуй, для меня более характерна:

- а) нервозность при встрече с неожиданными трудностями;
- в) не знаю, что выбрать;
- с) терпимость к желаниям (требованиям) других людей.

182. Меня считают очень восторженным человеком:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

183. Мне нравится работа разнообразная, связанная с частыми переменами и поездками, даже если она немного опасна:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

184. Я человек весьма пунктуальный и всегда настаиваю на том, чтобы все выполнялось как можно точнее:

- а) согласен;
- в) верно нечто среднее;
- с) не согласен.

185. Мне доставляет удовольствие работа, которая требует особой добросовестности и точного мастерства:

- а) да;
- в) верно нечто среднее;
- с) нет.

186. Я принадлежу к числу энергичных людей, которые всегда чем-то заняты:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

187. Я добросовестно ответил на все вопросы и ни одного не пропустил:

- а) да;
- в) не уверен;
- с) нет.

Обработка результатов:

Обработка полученных данных производится с помощью ключа. Совпадение ответов обследуемого с ключом оценивается в 2 балла для ответов "а" и "с", совпадение ответа "в" - в 1 балл. Сумма баллов по каждой выделенной группе вопросов дает в результате значение фактора. Исключением является фактор В - здесь любое совпадение ответа с ключом дает 1 балл.

Полученное значение каждого фактора переводится в стандартные единицы с помощью таблиц.

Стены распределяются по биполярной шкале с крайними значениями в 1 и 10 баллов. Соответственно, первой половине шкалы (от 1 до 5,5) присваивается знак "-", второй половине - (от 5,5 до 10) - знак "+". Биполярность (двухполюсность) каждого фактора опросника относительная, она не имеет какого-либо положительного или отрицательного нравственного или патологического значения, отсутствует также невольно предполагающаяся между полюсами область неопределенных и

нулевых значений. Из имеющихся показателей по всем 16 факторам строится так называемый "профиль личности". При интерпретации уделяется внимание в первую очередь пикам профиля, то есть наиболее низким и наиболее высоким значениям факторов в профиле, в особенности тем показателям, которые в "отрицательном" полюсе находятся в границах от 1 до 3 стенов, а в "положительном" - от 8 до 10 стенов.

Анализируется также *совокупность факторов* в их взаимосвязях в таких, например, блоках:

- интеллектуальные особенности: факторы В, М, Q1;
- эмоционально-волевые особенности: факторы С, I, G, Q3, O, Q4;
- коммуникативные свойства и особенности межличностного взаимодействия: факторы А, Н, F, E, Q2, N, L.

Ключ:

1. **А** 3а, 26с, 27с, 51с, 52а, 76с, 101а, 126а, 151с, 176а.
2. **В** 28в, 53в, 54в, 77с, 78в, 102с, 103в, 127с, 128в, 152а, 153с, 177а, 178а.
3. **С** 4а, 5с, 29с, 30а, 55а, 79с, 80с, 104а, 105а, 129с, 130а, 154с, 179а.
4. **Е** 6с, 7а, 31с, 32с, 56а, 57с, 81с, 106с, 131а, 155а, 156а, 180а, 181а.
5. **F** 8с, 33а, 58а, 82с, 83а, 107с, 108с, 132а, 133а, 157с, 158с, 182а, 183а.
6. **G** 9с, 34с, 59с, 84с, 109а, 134а, 159с, 160а, 184а, 185а.
7. **Н** 10а, 35с, 36а, 60с, 61с, 85с, 86с, 110а, 111а, 135а, 136а, 161с, 186а.
8. **I** 11с, 12а, 37а, 62с, 87с, 112а, 137с, 138а, 162с, 163а.
9. **L** 13с, 38а, 63с, 64с, 88а, 89с, 113а, 114а, 139с, 164а.
10. **М** 14с, 15с, 39а, 40а, 65а, 90с, 91а, 115а, 116а, 140а, 141с, 165с, 166с.
11. **N** 16с, 17а, 41с, 42а, 66с, 67с, 92с, 117а, 142а, 167а.

12. **O** 18a, 19c, 43a, 44c, 68c, 69a, 93c, 94a, 118a, 119a, 143a, 144c, 168c.

13. **Q1** 20a, 21a, 45c, 46a, 70a, 95c, 120c, 145a, 169a, 170c.

14. **Q2** 22c, 47a, 71a, 72a, 96c, 97c, 121c, 122c, 146a, 171a.

15. **Q3** 23c, 24c, 48a, 73a, 98a, 123c, 147c, 148a, 172c, 173a.

16. **Q4** 25c, 49a, 50a, 74a, 75c, 99a, 100c, 124a, 125c, 149a, 150c, 174a, 175c.

