

ЧАСТЬ II. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Психодиагностические методики, техники и тесты

К ГЛАВЕ 1. ЛИЧНОСТЬ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

1. Экспресс-диагностика определения темперамента по тесту Н. Н. Обозова

Как же оперативно, без специальной аппаратуры и электронно-вычислительной техники определить темперамент? Н. Н. Обозов для этой цели предлагает использовать 15 эмпирических признаков, характеризующих типы темперамента¹, — уравновешенность поведения индивида, уровень эмоционального переживания, настроение, речь, терпение, адаптация, общительность, агрессивность в поведении, отношение к критике, активность, отношение к новому, отношение к опасности, стремление к цели, самооценка, внушаемость. Степень проявления этих признаков для каждого из типов темперамента различна (табл. 1).

Для определения типов темперамента производится построчный выбор из таблицы 1 степени проявления каждого из характерологических признаков. Предположим, в строке «Уравновешенность поведения» испытуемому наиболее соответствует значение «Хорошо уравновешенное», несколько менее соответствует значение «Отлично уравновешенное». В этом случае для первого значения присваивается оценка 2 балла, для второго значения -1 балл. Остальные значения в данной строке оцениваются в 0 баллов. Подобным же образом оцениваются показатели по всем остальным характерологическим признакам. Затем подсчитываются суммы баллов по столбцам. Тот тип личности, по которому набрана наибольшая сумма баллов, является для испытуемого основным.

Таблица 1

Психологическая характеристика типов темперамента

Характерологический признак	ТИПЫ ТЕМПЕРАМЕНТА			
	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
1	2	3	4	5
1. Поведение	Хорошо уравновешено	Хорошо уравновешено	Неуравновешенное	Очень неуравновешенное
2. Эмоциональные переживания	Поверхностные, кратковременные	Поверхностные, кратковременные	Сильные, кратковременные	Глубокие и длительные
3. Настроение	Устойчивое, жизнерадостное	Устойчивое, жизнерадостное	Неустойчивое с преобладанием бодрого	Неустойчивое с преобладанием пессимизма
4. Речь	Громкая, живая, плавная	Громкая, живая, плавная	Громкая, резкая, неравномерная	Тихая, с задыханием
5. Терпение	Умеренное	Умеренное	Слабое	Очень слабое

¹ Обозов Н. Н. Типы личности, темперамент и характер (Метод, пособие). - СПб., 14-16.

Окончание таблицы 1

Характерологический признак	ТИПЫ ТЕМПЕРАМЕНТА			
	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
1	2	3	4	5
6. Адаптация	Отличная	Отличная	Хорошая	Трудная (замкнутость)
7. Общительность	Умеренная	Умеренная	Высокая	Низкая (замкнутость)
8. Агрессивность в поведении	Миролюбивое поведение	Миролюбивое поведение	Агрессивен	Истеричность в поведении, возмущение и уход от сложностей
9. Отношение к критике	Спокойное	Спокойное	Возбужденное	Обидчивое
10. Активность в деятельности	Энергичная (деловая)	Энергичная (деловая)	Страстная, увлеченная	Неравномерное, реактивное поведение (как ответ на активность других)
11. Отношение к новому	Безразличное	Безразличное	Положительное	Оптимистическое отношение сменяется пессимистическим и наоборот
12. Отношение к опасности	Расчетливое, без особого риска	Расчетливое, без особого риска	Боевое, рискованное, без особого расчета	Тревожное, растерянное, подавленное
13. Стремление к цели	Быстрое, с избеганием препятствий	Быстрое, с избеганием препятствий	Сильное, с полной отдачей	То сильное, то слабое, с избеганием препятствий
14. Самооценка	Некоторая переоценка своих способностей	Некоторая переоценка своих способностей	Значительная переоценка своих способностей	Чаще всего - недооценка своих способностей
15. Внушаемость и мнительность	Небольшая	Небольшая	Умеренная	Большая /

Примечание: Если по двум из четырех столбцов набрано одинаковое количество баллов, это свидетельствует, скорее всего, о принадлежности испытуемого к переходным подтипам темперамента.

2. Формула темперамента (Тест А. Белова)

Следует иметь в виду, что в чистом виде типы темперамента не существуют. Между четырьмя типами темперамента располагается до 16 промежуточных форм, как вариации основных типов. Соотношение различных типов темперамента у одного и того же индивида можно определить с помощью теста «Формула темперамента» А. Белова. Ниже представлен опросник А. Белова¹.

Тест позволяет определить процентное соотношение типов темперамента, присущее конкретному человеку.

Инструкция. Отметьте знаком «+» те качества темперамента, указанные ниже, которые для Вас обычны, повседневны.

Итак, если Вы:

- 1) неусидчивы, суетливы;
- 2) невыдержанны, вспыльчивы;

¹ Столяренко Л. Д. Основы психологии: Учебное пособие. — Ростов-на-Дону, 1997. - С. 444-446.

- 3) нетерпеливы;
- 4) резки и прямолинейны в отношениях с людьми;
- 5) решительны и инициативны;
- 6) упрямы;
- 7) находчивы в споре;
- 8) работаете рывками;
- 9) склонны к риску;
- 10) не злопамятны;
- 11) обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью;
- 12) неуравновешенны и склонны к горячности;
- 13) агрессивный забияка;
- 14) нетерпимы к недостаткам;
- 15) обладаете выразительной мимикой;
- 16) способны быстро действовать и решать;
- 17) неустанно стремитесь к новому;
- 18) обладаете резкими порывистыми движениями;
- 19) настойчивы в достижении поставленной цели;
- 20) склонны к резким сменам настроения, — то **Вы** чистый **холерик**.

Если Вы:

- 1) веселы и жизнерадостны;
- 2) энергичны и деловиты;
- 3) часто не доводите начатое дело до конца;
- 4) склонны переоценивать себя;
- 5) способны быстро схватывать новое;
- 6) неустойчивы в интересах и склонностях;
- 7) легко переживаете неудачи и неприятности;
- 8) легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам;
- 9) с увлечением беретесь за любое новое дело;
- 10) быстро остываете, если дело перестает Вас интересовать;
- 11) быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую;
- 12) тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы;
- 13) общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми для Вас людьми;
- 14) выносливы и трудоспособны;
- 15) обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся жестами, выразительной мимикой;
- 16) сохраняете самообладание в неожиданной сложной обстановке;
- 17) находитесь всегда в бодром настроении;
- 18) быстро засыпаете и пробуждаетесь;
- 19) часто несобранны, проявляете поспешность в решениях;
- 20) склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться, — то Вы, конечно же, **сангвиник**.

Если Вы:

- 1) спокойны и хладнокровны;
- 2) последовательны и обстоятельны в делах;
- 3) осторожны и рассудительны;
- 4) умеете ждать;
- 5) молчаливы и не любите попусту болтать;
- 6) обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики;
- 7) сдержанны и терпеливы;
- 8) доводите начатое до конца;
- 9) не растрчиваете попусту сил;
- 10) придерживаетесь выработанного распорядка дня, жизни, системы в работе;
- 11) легко сдерживаете порывы;
- 12) мало восприимчивы к одобрению и порицанию;
- 13) незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес;
- 14) постоянны в своих отношениях и интересах;
- 15) медленно включаетесь в работу и медленно переключаетесь с одного дела на другое;
- 16) ровны в отношениях со всеми;
- 17) любите аккуратность и порядок во всем;
- 18) с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке;
- 19) обладаете выдержкой;
- 20) несколько медлительны, - то Вы, без сомнения, **флегматик**.

Если Вы:

- 1) стеснительны и застенчивы;
- 2) теряетесь в новой обстановке;
- 3) затрудняетесь устанавливать контакты с незнакомыми людьми;
- 4) не верите в свои силы;
- 5) легко переносите одиночество;
- 6) чувствуете подавленность и растерянность при неудачах;
- 7) склонны уходить в себя;
- 8) быстро утомляетесь;
- 9) обладаете тихой речью;
- 10) невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника;
- 11) впечатлительны до слезливости;
- 12) чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию;
- 13) предъявляете высокие требования к себе и окружающим;
- 14) склонны к подозрительности, мнительности;
- 15) болезненно чувствительны и легко ранимы;
- 16) чрезмерно обидчивы;
- 17) скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями;
- 18) малоактивны и робки;

- 19) уступчивы, покорны;
 20) стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих, — то Вы **меланхолик**.

Обработка результатов тестирования

Если количество положительных ответов в «паспорте» темперамента того или иного типа составляет 16—20, то это значит, что у Вас ярко выражены черты данного типа темперамента. Если же ответов насчитывается 11—15, значит, качества данного темперамента присущи Вам в значительной степени. Если же положительных ответов 6—10, то качества данного темперамента присущи Вам совсем в небольшой степени. А теперь определите формулу темперамента:

$$\Phi_T = \left(X \frac{A_x}{A} \times 100\% \right) + \left(C \frac{A_c}{A} \times 100\% \right) + \left(\Phi \frac{A_\Phi}{A} \times 100\% \right) + \left(M \frac{A_M}{A} \times 100\% \right),$$

где Φ_T — формула темперамента;
 X — холерический темперамент;
 C — сангвинический темперамент;
 Ф — флегматический темперамент;
 М — меланхолический темперамент;
 А — общее число плюсов по всем типам;
 A_x — число плюсов в «паспорте» холерика;
 A_c — число плюсов в «паспорте» сангвиника;
 A_Φ — число плюсов в «паспорте» флегматика;
 A_M — число плюсов в «паспорте» меланхолика.

В конечном виде формула темперамента приобретает, например, такой вид:

$$\Phi_T = 35\%X + 30\%C + 14\%\Phi + 21\%M.$$

Это означает, что данный темперамент на 35% холерический, на 30% сангвинический, на 14% флегматический, на 21% меланхолический. Если относительный результат числа положительных ответов по какому-либо типу составляет 40% и выше, значит, данный тип темперамента у Вас доминирующий, если 30—39%, то качества данного типа выражены достаточно ярко, если 20—29% — то средне, если же 10—19% — то в малой степени.

3. Сокращенный вариант личностного опросника Р. Кэттелла 13PF

Теория черт, созданная Г. Олпортом, Р. Кэттеллом, Г. Айзенком и их последователями, относится к одной из основных общепсихологических теорий личности, согласно которой люди отличаются друг от друга по набору и степени выраженности у них отдельных независимых черт (факторов). Использование факторного анализа сводится к необходимому и достаточному минимуму различных показателей для оценки личности, полученных в результате тестирования, опроса и жизненных наблюдений.

Многофакторный личностный опросник 16PF разработан Р. Кэттеллом и впервые опубликован в 1950 г. В последующем различные варианты опросника неоднократно переиздавались и перерабатывались. Среди многих модификаций многофакторного личностного опросника наибольшую популярность и практическое применение как за рубежом, так и в России получили три его модификации - стандартизированная форма из 187 вопросов (версия А), форма из 105 вопросов (версия С)¹ и сокращенный вариант опросника из 79 вопросов (вариант 13PF). В данном пособии приводится последний вариант - опросник 13PF.

Все три варианта многофакторного личностного опросника Р. Кэттелла адаптированы в русском переводе для обследования взрослых лиц с образованием не ниже 8—9 классов.

Инструкция

Сокращенный вариант личностного опросника Р. Кэттелла 13PF состоит из 79 вопросов. Тестирование проводится с целью определения особенностей Вашего характера. Вам предлагается ответить на все 79 вопросов, не пропуская ни - одного. Ваш ответ заключается в выборе одной из трех альтернатив (а, б, с). Свой выбор фиксируйте в бланке для ответов, который приведен в конце опросника. В бланке соответствующую альтернативу к тому или иному вопросу обведите, например, в кружок. При выборе ответов долго не задумывайтесь. Желательно, чтобы неопределенных ответов (альтернатив б) у Вас было как можно меньше. Это позволит точнее определить особенности Вашего характера.

Тест сокращенного варианта опросника 13PF

1. Если бы я сказал, что небо находится «внизу», а зимой «жарко», я должен был бы назвать преступника:

- а) бандитом
- б) святым
- с) тучей

2. Когда я ложусь спать, я:

¹ См.: Батаршев А. В. Многофакторный личностный опросник Р. Кэттелла: Практическое руководство. - М., 2002.