Таблицы перевода факторов в стены

Таблица 1

Женщины 19-28 лет

Стены Фак- торы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	0-4	5-6	7	8-9	10-12	13	14-15	16	17-18	19-20
B	0-4	5	---	6	7	8	9	10	11	12-13
C	0-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-16	17-18	19-20	21-22	23-26
E	0-3	4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-16	17-18	19-26
F	0-5	6-7	8-10	11-12	13-15	16-17	18-19	20-21	22	23-26
G	0-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13	14-15	16-17	18	19-20
H	0-2	3-4	5-7	8-9	10-12	13-15	16-17	18-20	21-22	23-26
I	0-5	6	7-8	9-10	11-12	13	14	15	16-17	18-20
L	0-1	2-3	4	5	6-7	8-9	10	11-12	13-14	15-20
M	0-5	6-7	8	9-10	11-12	13-14	15-16	17	18-19	20-26
N	0-5	6	7	8	9-10	11	12-13	14	15-16	17-20
O	0-3	4	5-6	7	8-9	10-12	13-14	15-16	17-18	19-26
Q1	0-3	4	5	6-7	8	9	10-11	12-13	14	15-20
Q2	0-3	4	5-6	7	8-9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-20
Q3	0-4	5	6-7	8-9	10	11-12	13	14	15-16	17-20
Q4	0-3	4-5	6-7	8-10	11-12	13-15	16-18	19-20	21-22	23-26

Таблица 2

Мужчины 19-28 лет

Стены Фак- торы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	0-3	4	5-6	7	8-9	10-11	12-13	14	15-16	17-20
B	0-4	5	---	6	7	8	9	10	11	12-13
C	0-7	8-9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-19	20-21	22	23-26
E	0-6	7-8	9	10-11	12-13	14-16	17-18	19	20-21	22-26
F	0-5	6-8	9-10	11-13	14-15	16-17	18-19	20-21	22-23	24-26
G	0-4	5-6	7-9	10-11	12	13-14	15-16	17	18-19	20
H	0-2	3-4	5-7	8-10	11-13	14-16	17-18	19-20	21-22	23-26
I	0-2	3	4-5	6	7-8	9-10	11-12	13-14	15	16-20
L	0-3	4	5-6	7	8-9	10-11	12	13-14	15	16-20
M	0-5	6	7-8	9	10-11	12-13	14-15	16-17	18	19-26
N	0-5	6-7	8	9	10	11-12	13	14-15	16	17-20
O	0-3	4	5-6	7-8	9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-26
Q1	0-4	5	6	7-8	9	10	11-12	13	14-15	16-20
Q2	0-3	4	5-6	7	8-9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-20
Q3	0-3	4-5	6	7-8	9-10	11	12-13	14	15-16	17-20
Q4	0-3	4	5-7	8-9	10-12	13-14	15-17	18-19	20-21	22-26

Таблица 3

Женщины 29-70 лет

Стены Фак- торы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	0-4	5-6	7-8	9-10	11	12-13	14-15	16	17-18	19-20
B	0-1	2	3	4	5	6	7	8-9	10	11-13
C	0-7	8-9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-20	21-22	23-24	25-26
E	0-2	3	4-5	6-7	8-9	10-11	12-14	15-16	17-18	19-26
F	0-4	5-6	7-8	9-10	11-13	14-15	16-17	18-19	20-21	22-26
G	0-6	7	8-9	10-11	12-13	14-15	16	17	18-19	20
H	0-2	3-4	5-7	8-9	10-12	13-14	15-17	18-20	21-22	23-26
I	0-5	6-7	8	9-10	11	12-13	14	15-16	17	18-20
L	0-1	2	3-4	5	6-7	8	9-10	11	12-13	14-20
M	0-6	7	8-9	10-11	12	13-14	15-16	17	18-19	20-26
N	0-5	6	7	8-9	10	11	12-13	14	15	16-20
O	0-3	4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-16	17-18	19-26
Q1	0-3	4	5	6-7	8	9	10-11	12-13	14	15-20
Q2	0-3	4	5-6	7-8	9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-20
Q3	0-5	6-7	8	9-10	11	12-13	14	15-16	17	18-20
Q4	0-2	3-4	5-7	8-10	11-12	13-15	16-17	18-20	21-22	23-26