- a) засыпаю быстро
- b) нечто среднее
- c) засыпаю с трудом

3. Если бы я вел машину по дороге, где много других машин, я предпочел бы:

- a) пропустить вперед большинство машин
- b) не знаю
- c) обогнать все идущие впереди машины

4. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка:

- a) верно
- b) трудно сказать
- c) неверно

5. Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно, рады меня видеть:

- a) верно
- b) иногда
- c) неверно

6. Я скорее бы занимался:

- a) фехтованием и танцами
- b) затрудняюсь сказать
- c) борьбой и баскетболом

7. Меня забавляет одно обстоятельство: то, что делают люди, совсем не похоже на то, что они потом рассказывают об этом:

- a) да
- b) иногда
- c) нет

8. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь со всеми и вовсе не обижаюсь:

- a) да
- b) не знаю
- c) нет

9. Если мне кто-нибудь нагрубит, я могу быстро забыть об этом:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

10. Мне больше нравится пробовать новые способы выполнения какой-либо работы, чем придерживаться испытанных приемов:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

11. Когда я планирую что-нибудь, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо помощи:

- a) верно
- b) иногда
- c) нет

12. Я думаю, что я менее чувствительный и менее возбудимый, чем большинство людей:

- a) верно
- b) затрудняюсь сказать
- c) неверно

13. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решения:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

14. Я думаю, что слово, противоположное по смыслу противоположности слова «неточный», - это:

- a) небрежный
- b) приблизительный
- c) тщательный

15. У меня всегда хватает энергии, когда это мне необходимо:

- a) да
- b) трудно сказать
- c) нет

16. Меня больше всего раздражают люди, которые:

- a) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску
- b) затрудняюсь ответить
- c) создают неудобства для меня, опаздывая на условленную встречу

17. Я думаю, что:

- a) не все надо делать одинаково тщательно
- b) затрудняюсь ответить
- c) любую работу надо выполнять тщательно, если вы за нее взялись

18. Мне всегда приходится преодолевать смущение:

- a) да
- b) возможно
- c) нет

19. Мои друзья чаще:

- a) советуются со мной
- b) делают то и другое поровну
- c) дают мне советы

20. Если приятель обманывает по мелочам, я скорее предпочитаю сделать вид, что не заметил этого, чем разоблачить его:

- a) да
- b) иногда
- c) нет

21. Я не могу равнодушно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые я твердо верю:

- a) верно
- b) затрудняюсь ответить
- c) неверно

22. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки:
- a) да
 - b) не знаю
 - c) нет
23. Если бы я одинаково умел и то, и другое, то я бы предпочел:
- a) играть в шахматы
 - b) трудно сказать
 - c) играть в городки
24. Мне нравятся общительные, компанейские люди:
- a) да
 - b) не знаю
 - c) нет
25. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных неожиданностей, чем с другими людьми:
- a) да
 - b) трудно сказать
 - c) нет
26. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне необходимо:
- a) да
 - b) иногда
 - c) нет
27. Какое слово не связано с другими словами:
- a) кошка
 - b) близко
 - c) солнце
28. То, что в некоторой степени отвлекает мое внимание:
- a) раздражает меня
 - b) нечто среднее
 - c) не беспокоит меня совершенно
29. Если бы у меня было много денег, то я:
- a) позаботился бы о том, чтобы не вызвать к себе зависти
 - b) не знаю
 - c) жил бы, не стесняя себя ни в чем
30. Люди должны требовать соблюдения законов морали больше, чем они делают сейчас:
- a) да
 - b) иногда
 - c) нет
31. Мне говорили, что ребенком я был:
- a) спокойным и мог оставаться один
 - b) не знаю
 - c) живым и подвижным
32. Мне нравилась бы повседневная практическая работа с различными установками и машинами:

- a) да
- b) не знаю
- c) нет

33. Я думаю, что большинство свидетелей говорит правду, даже если это нелегко для них:

- a) да
- b) трудно сказать
- c) нет

34. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

35. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется плакать:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

36. В музыке я наслаждаюсь:

- a) маршами в исполнении военных оркестров
- b) не знаю
- c) скрипичными соло

37. Я бы скорее предпочел провести летний месяц:

- a) в деревне с одним или двумя друзьями
- b) затрудняюсь сказать
- c) возглавляя группу в туристическом лагере

38. Усилия, затраченные на составление планов:

- a) никогда не лишние
- b) трудно сказать
- c) не стоят этого

39. Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей в мой адрес не обижают и не огорчают меня:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

40. Дом так относится к комнате, как дерево к:

- a) лесу
- b) растению
- c) листу

41. То, что я делаю, у меня не получается:

- a) редко
- b) иногда
- c) часто

42. В большинстве дел я:

- a) предпочитаю рискнуть

- b) не знаю
 - c) предпочитаю действовать наверняка
43. Мне больше нравится человек:
- a) большого ума, будь он даже ненадежен и непостоянен
 - b) трудно сказать
 - c) со средними способностями, но зато умеющий противостоять всяким соблазнам
44. Я принимаю решения:
- a) быстрее, чем большинство людей
 - b) не знаю
 - c) медленнее, чем другие люди
45. На меня большое впечатление производят:
- a) мастерство и изящество
 - b) трудно сказать
 - c) сила и мощь
46. Я считаю, что я человек, склонный к сотрудничеству:
- a) да
 - b) нечто среднее
 - c) нет
47. Я предпочитаю:
- a) решать вопросы, касающиеся лично меня, самостоятельно
 - b) затрудняюсь сказать
 - c) советоваться с друзьями
48. Если человек не отвечает сразу же после того, как я что-нибудь сказал ему, то я чувствую, что, должно быть, сказал какую-нибудь глупость:
- a) верно
 - b) не знаю
 - c) неверно
49. В школьные годы я больше всего получил знаний:
- a) на уроках
 - b) трудно сказать
 - c) читая книги
50. Я избегаю общественной работы и связанной с этим ответственности:
- a) верно
 - b) иногда
 - c) неверно
51. Когда вопрос, который надо решать, очень труден и требует от меня много усилий, я стараюсь:
- a) заняться другим вопросом
 - b) затрудняюсь ответить
 - c) еще раз попытаться решить этот вопрос
52. У меня возникают сильные эмоции: тревога, гнев, приступы смеха и т. п., казалось бы, без всякой причины:
- a) да

b) иногда

c) нет

53. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд 1,2, 3,6, 5, будет:

a) 10

b) 5

c) 7

54. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты и головокружения без определенной причины:

a) да

b) иногда

c) нет

55. Я предпочитаю скорее отказаться от своего заказа, чем доставить официанту лишнее беспокойство:

a) да

b) иногда

c) нет

56. На вечеринке мне нравится:

a) принимать участие в интересной работе

b) затрудняюсь ответить

c) смотреть, как люди отдыхают, и просто отдыхать самому

57. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей могут его услышать:

a) да

b) иногда

c) нет

58. Если бы я мог перенестись в прошлое, я бы больше хотел встретиться:

a) с Колумбом

b) не знаю

c) с Пушкиным

59. Я вынужден удерживать себя от того, чтобы не улаживать чужие дела:

a) да

b) иногда

c) нет

60. Если люди думают обо мне плохо, я не стараюсь переубедить их, а продолжаю поступать так, как считаю нужным:

a) да

b) трудно сказать

c) нет

61. Если я вижу, что старый друг холоден со мной и избегает меня, я обычно:

a) сразу же думаю, что у него плохое настроение

b) не знаю

- с) беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил
62. Все несчастья происходят из-за людей:
- а) которые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов
- б) не знаю
- с) которые отвергают новые, многообещающие предложения
63. Я получаю большое удовольствие, рассказывая местные новости:
- а) да
- б) иногда
- с) нет
64. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной:
- а) верно
- б) иногда
- с) нет
65. Мне кажется, что я менее раздражительный, чем большинство людей:
- а) верно
- б) не знаю
- с) неверно
66. Если стрелки часов встречаются ровно через каждые 65 минут, отмеренные по точным часам, то эти часы:
- а) отстают
- б) идут правильно
- с) спешат
67. Мне бывает скучно:
- а) часто
- б) иногда
- с) редко
68. Люди говорят, что мне нравится делать все своими оригинальными способами:
- а) верно
- б) иногда
- с) нет
69. Дома, в свободное время я:
- а) болтаю и отдыхаю
- б) затрудняюсь ответить
- с) занимаюсь интересующими меня делами
70. Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с новыми людьми:
- а) да
- б) иногда
- с) нет
71. Я считаю, что то, что люди говорят стихами, можно точно так же выразить прозой:
- а) да

b) иногда

c) нет

72. Я подозреваю, что люди, с которыми я нахожусь в дружеских отношениях, могут оказаться отнюдь не друзьями за моей спиной:

a) да, в большинстве случаев

b) иногда

c) нет, редко

73. Я думаю, что интересно было бы быть:

a) натуралистом, работать с растениями

b) не знаю

c) страховым агентом

74. Я подвержен беспричинному страху и отвращению по отношению к некоторым вещам, некоторым животным:

a) да

b) иногда

c) нет

75. Я люблю размышлять о том, как можно было бы улучшить мир:

a) да

b) трудно сказать

c) нет

76. Я предпочитаю игры:

a) где надо играть в команде или иметь партнера

b) не знаю

c) где каждый играет сам за себя

77. Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны:

a) да

b) иногда

c) нет

78. Если я остаюсь дома один, то через некоторое время ощущаю тревогу и страх:

a) да

b) иногда

c) нет

79. Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем является Александр по отношению к отцу Марии?

a) двоюродным братом

b) племянником

c) дядей

Бланк ответов

ФИО

Дата заполнения _____

Пол _____ Возраст _____

Профессия (специальность) _____

Факторы	Ваш выбор альтернативных ответов										
B	i a b ₁ c	14 a b c ₁	27 a b ₁ c	40 a b c ₁	53 a ₁ b c	66 a b c ₁	79 a b ₁ c	Σ			
C	2 a ₂ b ₁ c	15 a ₂ b ₁ c	28 a b ₁ c ₂	41 a ₂ b ₁ c	54 a b ₁ c ₂	67 a b ₁ c ₂					
E	3 a b ₁ c ₂	16 a b ₁ c ₂	29 a b ₁ c ₂	42 a ₂ b ₁ c	55 a b ₁ c ₂	68 a ₂ b ₁ c					
G	4 a ₂ b ₁ c	17 a b ₁ c ₂	30 a ₂ b ₁ c	43 a b ₁ c ₂	56 a ₂ b ₁ c	69 a b ₁ c ₂					
H	5 a ₂ b ₁ c	18 a b ₁ c ₂	31 a b ₁ c ₂	44 a ₂ b ₁ c	57 a ₂ b ₁ c	70 a b ₁ c ₂					
I	6 a ₂ b ₁ c	19 a ₂ b ₁ c	32 a b ₁ c ₂	45 a ₂ b ₁ c	58 a b ₁ c ₂	71 a b ₁ c ₂					
L	7 a ₂ b ₁ c	20 a b ₁ c ₂	33 a b ₁ c ₂	46 a b ₁ c ₂	59 a ₂ b ₁ c	72 a ₂ b ₁ c					
N	8 a b ₁ c ₂	21 a ₂ b ₁ c	34 a ₂ b ₁ c	47 a ₂ b ₁ c	60 a b ₁ c ₂	73 a ₂ b ₁ c					
O	9 a b ₁ c ₂	22 a ₂ b ₁ c	35 a b ₁ c ₂	48 a ₂ b ₁ c	61 a b ₁ c ₂	74 a ₂ b ₁ c					
Q ₁	10 a ₂ b ₁ c	23 a ₂ b ₁ c	36 a b ₁ c ₂	49 a b ₁ c ₂	62 a b ₁ c ₂	75 a ₂ b ₁ c					
Q ₂	11 a ₂ b ₁ c	24 a b ₁ c ₂	37 a ₂ b ₁ c	50 a ₂ b ₁ c	63 a b ₁ c ₂	76 a b ₁ c ₂					
Q ₃	12 a ₂ b ₁ c	25 a ₂ b ₁ c	38 a ₂ b ₁ c	51 a b ₁ c ₂	64 a b ₁ c ₂	77 a b ₁ c ₂					
Q ₄	13 a ₂ b ₁ c	26 a b ₁ c ₂	39 a b ₁ c ₂	52 a ₂ b ₁ c	65 a b ₁ c ₂	78 a ₂ b ₁ c					

Факторы	Среднее значение	На 1-1,5 балла ниже среднего значения	На 1—1,5 балла выше среднего значения
B	4,0	Интеллект: конкретный	Абстрактное мышление
C	7,5	Эмоциональная неустойчивость	Эмоциональная стабильность
E	5,5	Подчиненность, застенчивость	Доминантность, самоуверенность, авторитарность
G	7,8	Приспособляемость, беспринципность, подверженность влиянию случая, асоциальным действиям	Принципиальность, придерживается правил поведения, морали
H	7,7	Робость, осторожность, сдержанность	Смелость, склонность к риску, легко переносит жизненные невзгоды
I	7,8	Жесткость, самоуверенность, практичность.	Мягкость, зависимость, чувствительность, мечтательность, непрактичность
L	4,3	Доверчивость, уживчивость, легко ладит с людьми	Подозрительность, эгоистичность, осторожность
N	5,5	Прямолинейность, естественность, простота, сентиментальность	Хитрость, расчетливость, искушенность, проницательность
O	6,6	Спокойствие, уверенность в себе, жизнерадостность. Нервы не расшатаны	Тревожность, депрессивность. Тяготится дурными предчувствиями
Q	8,1	Консерватизм, придерживается установившихся понятий, принимает их на веру	Радикализм, тяга к новому, экспериментирующий, критически настроенный, аналитически мыслящий
Q	5,7	Конформизм, зависимость от группы, компанейский, следует общественному мнению	Независимость, предпочитает собственные решения, не считается с общественным мнением
Q	6,3	Недисциплинированность, плохой самоконтроль, подчинен собственным страстям	Высокий контроль своих эмоций и поведения, точность в выполнении социальных требований
Q	6,0	Расслабленность, вялость, спокойствие, лень, низкое рабочее напряжение	Высокая активность, напряженность, деятельный, взвинченный, высокое рабочее напряжение

Анализ результатов тестирования

1. Производится подсчет суммы баллов, набранных по каждому из факторов (В, С, Е, Н, G, I, L, N, O, Q₁, O₂, O₃, O₄). Подсчет делается путем построчного суммирования значений 1 и 2 при соответствующих альтернативах (а, Ь, с), отмеченных испытуемым как ответы на вопросы теста. Сумма набранных баллов по каждому из факторов проставляется в правой колонке бланка.

2. Полученные баллы сравниваются со средним значением по каждому из факторов и делаются соответствующие выводы по количественной выраженности характерологических свойств личности испытуемого.

4. Самооценка личности

Разработка методик самооценки личности связана с определенными трудностями, обусловленными возрастными особенностями и профессиональной ориентацией различных контингентов испытуемых.

Самооценка — это оценка личностью самой себя, своих возможностей, психологических качеств и места среди других людей.

Самооценка предполагает оценку своих способностей, качеств и поступков, своих жизненных целей и возможностей их достижения.

Самооценка является важнейшим регулятором поведения личности. От нее зависят взаимоотношения человека с окружающими, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам.

Самооценка личности тесно связана с уровнем притязаний и мотивацией достижения успеха в различных видах деятельности.

Люди с низкой самооценкой ставят перед собой более низкие цели, чем те, которых могут достичь, преувеличивают значение неудач. Им свойственны такие черты, как нерешительность, боязнь, обидчивость, придирчивость, чрезмерная совестливость, конфликтность. Однако человек с низкой самооценкой легче поддается влиянию других людей и имеет больше шансов прийти к адекватной самооценке, чем человек с завышенной самооценкой.

Люди с завышенной самооценкой ставят перед собой более высокие цели, чем те, которых они могут достичь. Уровень их притязаний превышает реальные возможности. К себе они не критичны. Считают себя самыми хорошими людьми, умными, добрыми. К окружающим пренебрежительны. С оценкой, которую им ставят окружающие, не соглашаются, часто бывают причиной конфликтных ситуаций в коллективе. Чертами их характера являются зазнайство, высокомерие, стремление к превосходству, неуважительное, грубое отношение к окружающим.

Адекватная самооценка личностью своих способностей и возможностей обеспечивает соответствующий *адекватный уровень притязаний*, трезвое отношение к успехам и неудачам, одобрению и неодобрению.

Ниже представлены две методики самооценки личности: методика самооценки студента по данным И. Я. Киселева¹ и методика самооценки деловых и личностных качеств менеджера².

4.1. Методика самооценки студента (слушателя)

Методика самооценки студента (курсанта, слушателя) может выполняться как индивидуально, так и в группе. Она пригодна и для групп юношеского возраста (старшеклассников).

Испытуемым выдаются бланки для самооценки личности.

Бланк самооценки личности

ФИО _____
Дата _____ Специализация _____

N	Качества	N	d	d ²
	Уступчивость			
	Смелость			
	Вспыльчивость			
	Настойчивость			
	Нервозность			
	Терпеливость			
	Склонность увлекаться			
	Пассивность			
	Холодность			
	Энтузиазм			
	Осторожность			
	Капризность			
	Медлительность			
	Нерешительность			
	Энергичность			
	Жизнерадостность			
	Мнительность			
	Упрямство			
	Беспечность			
	Застенчивость			
$r = 1 - 0,00075 \times \Sigma d^2 =$				$\Sigma d^2 =$

Инструкция 1

Прочтите внимательно все слова, характеризующие качества личности. Рассмотрите эти качества с точки зрения полезности, социальной значимости, желательности.

Оцените каждое из них в пределах от 20 до 1 балла.

¹ Киселев И. Я. Методика самооценки студента // Практические занятия по психологии: Учеб. пособие / Под ред. Д. Я. Богдановой, И. П. Волковой. - М: Физкультура и спорт, 1989. - С. 35-36.

² Практическая психология для менеджеров: Учебник / Под ред. М. К. Тутушиной. - М., 1996. - С. 188-191.

Оценку 20 проставьте в графе «N» бланка слева от того качества, которое, по Вашему мнению, является самым желанным, значимым, полезным.

Оценку 1 — слева от качества, которое менее всех желательно, полезно, значимо.

А оценки от 2 до 19 расположите в соответствии с Вашим отношением ко всем остальным качествам. Помните, ни одна оценка не должна повториться.

Загните левую часть бланка с оценками таким образом, чтобы они не были видны.

Инструкция 2

В графе N справа отметьте оценкой 20 качество, которое, по Вашему мнению, присуще Вам в наибольшей степени. Оценкой 19 - качество, присущее Вам несколько меньше, и т. д. Наконец, оценкой 1 - качество, характерное для Вас в наименьшей степени. Оценки не должны повторяться.

Определение самооценки и интерпретация результатов тестирования

1. Отогните левую часть бланка.
2. Начиная с верхней строки, из оценки, стоящей слева, вычитите оценку, стоящую справа. Результат запишите в графе d . Возведите его в квадрат и второй результат запишите в графе d^2 .
3. Сложите все значения d^2 и запишите внизу полученную сумму.
4. Помножьте эту сумму на 0,00075.
5. Из единицы вычитите полученное произведение.

В конечном итоге Вы определите коэффициент ранговой корреляции (r), который может иметь значение от +1 до - 1. Он выражает характер и тесноту связи между отношением человека к качествам, названным в бланке, и оценкой тех же качеств у самого себя. Чем ближе коэффициент к +1, тем выше самооценка личности. Для спортсменов, например, характерны высокие самооценки, выражающиеся значениями коэффициента корреляции 0,62-0,85. Значение r , превышающее 0,85, может свидетельствовать о завышенной самооценке, о некритическом отношении к себе.

4.2. Методика самооценки деловых и личностных качеств менеджера

Исследования, проведенные психологами, показали, что характерологическими чертами личности менеджера, руководителя высшего звена являются общительность (готовность к сотрудничеству, доброжелательное отношение к людям, уживчивость), эмоциональная стабильность, высокий самоконтроль (развитые волевые качества, чувство

долга и т. п.), развитое самосознание (осознание своих устремлений и действий, своих достоинств и недостатков и т. п.).

Для руководителя, очевидно, существует определенный оптимум в развитии его способностей и интеллекта. Ниже описана методика определения самооценки руководителя по Ф. Фидлеру.

В таблице 2 отмечены 10 деловых и 10 личностных качеств. Испытуемому следует оценить присущие ему и своим сотрудникам каждое из этих качеств в 10-балльной шкале (от 0 до 9).

Таблица 2

Деловые и личностные качества менеджера

Качества личности	Ваша оценка		Оценка самого себя
	наиболее предпочитаемого коллеги	наименее предпочитаемого коллеги	
Деловые 1. Трудолюбие 2. Инициативность 3. Аккуратность 4. Профессиональная грамотность 5. Организованность 6. Исполнительность 7. Энергичность 8. Ответственность 9. Способности к работе 10. Дисциплинированность			
Личностные 11. Доброжелательность 12. Справедливость 13. Коллективизм 14. Умение держать слово 15. Отзывчивость 16. Уравновешенность 17. Скромность 18. Внешняя привлекательность 19. Жизнерадостность 20. Широта кругозора			
Среднее по пп. 1-10			
Среднее по пп. 11—20			
Общее среднее			

Инструкция

Оцените по 10-балльной шкале (от 0 до 9) психологические качества наиболее предпочитаемого Вами сотрудника, не называя его фамилии. Оцените качества наименее предпочитаемого сотрудника, также, не называя его фамилии. Затем оцените самого себя.

9 баллов — самый высокий уровень развития качества. 0 — его полное отсутствие.

Анализ и интерпретация результатов тестирования

В табл. 2 приведены деловые (пп. 1-10) и личностные качества (пп. 11-20). Подсчитайте средние баллы по деловым и личностным качествам (пп. 1-10 и 11-20) всех оцениваемых Вами лиц (наиболее предпочитаемого, наименее предпочитаемого, самого себя). Выведите общие средние по всем 20 психологическим качествам. Проведите анализ и интерпретируйте данные тестирования по следующим позициям.

1. Поставили ли Вы какие-либо высокие оценки наименее предпочитаемому сотруднику? Поставили ли Вы какие-либо низкие оценки наиболее предпочитаемому сотруднику? Разнообразны ли оценки, которые Вы поставили лично себе? Или эти оценки в основном постоянны?

2. Какие качества Вы больше всего цените в себе - деловые или личностные? За какие качества (деловые или личностные) Вы более всего цените наиболее предпочитаемого сотрудника? За что Вы недолюбливаете наименее предпочитаемого сотрудника? Может оказаться, что некоторые качества его характера схожи с Вашими, а в чем-то — противоположны Вашим. Какие это качества? Почему они для Вас важнее других?

3. На условной шкале (см. далее) расположите условные обозначения себя и Ваших сотрудников.

Сотрудник (-)	Я	Сотрудник (+)
0 баллов		9 баллов

Условные обозначения:

сотрудник (+) - наиболее предпочитаемый;
сотрудник (—) - наименее предпочитаемый.

Обычно самооценка менеджера на условной шкале располагается между сотрудником (+) и сотрудником (-).

К какому из Ваших сотрудников ближе всего Ваша самооценка?

По каким из 20 психологических качеств Вы ближе к одному, а по каким - ближе к другому сотруднику? Что нового Вы узнали о себе?

Есть ли качества, по которым Вы превосходите коллегу (+)? Что это за качества? Есть ли качества, по которым коллега (-) превосходит Вас?

Оценив себя, человек может сознательно, а не стихийно управлять своим поведением и заниматься самовоспитанием. Обычно у эффективного руководителя различие между средними оценками наиболее и наименее предпочитаемых коллег небольшие. Руководитель умеет видеть и достоинства наименее предпочитаемого и недостатки предпочитаемого коллеги.

5. Уровень притязаний личности

С самооценкой личности тесно связан уровень его притязаний.

Уровень притязаний личности — это стремление к достижению цели той степени сложности, на которую человек считает себя способным.

Люди, обладающие реалистическим уровнем притязаний, отличаются уверенностью, настойчивостью в достижении своих целей, большей продуктивностью по сравнению с людьми, уровень притязаний которых неадекватен их способностям и возможностям.

Расхождение между притязаниями и реальными возможностями человека ведет к тому, что он начинает неправильно себя оценивать, его поведение становится неадекватным, возникают эмоциональные срывы, повышенная тревожность и т. п. Из этого следует, что уровень притязаний тесно связан с самооценкой личности и мотивацией достижения успехов в различных видах деятельности.

Американскими учеными Д. МакКлеландом и Д. Аткинсоном разработана теория мотивации достижения успехов в различных видах деятельности. Согласно этой теории, люди, мотивированные на успех, ставят перед собой цели, достижение которых однозначно расценивается ими как успех. Они стремятся во что бы то ни стало добиться успеха в своей деятельности, они смелы и решительны, рассчитывают получить одобрение действий направленных на достижение поставленных целей. Для них характерны мобилизация всех своих ресурсов и сосредоточение внимания на достижении поставленных целей.

Совершенно иначе ведут себя люди, мотивированные на избегание неудачи. Для них явно выраженная цель деятельности заключается не в том, чтобы добиться успеха, а в том, чтобы избежать неудачи. Человек, изначально мотивированный на неудачу, проявляет неуверенность в себе, не верит в возможность добиться успеха, боится критики, не испытывает удовольствия от деятельности, в которой возможны временные неудачи.

Индивиды, ориентированные на достижение успеха, могут правильно оценивать свои способности, успехи и неудачи, то есть адекватно оценивать себя. У них выявляется реалистический уровень притязаний. Напротив, люди, ориентированные на неудачу, неадекватно оценивают себя, что ведет к нереалистичным притязаниям (завышенным или заниженным). В поведении это проявляется как отбор лишь трудных или слишком легких целей, повышенная тревожность, неуверенность в своих силах, тенденция избегать соревнования, не критичность в оценке достигнутого, ошибочность прогноза и т. п.

Далее описана методика оценки уровня притязаний, как она представлена в исследовании В. К. Гербачевского¹.

¹ Практикум по экспериментальной и прикладной психологии: Учебное пособие / Л. И. Вансовская, В. К. Гайда, В. К. Гербачевский и др.; Под ред. А. А. Крылова. - СПб: СПб ун-т, 1997. - С. 43-50.

Опросник В. К. Гербачевского предназначен для выявления уровней притязаний испытуемого посредством диагностики компонентов мотивационной структуры личности. Опросник заполняется испытуемым после завершения одного из этапов какой-либо продуктивной деятельности (учебной, спортивной, производственной и т. п.). Предполагается, что после ответов на вопросы теста В. К. Гербачевского испытуемый продолжает работать над завершением учебного или производственного задания. Время на выполнение задания не лимитировано. Задание не обязательно должно быть выполнено за один день, на одном занятии. В зависимости от конкретных учебных или производственных целей задание может выполняться на протяжении нескольких дней (с перерывами) или даже недель.

Опросник В.Гербачевского

ФИО _____

Дата заполнения _____

Профессия (специальность) _____

Возраст _____

№	Высказывание	Шкала для ответов
1	Исследование мне уже порядком надоело	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
2	Я работаю на пределе своих сил	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3	Я хочу показать все, на что способен	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4	Я чувствую, что меня вынуждают стремиться к высокому результату	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5	Мне интересно, что получится	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
6	Задание довольно сложное	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
7	То, что я делаю, никому не нужно	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
8	Меня интересует, лучше или хуже мои результаты, чем у других	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
9	Мне бы хотелось поскорее заняться своими делами	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
10	Думаю, что мои результаты будут высокими	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
11	Эта ситуация может причинить мне неприятности	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
12	Чем лучше показываешь результат, тем больше хочется его превзойти	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
13	Я проявляю достаточно старания	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
14	Я считаю, что мой лучший результат не случаен	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
15	Задание большого интереса не вызывает	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
16	Я сам ставлю перед собой задачи	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
17	Я беспокоюсь по поводу своих результатов	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
18	Я ощущаю прилив сил	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
19	Лучших результатов мне не добиться	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
20	Эта ситуация имеет для меня определенное значение	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
21	Я хочу ставить все более и более трудные цели	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
22	К своим результатам я отношусь равнодушно	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
23	Чем дольше работаешь, тем становится интереснее	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
24	Я не собираюсь «выкладываться» в этой работе	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
25	Скорее всего, мои результаты будут низкими	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
26	Как ни старайся, результат от этого не изменится	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

№	Высказывание	Шкала для ответов
27	Я бы занялся сейчас чем угодно, только не этим исследованием	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
28	Задание достаточно простое	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
29	Я способен на лучший результат	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
30	Чем труднее цель, тем больше желание ее достичь	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
31	Я чувствую, что могу преодолеть все трудности на пути к цели	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
32	Мне безразлично, какими будут мои результаты по сравнению с другими	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
33	Я увлекся работой над заданием	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
34	Я хочу избежать низкого результата	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
35	Я чувствую себя независимым	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
36	Мне кажется, что я зря трачу время и силы	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
37	Я работаю вполсилы	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
38	Меня интересуют границы моих возможностей	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
39	Я хочу, чтобы мой результат оказался одним из лучших	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
40	Я сделаю все, что в моих силах, для достижения цели	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
41	Я чувствую, что у меня ничего не выйдет	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
42	Испытание — это лотерея	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Инструкция по заполнению опросника В. Гербачевского

По завершении одного из этапов предложенного Вам задания, когда часть его Вами уже выполнена и впоследствии предстоит работать над оставшейся его частью, сделайте перерыв, для того чтобы ответить на тест-опросник В. Гербачевского.

Прочтите каждое из приведенных в опроснике высказываний и отметьте, в какой степени Вы согласны или не согласны с ним.

Обведите, например, кружком соответствующую цифру в опроснике:

- если полностью согласны с высказыванием +3;
- если просто согласны +2;
- если скорее согласны, чем не согласны +1;
- если Вы совершенно не согласны —3;
- если просто не согласны—2;
- если скорее не согласны, чем согласны -1;
- если же Вы не можете ни согласиться с высказыванием, ни отвергнуть его, то отметьте 0.

Все высказывания относятся к тому, о чем Вы думаете, что чувствуете или хотите в тот момент, когда работа над заданием прерывается.