Таблица 4

Мужчины 29-70 лет

Стены Факторы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	0-3	4	5-6	7	8-9	10-11	12-13	14	15-16	17-20
B	0-1	2	3	4	5	6	7	8-9	10	11-13
C	0-7	8-10	11-12	13-14	15-16	17	18-19	20-21	22-23	24-26
E	0-5	6-7	8-9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-19	20-21	22-26
F	0-3	4-5	6-8	9-10	11-13	14-15	16-17	18-19	20	21-26
G	0-4	5-7	8-10	11-12	13	14-15	16-17	18	19	20
H	0-3	4-5	6-8	9-11	12-14	15-16	17-19	20-21	22-23	24-26
I	0-2	3	4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15	16-20
L	0-2	3	4-5	6-7	8	9-10	11-12	13	14-15	16-20
M	0-5	6-7	8	9-10	11	12-13	14-15	16-17	18-19	20-26
N	0-6	7	8-9	10	11	12-13	14	15	16-17	18-20
O	0-2	3	4-5	6-7	8-9	10-11	12	13-15	16-17	18-26
Q1	0-4	5-6	7	8	9-10	11	12-13	14	15-16	17-20
Q2	0-3	4	5-6	7-8	9-10	11	12-13	14-15	16-17	18-20
Q3	0-4	5-6	7-8	9	10-11	12	13-14	15	16-17	18-20
Q4	0	1-2	3-5	6-7	8-10	11-12	13-15	16-17	18-19	20-26

Интерпретация факторов:**1-й фактор (A) "Общительность - замкнутость".**

Высокая оценка (8-10 стенов) характеризует готовность к сотрудничеству, естественность в общении, внимательность к людям, доброту, живчивость. Низкая оценка (1-3 стена) свидетельствует о таких чертах характера, как замкнутость, холодность, чрезмерная скептичность, негибкость в отношении к людям. 4-7 стенов соответствует средним данным.

2-й фактор (B) "Абстрактное мышление - конкретное мышление".

Высокая оценка (7 стенов и выше) свидетельствует о более выраженных возможностях к осмысливанию нового материала, к обоснованным заключениям, анализу, высокой способности к обучению. Низкая оценка (3 стена и ниже) говорит о более конкретном мышлении, буквальной интерпретации информации, меньших способностях к обучению.

3-й фактор (C) "Эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость".

Высокая оценка (7 стенов и выше) - стабилен в поведении, в эмоциях, реалистичен, спокоен, уживчив в группе, не боится сложных ситуаций. Низкая оценка (4 стена и ниже) - низкая устойчивость к эмоциональным факторам, неуверенность в себе, повышенная раздражительность, частое проявление волнения.

4-й фактор (E) "Независимость - подчиненность".

8 стенов и выше - самоуверенный, доминантный, руководствуется собственными правилами поведения, не признает авторитетов, независимо мыслящий. Средние данные (4-7 стенов) - более оптимальное отношение к авторитетам. Низкая оценка (3 стена и ниже) - застенчивость, покорность, конформность, податливость, склонность уступать другим.

5-й фактор (F) "Экспрессивность - сдержанность".

Высокая оценка (от 8 стенов) - активность, жизнерадостность, беззаботность, импульсивность, экспрессивность, разговорчивость. Средняя оценка (4-7 стенов) - средние данные. Низкая оценка (3 стена и ниже) - повышенная осторожность, рассудительность, сдержанность, иногда пессимистичность, суровость.

6-й фактор (G) "Подверженность чувствам - высокая нормативность поведения".

Высокая оценка (8-10 стенов) - осознанность принятых решений, упорство в достижении целей, ответственность, обязательность, стремление придерживаться установленных правил и поступать в соответствии со всеми ценностными ориентациями. Средняя оценка (4-7 стенов) - средние данные. Низкая оценка (3 стена и ниже) - склонность к непостоянству, подверженность влиянию случая, стремление не связывать себя правилами, изолироваться от влияния коллектива.

7-й фактор (H) "Смелость - робость".

Высокая оценка (8-10 стенов) - смелость, склонность к риску, умение быстро устанавливать контакты, готовность иметь дело с незнакомыми вещами. Средняя оценка (4-7 стенов) - средние данные. Низкая оценка (3 стена и ниже) - выраженная застенчивость, робость, осторожность, низкая контактность, стремление находиться в тени; большому обществу предпочитает узкий круг близких людей.

8-й фактор (I) "Чувствительность - жесткость".

8 стенов и более - склонность к зависимости, стремление иметь покровителя, мечтательность, высокая эмпатия, утонченность, непрактичность, женственность. Средняя оценка (4-7 стенов) - средние оптимальные данные. Низкая оценка - (1-3 стена) - излишняя самоуверенность, субъективность, стремление к независимости, чопорность, скептицизм, прагматизм, мужественность, иногда циничность.

9-й фактор (L) "Подозрительность - доверчивость".