Таблица 3

Ключ к компонентам мотивационной структуры личности

№ пп	Компоненты мотивационной структуры	Номера высказываний	Баллы
1	Внутренний мотив	15+, 23, 33	
2	Познавательный мотив	5, 22+, 38	
3	Мотив избегания	11, 17, 34	
4	Состязательный мотив	8, 32+, 39	
5	Мотив смены деятельности	1, 9, 27	
6	Мотив самоуважения	12, 21, 30	
7	Значимость результатов	7, 20+, 36	
8	Сложность задания	6, 28+	
9	Волевое усилие	2, 13, 37+	
10	Оценка уровня достигнутых результатов	19+, 29	
11	Оценка своего потенциала	18, 31, 41 +	
12	Намеченный уровень мобилизации усилий	3, 24+, 40	
13	Ожидаемый уровень результатов	10, 25+	
14	Закономерность результатов	14, 26+, 42+	
15	Инициативность	4+, 16, 35	

Примечание: Баллы с номерами высказываний, отмеченных звездочками (+), подсчитываются по правилам обратного перевода (табл. 4).

Таблица 4

Правила прямого и обратного перевода ответов в баллы

Перевод	Шкала для ответов						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Прямой	1	2	3	4	5	6	7
Обратный	7	6	5	4	3	2	1

Анализ и интерпретация данных исследования

Проблемные ситуации, возникающие в процессе ответов на высказывания опросника, приводят к актуализации потребностей, среди которых выделяются познавательные, социальные, потребности самосознания, повышения самоуважения и т. п. На основе этих потребностей субъект оценивает значимость и трудность задания, затраты времени и сил, прогнозируемые оценки развития личностных качеств.

По результатам тестирования определяется мотивационная структура личности испытуемого. В этой структуре различают 15 компонентов. По каждому из них подсчитывается сумма баллов с помощью ключа (табл. 3) и правил перевода ответов испытуемого в баллы (табл. 4).

Условно компоненты мотивационной структуры можно разделить на четыре блока (группы).

В *первую группу* входят 6 компонентов, представляющих собой ядро мотивационной структуры личности. К ним относятся:

- *компонент 1 - внутренний мотив*. Выражает увлеченность заданием, выявляет те аспекты, которые придают выполнению задания привлекательность;

- *компонент 2 - познавательный мотив* — характеризует субъекта как проявляющего интерес к результатам своей деятельности;

- *компонент 3 - мотив избегания* — свидетельствует о боязни показать низкий результат и вытекающие из этого последствия;

- *компонент 4 - состязательный мотив* — показывает, насколько субъект придает значение высоким результатам деятельности других субъектов;

- *компонент 5 - мотив к смене текущей деятельности* — раскрывает переживаемые субъектом тенденции к прекращению работы, которой он занят в данный момент;

- *компонент 6 - мотив самоуважения* — выражается в стремлении субъекта ставить перед собой все более и более трудные цели в однотипной деятельности.

Перечисленные выше компоненты, составляющие ядро мотивационной сферы личности, выступают в роли факторов, непосредственно побуждающих субъекта к определенному виду деятельности.

Вторую группу образуют компоненты, связанные с достижением достаточно трудных целей. Они относятся к текущему положению дел:

- *компонент 7 - придание личностной значимости результатам деятельности*;

- *компонент 8 - уровень сложности задания*;

- *компонент 9 - проявление волевого усилия* - выражает оценку степени выраженности волевого усилия в ходе работы над заданием;

- *компонент 10 - оценка уровня достигнутых результатов* — соотносится с возможностями субъекта в определенном виде деятельности;

- *компонент 11 - оценка своего потенциала*.

В **третью группу** компонентов входят составляющие прогнозных оценок деятельности субъекта:

- *компонент 12 - намеченный уровень мобилизации усилий*, необходимых для достижения целей деятельности;

- *компонент 13 - ожидаемый уровень результатов деятельности*.

Четвертая группа компонентов отражает причинные факторы соответствующей деятельности. В нее входят два компонента:

- *компонент 14 - закономерность результатов* - выражает понимание субъектом собственных возможностей в достижении поставленных целей;

- *компонент 15 - инициативность* - выражает проявление индивидом инициативы и находчивости при решении поставленных перед собой задач.

Перечисленные компоненты представляют собой потенциальную мотивационную структуру, возникающую в ходе выполнения задания. Ранее было сказано, что центральным звеном в этой структуре являются мотивационные компоненты, а среди них компонент самоуважения

адекватно выражает экспериментальную оценку уровня притязаний личности.

Оценки каждого компонента мотивационной структуры личности позволяют построить индивидуальный профиль испытуемого, в котором представлены количественные соотношения между всеми рассмотренными компонентами.

Компонент самоуважения, адекватный экспериментальной оценке уровня притязаний, формируется на основе трех высказываний:

12. Чем лучше показываешь результат, тем больше хочется его превзойти.

21. Я хочу ставить все более и более трудные цели. 30. Чем труднее цель, тем больше желание ее достичь.

Суммарное количество баллов, которое испытуемый может набрать по данным высказываниям, составляет от 3 до 21.

Хотя нормативных данных для опросника не существует (каждый индивидуальный результат по соответствующим компонентам устанавливается в сравнении с другими компонентами индивидуального личностного профиля испытуемого), можно воспользоваться следующими экспериментальными показателями уровня притязаний:

- низкий уровень: 3—9 баллов;
- средний уровень: 10-16 баллов;
- высокий уровень: 17—21 балл.

6. Диагностика мотивации достижений

Мотивация достижений (потребность в успехе), согласно концепции Д. МакКлелланда, является общей потребностью любого человека. От степени развития мотивации зависит эффективность профессиональной деятельности. Ниже представлена методика диагностики мотивации к успеху в разработке Т. Элерса.

Инструкция

В опроснике Элерса содержится 41 утверждение. С помощью этого опросника можно оценить силу мотивации к достижению успеха в Вашей деятельности. На каждое из утверждений опросника следует ответить «да» (+) или «нет» (-).

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбивые устремления.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и высокому положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ

Вы получили по 1 баллу за ответы «Да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Вы также получили по 1 баллу за ответы «Нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху.

От 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации.

От 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Анализ результата

Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами двух следующих тестов — теста «Мотивация к избеганию неудач» и теста «Готовность к риску».

Исследования показали, что люди, умеренно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска.

Чем выше мотивация человека к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху, надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху. К тому же, людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

С теми, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, РЕЖЕ происходят несчастные случаи, чем с теми, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху — достижению цели.

7. Диагностика мотивации избегания неудач

В концепцию Д. МакКлелланда Дж. Аткинсон ввел дополнение, согласно которому потребность личности в достижении должна рассматриваться вместе с потребностью в избегании неудач.

Ниже представлена методика мотивации избегания неудач в деятельности человека (в разработке Т. Элерса)..

Инструкция

Вам предлагается 30 слов — по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите одно из трех слов, которое, по Вашему мнению, наиболее характеризует Вас. Отметьте это слово.

1	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый
3	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5	Неумный	Трусливый	Не думающий
6	Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7	Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8	Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9	Не задумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10	Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13	Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагоразумный	Смелый
15	Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16	Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17	Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21	Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22	Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23	Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый
25	Предвидящий	Неустрасимый	Добросовестный
26	Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27	Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Ключ

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед дробью означает номер строки, вторая цифра после дроби - номер столбца, в котором находится нужное слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце — «бдительный»). Другие выборы баллов не получают.

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

Результат

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
 от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации;
 выше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Анализ результата

Результат анализируется вместе с тестами «Мотивация к успеху» и «Готовность к риску».

Исследования Д. МакКлелланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию к успеху.

Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое — когда желаемый результат удастся получить без риска; второе — когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, то есть мотивацию к избеганию неудач.

8. Определение уровня готовности к риску

Риск представляет собой ситуационную характеристику деятельности, состоящую в неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствий в случае неуспеха. В психологии понятие риска раскрывается главным образом в аспекте принятия риска - активного предпочтения субъектом опасного варианта действий неопасному. Выяснено, что в групповой дискуссии каждый член группы пересматривает свое решение с тем, чтобы приблизить его к некоторому групповому стандарту рискованности. Ниже представлена методика определения степени готовности к риску (тест Шуберта¹).

Инструкция. Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

¹ Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Под ред. Д. Я. Райгородского. - Самара, 1998. - С. 632-635.

- 2 балла - полностью согласен, полное «Да»;
- 1 балл - больше «Да», чем «Нет»;
- 0 баллов - ни «Да», ни «Нет», нечто среднее;
- 1 балл - больше «Нет», чем «Да»;
- 2 балла - полное «Нет».

Опросник

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?
15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно побывал в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?
19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?

22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?

23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?

24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?

25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Ключ

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску. Значения теста: от -50 до +50 баллов.

Результат

Меньше -30 баллов: слишком осторожны;

от -10 до +10 баллов: средние значения;

свыше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску прямо пропорционально связана с числом допущенных ошибок.

Исследования дали также следующие результаты:

- с возрастом готовность к риску падает;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности и в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

К ГЛАВЕ 2: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ

1. Умение слушать (*Тест 1*)¹

Умение слушать - неотъемлемая предпосылка обучения и самообучения руководителя, да и любого сотрудника, профессионально связанного с межличностными коммуникациями. Особенно необходимо такое умение руководителю. Оно - важнейшая составная часть социальной компетентности. Без умения слушать человек лишает себя важной информации, не может завоевать доверие товарищей по работе и окружающих. Подсчитано, что в России лишь 10—20% граждан обладают развитой способностью слушать собеседника. Большинство же людей очень часто слушают, не слыша, то есть преследуют в разговорах главным образом свои цели, пропуская большую часть информации, сказанной другими. Предлагаемые ниже три теста помогают установить Ваши способности слушать собеседника, в том числе воспринимать неприятную информацию.

Инструкция

Выберите приемлемый для Вас ответ на каждый из 15 вопросов (из трех вариантов).

Опросник

1. Какова, по-вашему, цель беседы или разговора:
 - а) лучше узнать собеседника
 - б) высказать свою точку зрения по данному вопросу
 - в) поделиться мнениями и обсудить их
2. Задавали ли вы сами в детстве, Ваши дети или кто-нибудь при Вас такие вопросы: «Как и где спят облака?» или: «Была ли бабушка маленькой?» и т. п.:
 - а) часто;
 - б) никогда;
 - в) иногда.
3. Приходилось ли Вам по утрам, собираясь на работу, напевать:
 - а) да, всегда утром одну и ту же песню
 - б) да, обычно разные песни
 - в) нет, никогда
4. В конце собрания задаете ли Вы вопросы докладчику:
 - а) да, всегда есть о чем спросить
 - б) иногда, когда не согласен с изложенной точкой зрения
 - в) никогда, так как не верю, что одним вопросом можно изменить точку зрения докладчика.

¹ Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. - М., 2002. - С. 117-119.

5. После разговора с другом или коллегой случалось ли Вам менять точку зрения по данной проблеме:

а) да, довольно часто

б) иногда

в) никогда

6. Когда Вы разговариваете с кем-либо, то:

а) больше говорите Вы

б) больше говорит Ваш собеседник

в) оба говорите поровну

7. При одинаковой цене, что бы Вы предпочли купить:

а) книгу

б) грампластинку (компакт-диск)

в) билет в кино

8. Коллега хочет поделиться своими проблемами, которые Вас не касаются. Что Вы подумаете:

а) что потеряете ценное время

б) что теперь будете иметь на него влияние

в) что попытаетесь ему помочь

9. Какая из фраз больше всего выражает Вашу точку зрения:

а) лишь специалист может хорошо говорить по данной проблеме

б) каждый может обо всем говорить, если умеет хорошо выражать свои мысли

в) специалисты не всегда хорошие ораторы, чтобы убедительно говорить о проблеме и своих разработках

10. Если при разговоре смысл слов ускользает от Вас, то, как Вы поступите:

а) остановите говорящего и попросите объяснить сказанное

б) отметите про себя неясное, чтобы спросить об этом в конце разговора

в) в целом суть дела Вам всегда ясна

11. Можете ли Вы днем повторить сообщение или песню, услышанные утром по радио:

а) да, всегда

б) да, но Вам необходимо время, чтобы вспомнить

в) Вы не можете вспомнить

12. У эстрадного певца (певицы) прежде всего Вы цените:

а) голос

б) внешний вид

в) поведение на сцене

13. Посещение концертов для Вас:

а) событие, доставляющее удовольствие

б) светская обязанность

в) удовольствие, если исполняют Ваши любимые произведения

14. Вы в гостях, кроме Вас еще присутствуют 5-6 человек. Вы заводите разговор. Чаще всего:

- а) Вас почти никто не слушает
- б) все умолкают, чтобы выслушать Вас
- в) Вы, как правило, не являетесь инициатором разговора.

15. Вы в курсе событий общественной жизни в первую очередь благодаря:

- а) просмотру телепередач
- б) слушанию радио
- в) чтению газет

Подведите итоги

Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

Варианты ответов	Номера суждений														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Оценка ответов, баллы														
а	2	3	2	2	2	1	3	1	1	3	3	3	3	2	3
б	1	1	3	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3
в	3	2	1	1	1	3	2	3	3	1	1	2	2	1	1

Сложите все баллы, полученные по трем позициям, и определите свой результат.

15-24 балла. Вы с трудом слушаете своих собеседников. Может быть, Вы недооцениваете пользу, которую можно извлечь из разговора и обогатить Ваши знания и жизненный опыт.

25-35 баллов. Вы посредственный слушатель. Для Вас беседы не главный источник информации и не основа общения. От Вас многое можно узнать, но не только Вы обладаете истиной. Даже критику и упреки полезно бывает выслушать. Вам необходимо слушать больше, чем Вы это делаете.

36-45 баллов. Вы обладаете редким качеством - умением слушать и говорить в меру. Разговаривать с Вами — одно удовольствие. Ваши собеседники всегда могут почерпнуть от Вас что-либо полезное. Вы умеете входить в положение других людей — это чудесная черта характера, которую следует сохранить.

2. Умение слушать (Тест 2)¹

Инструкция

Прочитайте готовые ответы на вопрос: как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Если высказывание соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите рядом с ним «да», если не соответствует, то «нет».

¹ Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. - М., 2002. - С. 120-121.

Опросник

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.
15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».
18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
19. Люди охотно беседуют со мной.
20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.
21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.
24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.
25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.
26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю.

Подведите итоги

Подсчитайте сумму баллов, используя ключ.

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы:

- 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30

и за ответ «нет» на вопросы:

- 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28.

Оцените свой результат

25-50 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у Вас есть, чему поучиться. Надеемся, Вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

20-24 балла. Вы хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15-19баллов. Вероятно, Вы считаете себя хорошим слушателем, но Вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают Вам овладеть искусством слушания.