8 стенов и более - излишнее самомнение, подозрительность, направленность интересов преимущественно на себя, упрямство, недоверчивость, склонность ревновать. 4-7 стенов - средние данные. 1-3 стена - умение ладить с людьми, хорошо взаимодействовать в коллективе, отсутствие чрезмерной завистливости, ревности, доверчивость, умение адаптироваться.

10-й фактор (M) "Развитое воображение - практичность".

8 стенов и выше - богатое воображение, погруженность в себя, склонность к творчеству в работе, часто беспомощность в практических делах, сложность отношений в коллективе. 4-7 стенов - средние данные. 1-3 стена - ориентировка на внешнюю реальность, практичность, тщательность, внимание к мелочам (иногда при этом недостаток творческого воображения).

11-й фактор (N) "Гибкость - прямолинейность".

8 стенов и выше - расчетливость, искушенность, проницательность, дипломатичность, отсутствие сентиментальности, иногда цинизм. 4-7 стенов - средние данные. 1-3 стена - непосредственность, прямота, сентиментальность, иногда грубость.

12-й фактор (O) "Тревожность - уверенность в себе".

8 стенов и выше - излишнее беспокойство, волнение, частые плохие предчувствия, неуверенность, чувство вины. 4-7 стенов - средние данные. 1-3 стена - спокойствие, уверенность в себе, трудно вывести себя, нечувствительность к мнению о себе.

13-й фактор (Q1) "Радикализм - консерватизм".

8 стенов и выше - интеллектуальные интересы и сомнения по поводу фундаментальных проблем, скептицизм, стремление пересмотреть существующие принципы, склонность к экспериментированию, стремление к новизне, терпимость к изменениям. 4-7 стенов - средние данные. 1-3 стена - стремление к поддержке установившихся понятий, консерватизм, поддержка устоявшихся принципов и традиций, сомнение в новых идеях, отрицание перемен.

14-й фактор (Q2) "Самостоятельность - зависимость от группы".

8 стенов и выше - предпочтение только собственному мнению, независимость во взглядах, стремление к самостоятельным решениям, действиям, самодостаточность, не считается с мнением других, но не обязательно играет доминирующую роль в отношении других. 4-7 стенов - средние данные. 1-3 стена - зависимость от чужого мнения, зависимость от группы, ориентировка на социальное одобрение.

15-й фактор (Q3) "Высокий самоконтроль - низкий самоконтроль".

Высокая оценка (8 стенов и выше) - дисциплинированность, точность в выполнении социальных требований, хороший контроль над своими эмоциями, забота о своей общественной репутации, 4-7 стенов - средние данные. Низкая оценка (1-3 стена) - недисциплинированность, внутренняя конфликтность, несоблюдение правил, подчинение своим страстям, низкий самоконтроль.

16-й фактор (Q4) "Напряженность - расслабленность".

8 стенов и выше - возбужденность, взволнованность, раздражительность, нетерпеливость, возбудимость, избыток побуждений, не находящий разрядки. 4-7 стенов - средние данные. 1-3 стена - расслабленность, чрезмерное спокойствие, не вполне оправданная удовлетворенность, иногда вялость, недостаточная мотивация, иногда лень.

4. Методика диагностики межличностных отношений Т.Лири*

Оборудование: текст опросника, регистрационный бланк для ответов.

Инструкция: "Перед Вами набор характеристик. Прочтите каждую и отметьте крестиком в специальном бланке ответов те, которые соответствуют вашему представлению о себе (другой вариант - вашему представлению о другом человеке). Будьте внимательны, старайтесь отвечать как можно более точно и правдиво, но не тратьте много времени на раздумье - давайте первый ответ, который приходит в голову.

Если Вам будет трудно ответить однозначно "Да" или "Нет", в этом случае представьте себе наиболее типичную ситуацию: "как правило...", "чаще всего...". Это поможет Вам выбрать из двух возможных ответов наиболее предпочтительный".

Текст опросника:

1. Другие думают о нем благосклонно.
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать.
4. Умеет настоять на своем.

5. Обладает чувством собственного достоинства.
6. Независимый.
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие.

9. Способен быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Может быть искренним.
12. Критичен к другим.

13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявить недоверие.
16. Часто разочаровывается.

* Беседин А.Н., Липатов И.И., Тимченко А.В., Шапарь В.Б. Книга практического психолога. Чч. I, II. - Харьков: РИП "Оригинал", фирма "Фортуна-пресс", 1996.

Практическая психология в тестах, или Как научиться понимать себя и других / Сост. Р. Римская, С. Римский. - М.: АСТ-ПРЕСС, 1997.

17. Способен быть критичным к себе.
18. Способен признать свою неправоту.
19. Охотно подчиняется.
20. Уступчивый.

21. Благородный.
22. Восхищающийся и склонный к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрения.

25. Способен к сотрудничеству.
26. Стремится ужиться с другими.
27. Дружелюбный, доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.

29. Деликатный.
30. Одобряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.

33. Способен вызвать восхищение.
34. Пользуется уважением у других.
35. Обладает талантом руководителя.
36. Любит ответственность.

37. Уверен в себе.
38. Самоуверен и напорист.
39. Деловит и практичен.
40. Любит соревноваться.

41. Строгий и крутой, где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый и прямолинейный.

45. Не терпит, чтобы им командовали.
46. Скептичен.
47. На него трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый, щепетильный.

49. Легко смущается.
50. Неуверен в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.

53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.

57. Всегда любезен в общении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.

61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Бескорыстный, щедрый.

65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значимости.
67. Начальственно повелительный.
68. Властный.

69. Хвастливый.
70. Надменный и самодовольный.
71. Думает только о себе.
72. Хитрый и расчетливый.

73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Свокорыстный.
75. Откровенный.
76. Часто недружелюбен.

77. Озлобленный.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.

81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.

85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим право принимать решения.
88. Легко попадает впросак.

89. Легко попадает под влияние друзей.
90. Готов довериться любому.
91. Благорасположен ко всем без разбору.
92. Всем симпатизирует.

93. Прощает все.
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам.
96. Стремится покровительствовать.

97. Стремится к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого.
99. Распоряжается другими.
100. Деспотичный.

101. Сноб (судит о людях по рангу и достатку, а не по личным качествам).
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.

105. Язвительный, насмешливый.
106. Злобный, жестокий.
107. Часто гневливый.
108. Бесчувственный, равнодушный.

109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Неверчивый и подозрительный.

113. Робкий.
 114. Стыдливый.
 115. Отличается чрезмерной готовностью подчиняться.
 116. Мягкотельный.
117. Почти никогда и никому не возражает.
 118. Ненавязчивый.
 119. Любит, чтобы его опекали.
 120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снискать расположение каждого.
 122. Со всеми соглашается.
 123. Всегда дружелюбен.
 124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
 126. Старается утешить каждого.
 127. Заботится о других в ущерб себе.
 128. Портит людей чрезмерной добротой.

Бланк ответов:

1	5	9	13	17	21	25	29
2	6	10	14	18	22	26	30
3	7	11	15	19	23	27	31
4	8	12	16	20	24	28	32
33	37	41	45	49	53	57	61
34	38	42	46	50	54	58	62
35	39	43	47	51	55	59	63
36	40	44	48	52	56	60	64
65	69	73	77	81	85	89	93
66	70	74	78	82	86	90	94
67	71	75	79	83	87	91	95
68	72	76	80	84	88	92	96
97	101	105	109	113	117	121	125
98	102	106	110	114	118	122	126
99	103	107	111	115	119	123	127
100	104	108	112	116	120	124	128

Обработка результатов:

На основании исследований межличностных отношений Т.Лири выделен 8 общих и 16 более конкретизированных вариантов межличностного взаимодействия. Опросник составлен соответственно этим выделенным типам межличностного поведения и представляет собой набор из 128 простых лаконичных характеристик-эпитетов, которые группируются по 16 вопросов в 8 октантах, отражающих различные психологические профили.

После того как испытуемый оценит себя, подсчитываются баллы по каждому из 8 октантов методики. Каждый отмеченный пункт оценивается в 1 балл, таким образом, максимальная оценка уровня - 16 баллов.

Бланк подсчета результатов:

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Доминантность	Уверенность	Требовательность	Независимость	Зависимость	Уступчивость	Общительность	Отзывчивость
1	5	9	13	17	21	25	29
2	6	10	14	18	22	26	30
3	7	11	15	19	23	27	31
4	8	12	16	20	24	28	32
33	37	41	45	49	53	57	61
34	38	42	46	50	54	58	62
35	39	43	47	51	55	59	63
36	40	44	48	52	56	60	64
65	69	73	77	81	85	89	93
66	70	74	78	82	86	90	94
67	71	75	79	83	87	91	95
68	72	76	80	84	88	92	96
97	101	105	109	113	117	121	125
98	102	106	110	114	118	122	126
99	103	107	111	115	119	123	127
100	104	108	112	116	120	124	128

Максимальная оценка уровня разделена на четыре степени выраженности отношения:

0-4 балла - низкая	адаптивное поведение
5-8 баллов - умеренная	
9-12 баллов - высокая	экстремальное поведение
13-16 баллов - экстремальная	до патологии

Характеристики, не выходящие за пределы 8 баллов, свойственны гармоничным личностям. Показатели, превышающие 8, но находящиеся в пределах 12 баллов, свидетельствуют об акцентуации свойств, выявляемых данным октантом. Баллы, достигающие уровня 13-16, свидетельствуют о трудностях социальной адаптации. Низкие показатели по всем октантам (0-4 балла) могут быть результатом скрытности и неоткровенности испытуемого. При отсутствии октантов, показатели которых превышают 4 балла, есть сомнение в достоверности данных: испытуемый не захотел оценить себя откровенно.