10-14баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что Вы делаете правильно, и это позволяет Вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше Вы делаете неправильно, и это отталкивает Ваших собеседников.

Меньше 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает Вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

3. Методика диагностики межличностных отношений (Тест Т. Лири)

При выявлении коммуникативных и организаторских качеств личности важно проследить степень их выраженности в межличностных отношениях. Для этой цели предназначен тест Т. Лири, который приводится ниже.

Тест-опросник Т. Лири представляет собой 128 характерологических утверждений. С его помощью определяется степень выраженности свойств личности, которые могут быть сгруппированы в 8 психологических тенденций, определяющих различные личностные черты.

Первая тенденция - доминантность, склонность к руководству, лидерству. Отражает лидерские данные, стремление к доминированию, независимости, способность брать на себя ответственность.

Вторая тенденция - уверенность в себе, состоятельность. Отражает не только уверенность в себе, но и такие черты характера, как независимость, деловитость, самоуверенность, самовлюбленность, а в крайнем проявлении - эгоистичность и черствость.

Третья тенденция - непреклонность, воля, настойчивость, некоторый консерватизм. Позволяет оценить такие качества, как раздражительность, критичность, нетерпимость к ошибкам партнера. Крайняя выраженность этой тенденции может проявляться в насмешливости и язвительности.

Четвертая тенденция - независимость, отчужденность, скептицизм, упрямство, негативизм, холодность, дистанция в общении. Характеризует недоверчивость, подозрительность, ревность, обидчивость, злопамятность.

Пятая тенденция - зависимость, подчиненность, неприспособленность, уступчивость, кротость, пассивная подчиняемость.

Шестая тенденция - неуверенность в себе, незрелость, несамостоятельность, доверчивость, послушность, зависимость. Оценивает такие качества личности, как уважительность, благодарность, стремление доставлять радость партнеру.

Седьмая тенденция - общительность, уживчивость, ориентация на мнение окружающих, чрезмерный конформизм. Характеризует способность к взаимопомощи, общительность, доброжелательность, внимательность, демократизм.

Восьмая тенденция - отзывчивость, альтруизм, бескорыстие, жертвенность. Отражает деликатность, нежность, терпимость к недостаткам, умение прощать.

Инструкция по заполнению теста-опросника Т. Лири

Вариант 1. Дайте оценку, по возможности искреннюю и объективную, самому себе - такому, какой Вы есть, по Вашему мнению. Для этого отметьте в бланке ответов номера тех качеств, которыми Вы обладаете. Если же Вы считаете, что те или иные качества Вам не свойственны, то не отмечайте их.

Вариант 2. После оценивания своего реального «Я» вновь прочтите все утверждения опросника, и отметьте те из них, которые соответствуют Вашему представлению об идеальном «Я», то есть каким Вам, по Вашему мнению, следовало бы быть в идеале. Оцениваемые Вами качества идеального «Я» можно проставлять в новой бланке ответов либо в прежнем бланке. В последнем случае отметки следует делать иным способом (другим знаком, другим цветом).

Вариант 3. Таким же образом, как и в первых двух вариантах, дайте оценку перечисленных в опроснике качеств личности Вашего сослуживца (начальника, подчиненного): «Мой сослуживец (начальник, подчиненный), такой, как он есть на самом деле»; «Мой идеал сослуживца (начальника, подчиненного)». Такую же работу выполняет Ваш партнер.

При групповом обследовании испытуемым выдаются только бланки ответов, а стимульный материал (тест-опросник) зачитывается экспериментатором. На каждый ответ дается 5-8 секунд. Обращается внимание испытуемых, что, утверждения опросника сформулированы в третьем лице, и требуется умение взглянуть на себя со стороны.

Если инструкция Вам понятна, приступайте к работе. Итак, Вы человек, который...

1. Умеет нравиться.
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 проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается.
17. Способен быть критичным к себе.
18. Способен признать свою неправоту.
19. Охотно подчиняется.
20. Покладистый.
21. Благодарный.
22. Восхищающийся и склонный к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрения.
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.
26. Стремится ужиться с другими.
27. Доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.
29. Деликатный.
30. Ободряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
33. Способен вызвать восхищение.

34. Пользуется у других уважением.
35. Обладает талантом руководителя.
36. Любит ответственность.
37. Уверен в себе. Самоуверен и напорист.
39. Деловой, практичный.
40. Соперничающий.
41. Стойкий 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. Неуверенный 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. Щедрый.
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.
70. Надменный и самодовольный.
71. Думает только о себе.
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный.
76. Часто недружелюбен.
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.

80. Долго помнит обиды.
81. Самобичующий.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак.
89. Легко поддается влиянию других.
90. Готов довериться другому.
91. Благорасположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует.
93. Прощает все.
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам.
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого.
99. Распоряжается другими.
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто гневлив.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный. ИЗ. Робкий.
114. Стыдливый.
115. Услужливый.
116. Мягкотелый.
117. Почти никому не возражает.
118. Навязчивый.
119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается.
123. Всегда со всеми дружелюбен.
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.

126. Стараются утешить каждого.
 127. Заботится о других в ущерб себе.
 128. Портит людей чрезмерной добротой.

Обработка результатов тестирования

1. Производится подсчет количества утверждений, отмеченных в бланках ответов по каждой из восьми шкал соответствующих тенденций (см. ключ к опроснику), согласно приведенным вариантам ответов на тест-опросник.

2. В зависимости от суммы баллов, набранных по каждой из шкал восьми тенденций, определяют диапазон проявления свойств личности:

- адаптивная зона: от 0 до 6 баллов;
- промежуточная зона: от 7 до 11 баллов;
- дезадаптивная зона: от 12 до 16 баллов.

Для графического изображения идеальных и реальных представлений о себе и друг о друге всех испытуемых можно построить полигоны исследуемых признаков. В качестве примера один из полигонов испытуемого Б., ответившего на вопросы теста по первому варианту, показан ниже (пример взят из практики работы со студентами Таллинского отделения Школы практической психологии).



Рис. 1. Полигон представлений о себе (своего «Я») испытуемого Б.):

сплошная ломаная кривая — идеальное «Я»;

прерывистая ломаная — реальное «Я»

Интерпретация данных тестирования

Представленное ниже описание личностных качеств испытуемых исходит из высокой степени выраженности свойств личности. Исходя из этого, интерпретация данных тестирования должна ориентироваться на

преобладание одних показателей над другими и в меньшей степени — на абсолютные их величины.

Тенденция I - доминирование. Экспансия власти: чем ее больше, тем лучше, желание иметь вес, значение в глазах других, иметь успех, распоряжаться. Мотивация борьбы, агрессии, завоевания. Тщеславный тип лидера.

Тенденция II - уверенность в себе. Эгоцентризм, независимость, эгоистический рационализм (деловитость по отношению ко всему, что может принести благополучие лично ему, по отношению к другому же - равнодушие). В отношениях с людьми — дипломатия, уступки, если это даст положительный результат. И сопротивление, если это угрожает личному покою и комфорту. Лидер эгоистичный, честолюбивый.

Тенденция III - консерватизм. Ригидность реакций, сила воли, настойчивость в достижении цели любыми средствами. Открыт. Прямолинеен. Раздражителен. Если встречает сопротивление, проявляет недружелюбие, агрессию, гнев. Не идет на уступки и компромиссы, упрям из принципа. Тип лидера - авторитарный. Отсутствие эмпатии, садистские тенденции.

Тенденция IV - скептицизм. Негативный, неудавшийся лидер. Всегда в оппозиции. Недоверчив. Сопrotивляется любому влиянию, постоянно отстаивает свою позицию, даже если на нее никто не посягает. Борьба, но не активная, а оборонительная. Тайное тщеславие, подозрительность, самодурство, мстительность.

Тенденция V - уступчивость. Комплекс вины и неполноценности, социальная неприспособленность и ущербная самооценка. Самобичевание. Безынициативность. Робость.

Тенденция VI - зависимость. Незрелость. Инфантильность. Несамостоятельность. Поиск опеки сильных лиц, руководства, помощи. Ведомый. Антидоминантный.

Тенденция VII - конформизм. Ориентация на мнение окружающих, боязнь общественного мнения. Поиск социального одобрения. Внушаемость. В коллективе общителен, активно сотрудничает с лидером. Если сам оказывается лидером, то демократического типа.

Тенденция VIII - отзывчивость. Эмпатия, эмоциональная реактивность, чувствительность к поведению других. Умение сопереживать. Альтруизм. Служение идеалу или идолу, самоотдача. Бескорыстие. Материнский тип отношения с людьми. Опека над слабыми и беззащитными. Человек совестливый, обязательный, исполнительный. Дорожит мнением окружающих. Дорожит мнением референтной группы, а не вообще, то есть ориентация на социум по интровертированному типу. Это существенное отличие от тенденции VII. Там - ориентация на социум по экстравертированному типу.

4. Методика определения уровней сработанности и совместимости

Межличностная совместимость - этоприятие партнеров по совместной деятельности. Приятие основано на оптимальном сочетании значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических характеристик партнеров по общению (ценностных ориентации интересов, мотивов, потребностей, характеров, темпераментов, темпа и ритма психофизиологических реакций и т.п.). Оптимальное сочетание индивидуально-психологических характеристик проявляется в поведении и поступках. Межличностная совместимость сопровождается положительными эмоциями: взаимной симпатией, уважением, уверенностью в благополучном исходе контактов между партнерами по общению. Особое значение психологическая совместимость приобретает в сложных условиях совместной деятельности, когда достижение общей цели происходит при дефиците средств, времени, пространства и количества участников (продолжительные экспедиции, подводное плавание, космические полеты, альпинистские походы и т. п.).

От психологической совместимости следует отличать сработанность, под которой понимается согласованность в работе между ее участниками. Согласованность здесь понимается как единомыслие, общность точек зрения, единодушие. Сработанность определяется эффективностью деятельности, непременным условием которой является высокий профессионализм. Уровни сработанности и совместимости могут быть определены социометрическими техниками. Одна из таких техник в разработке Е. Е. Обозова приведена ниже.

Инструкция

Каждому из двух партнеров по совместной деятельности предлагается ответить «да», «пожалуй, да», «нет» на суждения по тестам «Сработанность» и «Совместимость» в соответствии со своим представлением о партнере. Ответы заносятся в бланк для ответов.

Сработанность

1. Он правильно выполняет свои профессиональные функции.
2. Работу он выполняет вовремя, не задерживая других.
3. Он качественно выполняет работу (поле него не надо что-либо переделывать).
4. Он правильно понимает профессиональные функции других.
5. Он точно оценивает быстроту работы других.
6. Он правильно оценивает качество работы других.

Бланк для ответов

№ вопр.	Да	Пожалуй, да	Нет
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Общая сумма баллов _____

Совместимость

1. Он соперничает другим, если совместная работа выполняется хуже.
2. Он приходит на помощь, если общая работа не ладится.
3. Он хорошо чувствует, как идет общая работа, хорошо или плохо.
4. Он готов прийти на помощь другим, когда это нужно.
5. Он быстро готов откликнуться на просьбу о помощи.
6. С ним легко работать.

Бланк для ответов

№ вопр.	Да	Пожалуй, да	Нет
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Общая сумма баллов _____

Обработка результатов тестирования

По тесту «Сработанность» каждого из партнеров по общению и совместной деятельности подсчитывается сумма баллов по ответам «Да», «Пожалуй, да», «Нет».

Выводится общая сумма баллов за эти ответы.

- За ответ «Да» присваивается 2 балла;
- за ответ «Пожалуй, да» — 1 балл;
- за ответ «Нет» - 0 баллов.

Общая сумма баллов, набранных одним партнером, складывается с общей суммой баллов, набранных другим партнером.

Если в итоге результат равен 0 (что бывает крайне редко), то можно констатировать, что сработанности между партнерами по совместной деятельности нет.

При 1-2 баллах сработанность считается слабой.

При 3-6 баллах сработанность считается удовлетворительной.

При 7-9 баллах сработанность хорошая.

При 10 и более баллах сработанность считается отличной.

Точно так же делается расчет уровней совместимости партнеров по совместной деятельности,

5. Методика определения организаторских и коммуникативных качеств

Некоторые организаторские и коммуникативные качества личности, такие, как деловитость, уверенность, требовательность, стремление к доминированию в группе и др., могут быть определены с помощью теста-опросника Л. П. Калининского¹. Несомненное достоинство этой методики состоит в том, что она позволяет определить уровни развития перечисленных выше качеств, сравнить их сильные и слабые стороны.

Регистрационный бланк

ФИО _____
 Возраст _____
 Образование _____
 Профессия _____

Опросник может быть использован как при самооценке своих организаторских и коммуникативных качеств, так и при оценке этих качеств у испытуемых. Всего можно определить уровни десяти личностных качеств: *направленность личности, деловитость, стремление к доминированию в группе, уверенность, требовательность, упрямство, уступчивость, зависимость, психологический такт, отзывчивость.*

Опросник содержит 160 утверждений, которые требуют 20-30 минут интенсивной работы по самооценке личности. В случае оценивания качеств испытуемого другим лицом утверждения опросника следует читать от третьего лица (к примеру, вместо «Очень люблю привлекать к себе внимание» следует читать «Очень любит привлекать к себе внимание» и т.п.). Ниже дается описание теста-опросника Л.П. Калининского.

Инструкция

Постарайтесь охарактеризовать себя. Это не испытание Вашего интеллекта или способностей. Выявляются некоторые особенности Вашего повседневного реагирования. Большинство свойств, названных в анкете, нельзя однозначно назвать хорошими или плохими, но они проявляются в Вашем поведении. Если свойство Вам подходит, обведите цифру, указывающую порядковый номер свойства.

Не обдумывайте слишком долго, на ответы дается не более 15-20 минут.

¹ См. Калининский Л. П. Методика психодиагностики профессионально значимых и деловых качеств будущего специалиста // Содержание и методы профессионального воспитания студентов. — Тюмень, 1981; Карпов Г. Ф., Михайлычев Е. А. Методика изучения личности учащихся ПТУ. - М.: Высшая школа, 1989. - С. 77-78.