Типы отношений с окружающими:

1. Авторитарный.

0-8 баллов. Уверенный в себе, упорный, настойчивый, может быть хорошим наставником и организатором. Необязательно лидер, хотя может обладать свойствами руководителя.

9-12 баллов. Доминантный, энергичный, успешный в делах, авторитетный лидер, любит давать советы, требует к себе уважения, может быть нетерпим к критике, ему свойственна переоценка собственных возможностей.

13-16 баллов. Властный, диктаторский, деспотический характер, всех наставляет, поучает, дидактический стиль высказываний, не склонен принимать советы других, во всем стремится полагаться на свое мнение, стремится к лидерству, командованию другими, сильная личность с чертами деспотизма.

2. Независимый - доминирующий.

0-8 баллов. Уверенный, независимый, ориентированный на себя, склонный к соперничеству тип, эгоистические черты.

9-12 баллов. Самодовольный, нарциссический, с выраженным чувством собственного достоинства, превосходства над окружающими, с

тенденцией иметь особое мнение, отличное от мнения большинства, и занимать обособленную позицию в группе.

13-16 баллов. Стремится быть над всеми, но одновременно в стороне от всех, самовлюбленный, расчетливый, независимый, себялюбивый. Трудности перекладывает на окружающих, но сам относится к ним несколько отчужденно, хвастливый, самодовольный, заносчивый.

3. Агрессивный.

0-8 баллов. Упрямый, упорный, настойчивый в достижении цели, энергичный, непосредственный.

9-12 баллов. Требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный.

13-16 баллов. Чрезмерное упорство, недружелюбие, жесткость, враждебность по отношению к окружающим, несдержанность, вспыльчивость, резкость, агрессивность, доходящая до асоциального поведения.

4. Недоверчивый - скептический

0-8 баллов. Реалистичен в суждениях и поступках, критичен по отношению к окружающим людям и социальным явлениям, скептик, неконформный.

9-12 баллов. Выраженная склонность к критицизму. Разочарованный в людях, замкнутый, скрытный, обидчивый. Недоверчив к окружающим, испытывает трудности в интерперсональных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения. Свой негативизм проявляет в вербальной агрессии.

13-16 баллов. Отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, очень подозрительный, крайне обидчив, склонный к сомнению во всем, злопамятный, постоянно жалуется на всех (шизоидный тип характера).

5. Покорно-застенчивый.

0-8 баллов. Скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, способный подчиняться, не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности.

9-12 баллов. Застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации.

13-16 баллов. Покорный, склонный к самоуничтожению, слабый, склонный уступать всем и во всем, всегда ставит себя на последнее

место и осуждает себя, приписывает себе вину, пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном.

6. Зависимый.

0-8 баллов. Конформный, мягкий, ожидает помощи и советов, доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый, нуждается в признании.

9-12 баллов. Послушный, боязливый, беспомощный, не умеет проявить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы.

13-16 баллов. Очень неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, опасения, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, чужого мнения, сверхконформный.

7. Сотрудничающий.

0-8 баллов. Склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный, следует условностям, правилам и принципам хорошего тона в отношениях с людьми, инициативный энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, чувствовать себя в центре внимания, заслужить признание и любовь, общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях.

9-16 баллов. Дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех, быть хорошим для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогруппы, имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально лабильный (истероидный тип характера).

8. Альтруистический.

0-8 баллов. Ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет в сострадании, симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

9 -16 баллов. Гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, неадекватно принимает на себя ответственность за других (может быть только внешняя маска, скрывающая личность противоположного типа).

Первые четыре типа межличностных отношений - 1, 2, 3 и 4 - характеризуются преобладанием неконформных тенденций и склонностью к конфликтным проявлениям (3, 4), большей независимостью мнения, упорством в отстаивании собственной точки зрения, тенденций к лидерству и доминированию (1, 2).

Другие четыре октанта - 5, 6, 7, 8 - представляют противоположную картину: преобладание конформных установок, конгруэнтность в контактах с окружающими (7, 8), неуверенность в себе, податливость мнению окружающих, склонность к компромиссам (5, 6).