Помните:

- 1) отмечать свойство нужно только в том случае, если оно проявляется в большинстве ситуаций;
 - 2) не пропускайте плохие (с Вашей точки зрения) свойства и те, которые якобы повторяются;
 - 3) чем больше отмеченных свойств, тем полнее Вы себя характеризуете.
- Убедившись, что инструкция Вами понята, работайте быстро и отвечайте искренне.

Опросник

1. Способен «заряжать» энергией других людей.
2. Способен к продвижению в сфере руководства людьми.
3. Деспотичный.
4. Очень люблю привлекать к себе внимание.
5. Неумолимый.
6. Крайне неуступчивый.
7. Проявляю излишнюю готовность к подчинению.
8. Зависимый, несамостоятельный.
9. Излишне снисходителен.
10. Способен поступиться своими интересами ради других людей.
11. Бывают такие мысли, о которых не хотел бы, чтобы знали другие люди.
12. Пользуюсь доверием однокурсников (коллег по работе).
13. Отличаюсь большой работоспособностью.
14. Начальственно-повелительный.
15. Расчетливый, забочусь только о себе.
16. Крайне строгий/резкий.
17. Обидчивый, излишне принципиальный.
18. Робкий.
19. Склонен к слепому подражанию.
20. Нетребовательный.
21. Слишком снисходителен к окружающим.
22. Полностью свободен от всяких предрассудков.
23. Способствую продвижению своих товарищей (коллег).
24. Умею держать слово.
25. Произвожу впечатление значительности.
26. Ревниво отношусь к успехам других.
27. В основном критичен к другим.
28. Мстительный.
29. Стыдливый.
30. Навязчивый.
31. Часто уступаю общественному мнению.
32. Склонен прощать все.
33. Поддерживаю дух сотрудничества.

34. Всегда отвечаю за свои решения.
35. Способен проявить высокомерие.
36. Эгоистически практичен, деловит.
37. Нетерпим к ошибкам других.
38. Не терплю, чтобы мною командовали.
39. Застенчивый.
40. Предоставляю право другим принимать решения вместо себя.
41. Нестрогий.
42. Порчу людей чрезмерной добротой.
43. За всю жизнь не сделал ни одного плохого поступка.
44. В случае необходимости способен воспитать себе заместителя.
45. Способен действовать с некоторым риском, не ожидая указаний.
46. Способен подчинять, попирая волю других.
47. Себялюбивый.
48. Язвительный, насмешливый.
49. Действую по прихоти и произволу.
50. Стеснительный.
51. Люблю прибегать к помощи других.
52. Чересчур считаюсь с мнением окружающих.
53. Переполнен чрезмерным сочувствием.
54. Иногда смеюсь при нескромных шутках.
55. Способен создавать вокруг себя благоприятный психологический климат.
56. Реалистически оцениваю других.
57. Властный.
58. Ответственный, добросовестный.
59. Безоговорочный, не допускаю отклонений.
60. Противодействую любому влиянию.
61. Кроткий.
62. Люблю поплакаться.
63. Всегда любезен в общении.
64. Люблю заботиться о других.
65. Идеино убежден.
66. Отличаюсь точностью и организованностью ума.
67. Ожидаю восхищения и почтения от каждого.
68. Обязательный (выполняющий непременно и точно).
69. Раздражительный.
70. Недоверчивый, подозрительный.
71. Тихий.
72. Ищу опеки сильных лиц.
73. Общительный и уживчивый.
74. Бескорыстный, щедрый.
75. Бывает, что передаю слухи.
76. Преимущественно честный и правдивый.
77. Умею контролировать работу других.

78. Люблю ответственность.
79. Стремлюсь проявлять личную инициативу.
80. Бесчувственный, равнодушный.
81. На меня трудно произвести впечатление.
82. Смирный.
83. Охотно принимаю советы.
84. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.
85. Стараюсь утешить каждого.
86. Не было случая, чтобы нарушил обещания.
87. Порядочен во всех отношениях.
88. Стремлюсь к повышению своих деловых и организаторских качеств.
89. Иногда пробуждается желание командовать, повелевать другими.
90. Способен убедить в правильности своих решений.
91. Резкий, грубоватый.
92. Часто разочаровываюсь.
93. Незлобивый.
94. Ищу одобрения.
95. Чуткий, внимательный.
96. Расположен ко всем.
97. Бывает, что говорю о вещах, в которых не совсем разбираюсь.
98. Придерживаюсь твердых принципов.
99. Сознательно и надежно выполняю свою работу.
100. Обладаю талантом организатора.
101. Требовательный и критичный к себе.
102. Способен быть суровым.
103. Склонен думать, что меня часто притесняют.
104. Покорный.
105. Мягкий, колеблющийся.
106. Деликатный.
107. Забочусь о других в ущерб себе.
108. Всегда и во всем согласен с решением руководителей.
109. Обладаю высоким культурным уровнем.
110. Повышаю свою деловую квалификацию.
111. Люблю быть во главе.
112. Обладаю чувством собственного достоинства.
113. Склонен к дерзким ответам.
114. Прибегаю к упорству.
115. Критичен преимущественно по отношению к себе.
116. Склонен почитать авторитеты.
117. Проявляю чувство меры и такта во взаимоотношениях.
118. Добрый, вселяющий уверенность.
119. Обладаю широким кругозором.
120. Способен в большинстве случаев принять верное решение.
121. Стремлюсь к успеху.

122. Люблю соревноваться.
123. Строгий, но справедливый.
124. Несговорчивый.
125. Склонен к самобичеванию.
126. Почти никогда и никому не возражаю.
127. Умею расположить к себе.
128. Отзывчивый к призывам о помощи.
129. Социально активен.
130. Дисциплинирован.
131. Стремлюсь распоряжаться другими.
132. Стремлюсь к известности.
133. Умею настоять на своем.
134. Упрямый.
135. Склонен чаще соглашаться.
136. Склонен ждать указаний.
137. Гибкий, умеющий приноровиться к обстоятельствам.
138. Ко всем проявляю симпатию.
139. Стремлюсь к самосовершенствованию.
140. Способен принять новое.
141. Люблю давать советы.
142. Независимый, надеющийся на себя.
143. Открытый и прямолинейный.
144. Стремлюсь добиваться своего, иногда вопреки необходимости.
145. Уступчивый.
146. Люблю, чтобы меня опекали.
147. Способен в тактичной форме потребовать исполнения задачи.
148. Великодушен и терпим к недостаткам других.
149. Всегда высказываюсь в духе общепринятого, даже если знаю, что сказанное никогда не будет раскрыто.
150. Способен мобилизовать и направить совместные усилия людей на достижение общих целей коллектива.
151. Хотел бы, чтобы мой сын или дочь работали под руководством такого человека, как я.
152. Умею распоряжаться, приказывать.
153. Уверен в себе, напорист.
154. Категоричен, повелителен.
155. Проникнут духом противоречия.
156. Мягкотелый.
157. Послушный.
158. Прост и естественен в общении.
159. Нежный и мягкосердечный.
160. Случалось, что опаздывал на свидание или на работу.

Обработка результатов тестирования

Обработку протокола следует начинать с определения достоверности ответов испытуемого. Шкала «Достоверность» занимает последнюю цифровую горизонталь в ключе к опроснику (151,152, 153,... 160) и в общую сумму свойств, отмеченных в вертикальных шкалах, не входит (см. стр. 450).

Если испытуемый отвечает искренне, нечетные цифры (151,153, 155, 157,159) должны быть обведены, а четные (152,154,156, 158, 160) — не обведены. Ответы считаются достоверными, если испытуемый солгал не более четырех раз. При пяти неискренних ответах результаты опроса подвергаются сомнению, при шести и более — считаются недостоверными. В последнем случае обработка и интерпретация результатов тестирования не производится.

После проверки результата тестирования на искренность испытуемого определяют профиль его личностных свойств.

Определение профиля личностных свойств

Подсчитываем число отмеченных (взятых в кружок) цифр отдельно по каждой вертикальной шкале. Результаты записываются в горизонтальную строку «Сумма». Цифры, которые будут проставляться в строке «Сумма», означают степень выраженности каждого из десяти параметров. Выделены четыре степени выраженности психологических свойств: номинальная (0-3 балла), потенциальная (4-7 баллов), перспективная (8-11 баллов) и суперзона (свыше 12 баллов). Профиль личностных свойств определяется следующим образом.

Вначале по вертикали подсчитывается, сколько цифр взято в кружок, кроме цифр шкалы 4 «Достоверность». Например, обведено 12 цифр. Эта сумма находится на границе между перспективной зоной и суперзоной. В этой же колонке, но в разделе «Зона» напротив цифры 12 ставится первая точка. Аналогичным образом отмечают остальные параметры и точки соединяются прямыми линиями. Получается профиль выраженности десяти качеств личности.

В случае если профиль всех десяти параметров испытуемого не выходит за пределы номинальной зоны, можно предположить, что он не желает сотрудничать с экспериментатором, либо это происходит из-за быстрого для него темпа чтения качеств экспериментатором (при групповом тестировании). Подобное может происходить и из-за того, что испытуемый отмечал только хорошие, по его мнению, качества, обнаруживая тем самым сознательное приспособление к экспериментатору и конформность. Может быть, исследуемые свойства у испытуемого действительно слабо выражены. В последующей беседе с ним, как правило, выясняется подлинная причина распределения исследуемых свойств личности испытуемого в пределах только номинальной зоны.

На основе данных тестирования и определения профиля личности испытуемого интерпретируются результаты диагностики его качеств.

Верхняя, цифровая часть протокола делится на три блока (нижний, средний и верхний), включающие по пять показателей.

Нижний блок любой шкалы составляют показатели, характеризующие адаптивное, то есть нормальное, приспособительное поведение. Верхний — дезадаптивное поведение, иначе говоря, это зона конфликтного поведения. Чем больше показателей верхнего блока будет отмечено в протоколе, тем вероятнее возможность конфликтного поведения личности.

ПРОТОКОЛ (для экспериментатора)

ФИО _____

Возраст _____

Пол _____

Род занятий Дата _____

Ключ к опроснику

1. Направленность.

Адаптивное поведение: стремление к повышению своего интеллекта и кругозора, к мобилизации совместных усилий людей на достижение общих целей коллектива (101-105). Содержательность и многообразие потребностей и интересов при сосредоточенности вокруг общественных, коллективистских целей деятельности. Способность работать коллективно и для коллектива (51-55).

Конфликтная зона: просматривается тенденция к выходу за рамки групповых интересов (1-5).

2. Деловитость.

Адаптивное поведение: стремление к повышению деловых и организаторских качеств (106-110). Уверенность, ответственность за свои решения. Проявление функций внешнего контроля, собственной организации деятельности (56—60).

Конфликтная зона: проявление деловой активности в сфере руководства людьми. Способность идти на риск ради достижения поставленных целей (6-10).

3. Доминирование.

Адаптивное поведение: стремление к лидерству (111-115), властность (61-65). Экспансия власти. Желание иметь вес в глазах других. Желание распоряжаться, иметь успех, попирая чужие желания и волю. Мотивы борьбы, завоевания. Тщеславие. Лидер авторитарного типа.

Конфликтная зона: деспотичность (11-15). Подчиняет себе в силу излишнего стремления быть во главе, действует грубо, ради собственной цели. Борьба, проявление агрессии.

4. Уверенность в себе.

Адаптивное поведение: самоуважение (116-120), самолюбие (66-70). Убежден в собственных силах, надеется на себя. Стремится создать хорошее мнение о себе у окружающих в силу повышенного чувства собственного достоинства. Честолюбив, жаждет известности, стремится к почетному положению. Лидер авторитарного типа.

Конфликтная зона: себялюбие (16-20). Ревниво относится к успехам и благополучию других людей. Эгоистический рационализм (деловитость по отношению ко всему, что может принести благополучие лично ему, активный выбор полезного для себя) и своеобразная дипломатия (уступки, если это дает положительный для него результат, и сопротивление, если это угрожает личному комфорту и покою).

5. Требовательность, жестокость.

Адаптивное поведение: требовательность (121-125), жесткость (71-75). Сила воли, решительная и категоричная форма просьб. Настойчивость в достижении цели любыми средствами. Открыт, прямолинеен, раздражителен. Если встречает сопротивление, проявляет агрессию, недружелюбие, гнев. Лидер авторитарного типа.

Конфликтная зона: непримиримость (21-25). Не идет на уступки и компромиссы. Упрям из принципа. Отсутствие эмпатии. Садистские тенденции — стремление позлословить о ком-либо у него за спиной, испытывая при этом удовольствие.

6. Упрямство, негативизм.

Адаптивное поведение: упрямство (126-130), скептицизм (76-80). Неуступчивость. Несговорчивость. Сомнение, скептически-недоверчивое отношение. Стремление добиться своего, отстаивает свою позицию. Оборона в отношениях с лидерами. Оппозиция. Сопrotивляется любому влиянию.

Конфликтная зона: негативизм (26-30). Крайняя неуступчивость. Стремление добиться своего вопреки необходимости, здравому смыслу. Активно противодействует всякому вмешательству извне. Тайное тщеславие, мстительность, ревность, подозрительность, обидчивость, самодурство.

7. Уступчивость. *Адаптивное поведение:* уступчивость (131-135), кротость (81-85). Сговорчивость, готовность уступить без спора. Стремление добровольно отказаться в пользу другого. Соглашается и покоряется, перестает сопротивляться мнению, влиянию, установкам без всякого нажима. Предоставляет возможность кому-либо продвинуться в чем-либо прежде себя. Склонен к компромиссам и послаблениям. Покорный, незлобивый, смиренный.

Конфликтная зона: пассивная подчиненность (31-35). Самобичевание, безынициативность, робость. Непроизвольное подражание, неосознаваемая, безотчетная зависимость от кого-либо или чего-нибудь. Легко поддается воздействию других. Возможны проявления ощущения вины и неполноценности (гипертрофированная робость, стыдливость, униженность, ущербная самооценка, социальная неспособность).

8. Зависимость.

Адаптивное поведение: послушание (136-140), неуверенность в себе (86-90). Колеблющийся, несамостоятельный, сомневающийся в своих силах и возможностях. Послушный, склонный к подражанию. Предпочитает подчиняться другим, чужой воле при отсутствии самостоятельности, свободы.

Конфликтная зона: зависимость (36-40). Поиск опеки сильных лиц, руководства, помощи. Некритическое следование образцам, апелляция к авторитетам. Социальная незрелость. Человек ведомый, легко поддается внешним воздействиям других.