По двум специальным формулам определяются показатели по двум основным факторам: доминирование и дружелюбие (цифры в скобках означают номера октантов).

$$\text{Доминирование} = (1 - 5) + 0,7 \times (3 + 2 - 4 - 6).$$

$$\text{Дружелюбие} = (7 - 3) + 0,7 \times (8 - 2 - 4 + 6).$$

В целом интерпретация данных должна ориентировать на преобладание одних показателей над другими и в меньшей степени - на абсолютные величины.

С целью изучения структуры "Я", внутриличностной гармонии индивида, к приведенной выше инструкции следует добавить: "После того как Вы оценили себя по приведенным в опроснике характеристикам, сделайте то же самое в отношении образа "Я", к которому Вы стремитесь, то есть опишите с помощью тех же характеристик "идеал" Вашего "Я". При этом не забудьте включить и те свойства, которыми Вы обладаете, если они не противоречат Вашему представлению об идеале". Полученные данные обсчитываются так же, как и в первом случае, после чего проводится анализ и сопоставление оценки испытуемым его актуального и идеального образа "Я".

В норме обычно не наблюдаются значительные расхождения между "Я" актуальным и идеальным. Умеренное (неконфликтное) расхождение или, скорее, неполное совпадение должно рассматриваться как необходимое условие для дальнейшего роста личности, самосовершенствования. В то время как значительное расхождение при оценке актуального и идеального "Я" свидетельствует о наличии выраженного внутриличностного конфликта, высокой невротизации личности.

5. Тест описания поведения К.Томаса*

Оборудование: текст опросника, регистрационный бланк для ответов.

Проведение исследования.

Опросник состоит из 60 суждений, сгруппированных в 30 пар. Чтобы определить, к какому из пяти выделенных К.Томасом способов регулирования конфликтов склоняется испытуемый (соперничеству, приспособлению, избеганию, компромиссу или сотрудничеству), ему предлагается, внимательно прочитав каждое из двойных высказываний, выбрать из них то, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Выбранное утверждение нужно отметить в бланке ответов.

Инструкция: "Предлагаемый Вашему вниманию опросник состоит из двойных высказываний: *а* и *б*. Внимательно прочитав каждое высказывание, выберите то, которое в большей степени соответствует Вашим обычным поступкам и действиям. Отметьте крестиком выбранный вариант в бланке ответов".

Текст опросника:

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов: и другого человека, и моих собственных.
3. а) Обычно я стремлюсь добиться своего.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

* Беседин А.Н., Липатов И.И., Тимченко А.В., Шапарь В.Б. Книга практического психолога. Чч. I, II. - Харьков: РИП "Оригинал", фирма "Фортуна-пресс", 1996.

Практическая психология в тестах, или Как научиться понимать себя и других / Сост. Р. Римская, С. Римский. - М.: АСТ-ПРЕСС, 1997.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую я стремлюсь избежать споров.
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я пытаюсь щадить чувства другого.
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.

Таблица 1

Бланк для ответов

№ п/п					
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Обработка результатов:

Полученные в результате исследования данные обрабатываются при помощи ключа (таблица 2), подсчитывается частота проявления каждого типа поведения (таблица 3).

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденций к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Наличие близких оценок по всем пяти шкалам может свидетельствовать о поведенческой гибкости испытуемого.

Таблица 2

Ключ опросника

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Таблица 3

Таблица шкал (образец заполнения)

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				x	
2		x			
3	x				
4			x		
5		x			
6	x				
7			x		
8		x			
9				x	
10			x		
11					x
12			x		
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
Сумма баллов					

6. Методика "Ценностные ориентации" М.Рокича *

Инструкция: "Сейчас вам будут предъявлены два списка ценностей. Ваша задача - проранжировать их в порядке значимости для Вас как принципов, которыми Вы руководствуетесь в Вашей жизни.

Внимательно изучите первый список и, выбрав ценность, которая для вас наиболее значима, присвойте ей на первый номер. Затем выберите вторую по значимости ценность и присвойте ей № 2. Затем проделайте то же со всеми оставшимися ценностями первого списка. Наименее важная останется последней и займет 18-е место. После этого переходите ко второму списку".

Стимульный материал:

Список А (терминальные ценности):

- *активная деятельная жизнь* (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- *жизненная мудрость* (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- *здоровье* (физическое и психическое);
- интересная работа;
- *красота природы и искусства* (переживание прекрасного в природе и искусстве);
- *любовь* (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- *материально обеспеченная жизнь* (отсутствие материальных затруднений);
- наличие хороших и верных друзей;
- *общественное признание* (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- *познание* (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);
- *продуктивная жизнь* (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);

* Беседин А.Н., Липатов И.И., Тимченко А.В., Шапарь В.Б. Книга практического психолога. Чч. I, II. - Харьков: РИП "Оригинал", фирма "Фортуна-пресс", 1996.

- *развитие* (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);
- *развлечение* (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);
- *свобода* (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);
- счастливая семейная жизнь;
- *счастье других* (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);
- *творчество* (возможность творческой деятельности);
- *уверенность в себе* (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

Список Б (инструментальные ценности):

- *аккуратность* (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;
- *воспитанность* (хорошие манеры);
- *высокие запросы* (высокие требования к жизни и высокие притязания);
- *жизнерадостность* (чувство юмора);
- *исполнительность* (дисциплинированность);
- *независимость* (способность действовать самостоятельно, решительно);
- непримиримость к недостаткам в себе и других;
- *образованность* (широта знаний, высокая общая культура);
- *ответственность* (чувство долга, умение держать слово);
- *рационализм* (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);
- *самоконтроль* (сдержанность, самодисциплина);
- смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;
- *твердая воля* (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- *терпимость* (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);
- *широта взглядов* (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- *честность* (правдивость, искренность);
- *эффективность в делах* (трудолюбие, продуктивность в работе);

- *чуткость* (заботливость).

Обработка результатов:

Анализируя иерархию ценностей, следует обратить внимание на их группировку испытуемым в содержательные блоки по разным основаниям. Так, например, выделяются "конкретные" и "абстрактные" ценности, ценности профессиональной самореализации и личной жизни и т.д. Инструментальные ценности могут группироваться в этические ценности, ценности общения, ценности дела; индивидуалистические и конформистические ценности, альтруистические ценности; ценности самутверждения и ценности принятия других и т.д. Это далеко не все возможности субъективного структурирования системы ценностных ориентаций.

Необходимо попытаться уловить индивидуальную закономерность. Если не удастся выявить ни одной закономерности, можно предположить несформированность у респондента системы ценностей или даже неискренность ответов.

Содержание

Введение	3
Глава 1. Проблема изучения персонала организации	6
1.1. Место кадрового менеджмента в управлении	6
1.2. Парадигмы кадрового менеджмента и организационная культура.....	7
1.3. Цели оценки в управлении персоналом	9
1.4. Методы оценки	13
1.5. Методы исследования личности	15
Глава 2. Методологические основы кадровой психодиагно- тики	16
2.1. Кадровая психодиагностика. Определение, история раз- вития	16
2.2. Основные понятия психодиагностики.....	24
2.3. Концепция личности как основа структуры теста и подхода к изучению индивидуально-психологических особенностей человека.....	30
2.4. Методологические принципы построения системы психологического отбора.....	33
2.5. Основные виды психодиагностических методик	35
2.6. Требования к психодиагностическим методикам, исполь- зуемым в управлении персоналом	41
2.7. Правила применения психодиагностических методик	42
Глава 3. Психодиагностические методики	43
3.1. Методики для изучения функционального состояния, особенностей высшей нервной деятельности.....	43
3.2. Методики для изучения характерологических (поведен- ческих) особенностей.....	46
3.3. Методики для изучения интеллектуальных особенностей (способностей).....	54
3.4. Методики, используемые для социально-психологичес- кой диагностики	58
3.5. Методики для изучения мотивационно-ценностных особенностей.....	61

3.6. Методики для оценки уровня профессиональной компетентности.....	69
3.7. Общая характеристика компьютерных психодиагностических методик	72
Глава 4. Организация психодиагностического обследования.....	75
4.1. Процедурные правила проведения психодиагностического обследования	75
4.2. Формирование тестовой батареи.....	77
4.3. Технология анализа данных психодиагностики, совмещение результатов тестирования, собеседования и другой информации об испытуемом. Заключение по результатам обследования кандидата (сотрудника)	79
4.4. Субъективные факторы, влияющие на результаты психодиагностики.....	85
Вопросы для самоконтроля.....	91
Список литературы	92
Приложение 1. Обзор продукции, предлагаемой наиболее известными фирмами, занимающимися разработкой, адаптацией и распространением психодиагностических методик	94
Приложение 2. Психодиагностические методики (стимульный материал, ключи, нормы) для самостоятельного выполнения.....	113

Психологическая диагностика в управлении персоналом.

Учебное пособие для сотрудников кадровых служб

Редактор - Маркиянова А.П.

Компьютерная верстка - Гаранова Т.В.

Сдано в набор 01.11.98. Подписано в печать 02.03.99. Формат 60x90 ¹/₁₆.

Печать офсетная. Объем 11,5 печ.л. Тираж 500 экз. Цена договорная.

Заказ

Российское психологическое общество.

Москва, ул. Ярославская, 13. Тел. (095) 283-55-30.

Лицензия ЛР № 030651 от 14.06.95 г.