9. Психологический такт.

Адаптивное поведение: тактичность (141-145), чуткость (91-95). Во взаимоотношениях с людьми выражено чувство меры и такта. Быстро устанавливает меру воздействия, влияние и контакт с другими людьми, исходя из их индивидуальных особенностей. Быстро находит нужный тон, находчив при первом знакомстве, контактах. Умеет оценить обстановку и приноровиться к ней. Содействует благополучию других. Активно сотрудничает с лидером, общителен и уживчив. Естественен в обращении. Может быть лидером демократического типа, тактически гибким.

Конфликтная зона: мягкость (41-45). Излишняя мягкость, снисходительность сочетается с некоторыми оттенками конформизма (ориентация на мнение окружающих, поиск социального одобрения).

10. Отзывчивость.

Адаптивное поведение: отзывчивость (146-150), бескорыстие (96-100). Легко отзывается на чужие нужды, готов помочь. Чувствителен к поведению других. Умеет сопереживать. Не стремится к личной выгоде. Присущи самоотдача, бескорыстие. Опека над слабыми и беззащитными. Совестьливый, великодушный. Может быть лидером демократического типа с альтруистической направленностью.

Конфликтная зона: жертвенность (46-50). Снисходительный к другим до готовности бескорыстно жертвовать своими интересами.

Пользователи данной методики могут не только проводить сравнительный анализ развития организаторских и коммуникативных качеств личности испытуемых, активистов и неформальных лидеров, но и выявлять (при проведении группового опроса) резерв актива. Анализ противоречий организаторских качеств позволяет своевременно корректировать поведение испытуемых (клиентов), целенаправленно руководить их самовоспитанием, подключать к тем видам деятельности, которые помогут одним преодолеть излишнюю податливость или упрямство, другим — развивать отзывчивость, психологический такт и т. д.

Выявление качеств личности по данной методике дает возможность сравнивать их с другими чертами личности, определяемыми по тесту-опроснику Р. Кэттелла, вычислять корреляционные зависимости между ними, интерпретировать результаты комплексных психодиагностических

исследований, делая соответствующие выводы и заключения о психологических свойствах и состояниях испытуемых.

6. Тест «Язык мимики и жестов» (В. Д. Коновалов)

Отметьте выбранные Вами альтернативы в 20 нижеследующих утверждениях.

1. Вы считаете, что мимика и жесты - это:
 - а) спонтанное выражение душевного состояния человека в данный конкретный момент
 - б) дополнение к звучащей речи
 - в) предательское проявление нашего подсознания
2. Считаете ли Вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?
 - а) да
 - б) нет
 - в) не знаю
3. Как Вы здороваетесь с очень хорошими друзьями?
 - а) радостно кричите: «Привет!»
 - б) сердечным рукопожатием
 - в) слегка обнимаем друг друга
 - г) приветствуете их сдержанным движением руки
 - д) целуете друг друга в щеку.
4. Какая мимика и жесты означают во всем мире одно и то же? (дайте три ответа):
 - а) качают головой
 - б) кивают головой
 - г) морщат лоб
 - д) подмигивают
 - е) улыбаются
 - ж) морщат нос
5. Какая часть тела самая выразительная? Выберите два ответа,
 - а) ступни ног
 - б) ноги
 - в) руки
 - г) кисти рук
 - д) плечи
6. Какая часть Вашего лица наиболее выразительна? Дайте два ответа,
 - а) лоб
 - б) брови
 - в) глаза
 - г) нос
 - д) губы
 - е) углы рта

7. Когда Вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно Ваше отражение, в первую очередь Вы обращаете внимание:

- а) на то, как на Вас сидит одежда
- б) на прическу
- в) на походку
- г) на осанку
- д) ни на что

8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в Вашем представлении это означает, что:

- а) ему есть, что скрывать
- б) у него некрасивые зубы
- в) он чего-то стыдится

9. На что Вы прежде всего обращаете внимание у Вашего собеседника?

- а) на глаза
- б) на рот
- в) на руки г), на позу

10. Если Ваш собеседник, разговаривая с Вами, отводит глаза, это для Вас признак:

- а) нечестности
- б) неуверенности в себе
- в) собранности

11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?

- а) да
- б) нет
- в) не знаю

12. Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает, потому что:

а) первый шаг всегда делает именно мужчина
б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили

в) он достаточно мужественен, чтобы рискнуть получить от ворот поворот

13. У Вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем сигналам, которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему Вы больше всего поверите?

- а) словам
- б) сигналам
- в) он вообще вызовет у Вас подозрение

14. Поп-звезды часто направляют публике «сигналы», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется?

- а) просто фиглярство
- б) они «заводят» публику
- в) это выражение их собственного настроения

15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с Вами происходит?

- а) смотрите совершенное спокойно

- б) реагируете на происходящее каждой клеточкой своего существа
 в) закрываете глаза при особенно страшных сценах.
16. Можно ли контролировать свою мимику?
- а) да
 б) нет
 в) только отдельные ее элементы
17. При интенсивном флирте Вы «изъясняетесь» преимущественно:
- а) глазами
 б) руками
 в) словами
18. Считаете ли Вы, что большинство Ваших жестов:
- а) «подсмотрены» у кого-то и заучены
 б) передаются из поколения в поколение
 в) заложены от природы
19. Если у человека борода, для Вас это признак:
- а) мужественности
 б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица
 в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться
20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?
- а) да
 б) нет
 в) только у пожилых людей

Обработка и интерпретация результатов тестирования

Подсчитайте количество набранных Вами очков по ключу.

Ключ

1	а - 2	б - 4	в - 3			
2	а - 1	б - 3	в - 0			
3	а - 4	б - 4	в - 0	г - 2	д - 4	
4	а - 0	б - 0	в - 1	г - 1	д - 0	е - 1
5	а - 1	б - 2	в - 3	г - 4	д - 2	
6	а - 2	б - 1	в - 3	г - 2	д - 2	е - 2
7	а - 1	б - 3	в - 3	г - 2	д - 0	
8	а - 3	б - 1	в - 1	г - 1		
9	а - 3	б - 2	в - 2			
10	а - 3	б - 2	в - 1			
11	а - 0	б - 3	в - 1			
12	а - 1	б - 4	в - 2			
13	а - 0	б - 4	в - 3			
14	а - 4	б - 2	в - 0			
15	а - 4	б - 0	в - 1			
16	а - 0	б - 2	в - 1			
17	а - 3	б - 2	в - 1			
18	а - 2	б - 4	в - 0			
19	а - 3	б - 2	в - 1			
20	а - 4	б - 0	в - 2			

73-56 очков. У Вас отличная интуиция, Вы обладаете способностью понимать других людей, у Вас есть наблюдательность и чутье. Но Вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для Вас второстепенное значение. Если Вам улыбнулись, Вы уже готовы поверить, что Вам объясняются в любви. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется для Вас опасность, можно напасть пальцем в небо! Делайте на это поправку, и у Вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях.

5- 34 очка. Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и Вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но Вы еще не совсем умеете использовать эту информацию в реальной жизни (например, для того чтобы правильно строить свои взаимоотношения с окружающими). Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные Вам слова и руководствоваться ими. Например, кто-то скажет Вам: «Мне с Вами совсем не скучно», сделав при этом скучную мину. Но Вы поверите словам, а не выражению лица, хотя оно весьма красноречиво. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения.

33-16 очков. Увы, язык мимики и жестов для Вас - китайская грамота. Вам очень трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что Вы на это не способны, просто Вы не придаете этому значения. И напрасно! Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на мелких жестах окружающих Вас людей, тренируйте наблюдательность. Помните пословицу: «Тело - это перчатка для души». Немного понимать душу другого — верное средство самому не попасть в капкан одиночества.

Не огорчайтесь, если Вами набрана наименьшая сумма баллов. Любой тест - это не приговор, скорее всего, он дает информацию к размышлению. От размышления никогда не следует отказываться, тем более тогда, когда информация имеет к Вам непосредственное отношение. Главное, чтобы эта информация не была проигнорирована, а послужила основанием для работы над своим имиджем и способностью понимать других.

7. Тест «Поддаетесь ли вы чужому мнению?» (Я. В. Киришева - Н. В. Рябчикова)

Выберите один вариант ответа («а», «б» или «в») на каждый из предложенных вопросов.

1. Вносите ли Вы в свою одежду основательные изменения, если мода в корне меняется?

а) в таком случае я вынужден это сделать

б) нет, так как я одеваюсь не по рекомендациям модных журналов, а в соответствии со своей индивидуальностью

в) очень мало, заимствую то, что нравится

2. Хороший ли Вы спорщик?

а) да, чаще всего мое мнение одерживает верх над мнением другого

б) едва ли, обычно я обнаруживаю, что в большей или меньшей степени прав другой человек

в) нет, потому что как бы я ни был уверен в своей правоте, я не могу подыскать соответствующих аргументов

3. Доверяете ли Вы мнению других о человеке, который Вам не знаком?

а) зависит от того, кто высказывает это мнение

б) почему бы и нет

в) нет, потому что доверяю лишь тому, в чем сам убежден

4. Случается ли так, что никому в компании не нравится телепередача, а Вам нравится?

а) разумеется, наши мнения не всегда сходятся

б) едва ли, обычно мы единодушны в оценках таких вещей

в) даже если и случается, чаще всего меня убеждают, что я не прав

5. Если Вас упрекают в чем-то, то, что Вы сделаете - измените свое поведение или нарочно будете продолжать делать по-своему?

а) не изменю

б) все зависит от того, в какой форме об этом сказано

в) если упрек справедлив, изменю, естественно

6. Можете ли Вы ровно писать на нелинованной бумаге?

а) Вы не можете писать ровно даже на линованной

б) нет, строчки у Вас ползут вкривь и вкось

в) можете

7. Поддерживаете ли Вы дружеские отношения с непопулярным в Вашем коллективе человеком?

а) нет, потому что тот, кого все не любят, должен быть приятен именно мне?

б) если он мне симпатичен, то да

в) да, и даже потому, что чувствую, как он нуждается в моей защите

8. В большей или меньшей степени нравятся Вам дома в старинном стиле, чем нравились пять лет тому назад?

а) больше

б) меньше

в) в той же степени

9. Как, по-вашему, всякая ли сплетня безосновательна?

а) да

б) иногда в сплетне есть доля истины

в) нет дыма без огня

10. Нравится ли Вам одежда, которая раньше не нравилась, если многие ее хвалят?

а) да, потому что, возможно, другие видят лучше меня

б) нет, потому что в любом случае я себя неуютно в ней чувствую

в) зависит от того, насколько я верю тем, кто хвалит

11. Считаете ли Вы правильным то, что пишут критики в рецензиях на фильмы?

- а) да, те, кто пишет, во всяком случае, профессионалы
 б) нет, и совершенно противоположное тому, что пишут, тоже может быть правильным
 в) нельзя обобщать: иногда да, иногда нет
12. Если однажды на работе (в школе) случается неприятность, склонны ли Вы вечером после работы (учебы) пускаться в компании в споры?
- а) только в таком случае действительно спорю
 б) нет, в такой период я стараюсь избегать подобных споров
 в) эти две вещи не зависят одна от другой
13. Боретесь ли Вы за свои убеждения, если они не нравятся кому-то из Ваших коллег по работе (учебе)?
- а) если стоит это делать, то непременно
 б) зависит от того, против кого следует бороться
 в) нет, я уже много раз обжегся на этом
14. Если Вы замечаете, что Ваши товарищи по работе (учебе) слишком много себе позволяют, как Вы поступите?
- а) позволяю себе то же самое
 б) не буду обращать внимания
 в) поступлю так, как мне наиболее выгодно
15. Если Вы сидите дома у окна с книгой в плохую погоду, то о чем Вы думаете?
- а) как хорошо дома!
 б) обидно, что такая плохая погода!
 в) отличная книга!

Обработка и интерпретация результатов тестирования

Подсчитайте общую сумму баллов по ключу.

Ключ

1	a = 8	б = 2	в = 5	9	a = 0	б = 5	в = 10
2	a = 3	б = 9	в = 7	10	a = 9	б = 0	в = 6
3	a = 5	б = 10	в = 0	11	a = 10	б = 0	в = 5
4	a = 5	б = 9	в = 8	12	a = 0	б = 10	в = 5
5	a = 0	б = 2	в = 5	13	a = 1	б = 7	в = 9
6	a = 5	б = 10	в = 0	14	a = 8	б = 1	в = 5
7	a = 2	б = 10	в = 3	15	a = 8	б = 10	в = 2
8	a = 0	б = 1	в = 5				

Вы набрали менее 40 баллов. Вас поток не унесет. Что бы ни случилось, Вы твердо стоите на ногах, остаетесь при своем мнении. Осенний дождь напрасно барабанит: на Вас не влияет не только погода, но и настоящие несчастья, конфликты. Вы всегда знаете, чего хотите, и настаиваете на своем при любых условиях. А если встречаете отпор, то тем более! С такой решительностью Вы далеко пойдете и многого достигнете, но бороться стоит лишь за достойные цели.

От 41 до 90 баллов. Вами руководят не эмоции, а рациональные соображения. Вы трезво обдумываете, а в случае необходимости следуете принципу «уступает тот, кто умнее», но если считаете дело важным, отстаиваете свою точку зрения. У Вас твердый взгляд на вещи, который не меняется с переменой ветра, как флюгер, но он и не остается одним и тем же на протяжении жизни, если здравый смысл диктует другое.

Более 90 баллов. Умный уступает - это так, но вопрос в том, до каких пределов. Может быть, Ваша уступчивость подчас чрезмерная? Задумывались Вы, что тому причиной? Вы не можете за себя постоять? Или не хотите? Поверьте, что то, чему Вы уступаете, не всегда стремительный поток, иногда это лишь журчащий ручей. В будущем, прежде чем решать, стоит ли постоять за себя, то есть за свои взгляды, вначале проверьте, стоит ли настаивать на них!

8. Оценка уровня общительности (тест В. Ф. Ряховского)

Тест содержит возможность определить уровень коммуникабельности человека. Отвечать на вопросы следует, используя три варианта ответов — «да», «иногда» и «нет».

Инструкция

Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

Текст опросника

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомец на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и ни каких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в разговор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка ответов

- «Да» - 2 очка;
- «Иногда» - 1 очко;
- «Нет» - 0 очков.

Полученные очки суммируются и по классификатору определяется, к какой категории относится испытуемый.

Классификатор теста

30-31 очко. Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как больше всего страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25-29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете

недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством — в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19-24 очков. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14-18 очков. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9-13 очков. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

4-8 очков. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

9. Тестовая карта коммуникативной деятельности

Чтобы оценить стиль общения человека с аудиторией, рекомендуем заполнить тестовую карту коммуникативной деятельности, разработанную на основе анкеты А. А. Леонтьева. Для этого необходимо выступить в качестве экспертов четверем-пяти лицам, имеющим опыт общения с аудиторией. Каждый эксперт работает независимо, после чего находится усредненная оценка. Оценку нужно проводить по предлагаемой шкале, а при обсуждении попытаться обосновать, какие действия лектора вызвали те или иные оценки.

1	Доброжелательность	7654321	Недоброжелательность
2	Заинтересованность	7654321	Безразличие
3	Поощрение инициативы	7654321	Подавление инициативы
4	Открытость (свободное выражение чувств, отсутствие «маски»)	7654321	Закрытость (стремление держаться за социальную роль, боязнь своих недостатков, тревога за престиж)
5	Активность (все время в общении, держит слушателей «в тонусе»)	7654321	Пассивность (не управляет процессом общения, пускает его на самотек)
6	Гибкость (легко схватывает и разрешает возникающие проблемы, конфликты)	7654321	Жесткость (не замечает изменений в настроении аудитории)
7	Дифференцированность (индивидуальный подход) в общении	7654321	Отсутствие дифференцированности в общении (нет индивидуального подхода)

Если усредненная оценка экспертов колеблется в пределах *45 - 49 баллов*, то коммуникативная деятельность очень напряженная и близкая к модели активного взаимодействия. Оратор достиг вершин своего мастерства, свободно владеет аудиторией. Как дирижер, прекрасно распределяет свое внимание, все средства общения органично вплетены во взаимодействие с обучаемыми. Непосвященному может показаться, что собралась компания давно знающих друг друга людей для обсуждения последних событий. Однако при этом все заняты общим делом, а занятия достигают поставленной цели.

35 - 44 балла - высокая оценка. Дружеская, непринужденная атмосфера царит в аудитории. Все участники занятия заинтересованно наблюдают за ведущим или обсуждают поставленный вопрос. Активно высказываются мнения, предлагаются варианты решения проблемы. Стихийность отсутствует. Ведущий корректно направляет ход беседы, не забывая отдать должное юмору и остроумию собравшихся. Всякое удачное предложение тут же подхватывается и поощряется умеренной похвалой. Занятие проходит продуктивно, в активном взаимодействии сторон.

20 - 34 балла характеризуют ведущего как вполне удовлетворительно овладевшего приемами общения. Его коммуникативная деятельность довольно свободна по форме, он легко входит в контакт с аудиторией, но не все оказываются в поле его внимания. В импровизированных дискуссиях он опирается на наиболее активную часть собравшихся, остальные же выступают в основном в роли наблюдателей. Занятие проходит оживленно, но не всегда достигает поставленной цели. Содержание занятия может произвольно приноситься в жертву форме общения. Здесь возможны проявления элементов моделей дифференцированного внимания и негибкого реагирования.

11-19 баллов - низкая оценка коммуникативной деятельности человека в аудитории. Имеет место односторонняя направленность воздействия. Незримые барьеры общения препятствуют живым контактам сторон. Аудитория пассивна, инициатива подавляется доминирующим положением ведущего. Его стиль уподобляется авторитарной или неконтактной моделям общения.

При очень низких оценках (7-10 баллов) всякое взаимодействие с аудиторией отсутствует. Общение развивается по моделям дикторского или гипорефлексивного стиля. Оно обезличено, по психологическому содержанию анонимно и практически ничем не отличается от массовой публичной лекции или вещания по радио. Все функции ограничиваются лишь информационной стороной.

Эффективному взаимодействию общающихся могут препятствовать самые разные факторы, известные как барьеры общения. Такие объективные факторы, как расстояние, отсутствие видимости и слышимости, — предмет анализа физиков и инженеров. Мы же будем рассматривать в дальнейшем субъективные факторы, связанные с личностями общающихся и сопутствующими общению обстоятельствами.

10. Методика «Q-сортировка»

Методика «Q-сортировка» предназначена для изучения представлений о себе. Была разработана В. Стефансоном в 1958 году. Далее эта методика описывается в адаптированном варианте, как она изложена в сборниках психологических тестов последних лет.

Испытуемому предлагается набор карточек, содержащих утверждения или названия свойств личности. Их необходимо распределить по группам от «наиболее характерных» до «менее характерных» для него. Вместо карточек испытуемому может быть предложен просто тест-опросник «Q-сортировка» с высказываниями. Достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, то есть реальное «Я», а не «соответствие-несоответствие» статистическим нормам и результатам других людей.

Методика может быть использована повторно для определения «идеального Я» или «социального Я» (Каким меня видят другие?),

«значимых других» (Каким я вижу своего партнера?) или «идеального партнера» (Каким бы я хотел видеть своего партнера?).

Методика позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и «избегание борьбы».

Так, *тенденция к зависимости* проявляется во внутреннем стремлении индивида к принятию групповых стандартов и ценностей (социальных и морально-этических). *Тенденция к общительности* свидетельствует о контактности, стремлении к эмоциональным проявлениям в общении как в группе, так и за ее пределами.. *Тенденция к «борьбе»* - это активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более значимого статуса в системе межличностных взаимоотношений. В противоположность этой тенденции, *избегание «борьбы»* показывает стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в групповых спорах и конфликтах, склонность к компромиссным решениям. Каждая из этих тенденций имеет внутреннюю и внешнюю характеристики, то есть может быть внутренне присущей индивиду, а может быть внешней, своеобразной «маской», скрывающей истинное лицо человека.

Инструкция

Вашему вниманию предлагается 60 утверждений, касающихся поведения человека в группе. Прочтите последовательно каждое из них и ответьте «да», если оно соответствует Вашему представлению о себе, или «нет», если не соответствует ему. В исключительных случаях разрешается ответить «сомневаюсь». Ответы зафиксируйте в регистрационном бланке.

Тест-опросник

1. Я критичен к товарищам.
2. У меня возникает тревога, когда в группе начинается конфликт.
3. Я склонен следовать советам лидера.
4. Я не склонен вступать в слишком близкие отношения с товарищами.
5. Мне нравится дружелюбность в группе.
6. Я склонен противоречить лидеру.
7. Испытываю симпатию к одному-двум определенным товарищам.
8. Избегаю встреч и собраний в группе.
9. Мне нравится похвала лидера.
10. Я независим в суждениях и манере поведения.
11. Я готов принять чью-либо сторону в споре.
12. Я склонен руководить товарищами.
13. Радуюсь общению с одним-двумя друзьями.
14. При проявлении враждебности со стороны членов группы я внешне спокоен.
15. Я склонен поддерживать настроение всей группы.
16. Не придаю значения личным качествам членов группы.

17. Я склонен отвлекать группу от ее целей.
18. Испытываю удовлетворение, противопоставляясь лидеру.
19. Хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Предпочитаю оставаться нейтральным в споре.
21. Мне нравится, когда лидер активен и хорошо руководит.
22. Предпочитаю хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Я недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Недоволен слишком формальным (деловым) отношением.
26. Когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу.
27. Предпочитаю соглашаться с основными направлениями в группе.
28. Я привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам.
29. Я склонен затягивать и обострять спор.
30. Стремлюсь быть в центре внимания.
31. Я хотел бы быть членом более узкой группы.
32. Я склонен к компромиссам.
33. Испытываю внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки моим ожиданиям.
34. Болезненно отношусь к замечаниям друзей.
35. Могу быть коварным и вкрадчивым.
36. Я склонен принять на себя руководство в группе.
37. Я откровенен в группе.
38. У меня возникает нервное беспокойство во время группового разногласия.
39. Предпочитаю, чтобы лидер брал на себя ответственность при планировании работ.
40. Я не склонен отвечать на проявления дружелюбия.
41. Я склонен сердиться на товарищей.
42. Я пытаюсь вести других против лидера.
43. Легко нахожу знакомства за пределами группы.
44. Стараюсь избегать быть втянутым в спор.
45. Легко соглашаюсь с предложениями других членов группы.
46. Оказываю сопротивление образованию группировок в группе.
47. Когда раздражен, я насмешлив и ироничен.
48. У меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.
49. Предпочитаю меньшую, но более интимную группу.
50. Пытаюсь не показывать свои истинные чувства.
51. Становлюсь на сторону лидера в групповых разногласиях.
52. Я инициативен при установлении контактов в общении.
53. Избегаю критиковать товарищей.
54. Предпочитаю обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Мне не нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Люблю затевать споры.
57. Стремлюсь удерживать свое высокое положение в группе.

58. Я склонен вмешиваться в контакты знакомых и нарушать их.

59. Я склонен к перепалкам, задиристый.

60. Я склонен выражать недовольство лидером.

Обработка и интерпретация результатов

Ответы испытуемого согласно ключу распределяются по шее-; ти тенденциям. Подсчитывается частота проявления каждой из-них. Причем количество ответов «Да» по одной из тенденций суммируется с количеством ответов «Нет» по полярной тенденции в сопряженной паре.

Например, количество положительных ответов по шкале «За-; висимость» складывается с количеством отрицательных ответов по шкале «независимость». Если полученное число приближается к 20, то можно говорить об истинном преобладании той или иной устойчивой тенденции, присущей индивиду и проявляющейся не только в определенной группе, но и за ее пределами.

Ключ к тесту-опроснику

I.	Зависимость	3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54
II.	Независимость	6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 54, 60
III.	Общительность	5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 55
IV.	Необщительность	4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 52, 58
V.	Принятие «борьбы»	1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 53, 59
VI.	Избегание «борьбы»	2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 56

Если количество ответов «да» по одной тенденции оказывается равным количеству положительных ответов по противоположной тенденции (например, зависимость — независимость), то такое положение может говорить о внутреннем конфликте личности, которая находится во власти одинаково выраженных противоположных тенденций.

Три-четыре ответа «сомневаюсь» по отдельным тенденциям расцениваются как признак нерешительности, уклончивости, астеничности или могут свидетельствовать об избирательности в поведении, о тактической гибкости, то есть стеничности.

В целях изучения «идеального Я» испытуемого или его представления о том, каким его видят другие, проводится повторное исследование, ход которого идентичен описанному выше. Инструкция, предъявляемая экспериментатором, корректируется в зависимости от цели исследования.

Регистрационный бланк

Номер вопроса	Да	Нет	Сомневаюсь	Номер вопроса	Да	Нет	Сомневаюсь
1				31			
2				32			
3				33			
4				34			
5				35			
6				36			
7				37			
8				38			
9				39			
10				40			
11				41			
12				42			
13				43			
14				44			
15				45			
16				46			
17				47			
18				48			
19				49			
20				50			
21				51			
22				52			
23				53			
24				54			
25				55			
26				56			
27				57			
28				58			
29				59			
30				60			

К ГЛАВЕ 3: ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

1. Ориентации руководителя на людей и на задачу

Предлагается тест для выявления ориентации руководителя на людей и на задачу¹: В тесте содержатся 35 утверждений, отражающих особенности управленческого поведения. Представьте себе, что; Вы являетесь руководителем определенной профессиональной группы людей. При ответе на каждое утверждение теста Вы можете выбрать один из возможных ответов: всегда - «В», часто - «Ч», иногда - «И», редко - «Р», никогда - «Н». Прочитав утверждение, ставьте соответственно обозначения В, Ч, И, Р, Н около каждого номера.

1. Вероятно, всегда был бы руководителем группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Хотел бы поддерживать высокий ритм работы.
15. Давал бы сотрудникам возможность работать с «развязанными» руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.
17. Утопал бы в деталях.
18. Представлял бы группу в ее отношениях с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решал бы сам, что делать и как делать.
21. Побуждал бы работников к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предположений.
25. Давал бы членам группы конкретные задания.
26. Хотел бы вносить изменения.

¹ Санталайнен Т. и др. Управление по результатам / Пер. с финск. — М.: Прогресс, 1988.

27. Просил бы членов группы работать интенсивнее.
28. Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказывался бы объяснять свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои идеи пойдут им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призывал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Обработка результатов выполнения теста

1. Отметьте следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые вы ответили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Поставьте цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте количество ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающих на степень Вашей направленности на людей.
6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (один). Это баллы, указывающие на степень Вашей направленности на задачу.

Оценка результатов выполнения теста

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей - 15. Показатель выше 12 баллов означает, что выражена ориентации на людей.
2. Количество баллов, превышающих 12 по шкале ориентации на задачу, показывает степень ее выраженности. Руководители такого типа, как правило, менее всего считаются с людьми.

2. Тест на определение организационного развития предприятия¹

Настоящий тест позволяет выявить степень зрелости предприятия и необходимость организационного развития.

¹ Настоящий тест взят из книги: Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликта / Пер. с нем. - М.: Экономика, 1990.

Инструкция

Ответьте на вопросы предлагаемого теста и отметьте в соответствующих графах крестиками возможные ответы: «Нет», «Скорее нет», «Скорее да», «Да».

В конце теста подсчитайте количество проставленных крестиков. Чем выше сумма по первым двум столбцам, тем лучше результат, тем больше выражена степень зрелости Вашего предприятия.

Максимальное число пунктов в первом столбце - 21.

Чем больше показатель по двум последним столбцам, тем в большей степени Ваше предприятие нуждается в организационном развитии.

ВОЗМОЖНЫЕ СИТУАЦИИ	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
1. В случае срывов, неудач, брака, нарушений в ходе производства всегда происходит активный поиск виновных. 2. Многие сотрудники на линейных или иных постах стремятся к тому, чтобы обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг. 3. Доступ к информации определяется уровнем положения сотрудника, а не его функциями. 4. Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (институт, отдел). Многим цели неизвестны. 5. Если допущена ошибка, об этом узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги. 6. Господствует «отдельский» эгоизм. 7. Сотрудники редко отождествляют себя с принятыми решениями. Скорее они воспринимают эти решения не как «свои», а как направленные против них. «Разве руководители не видят, куда это все ведет?». 8. Спокойно и планомерно заняться собственной работой удастся только после окончания рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное. 9. Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему «приказ — подчинение». 10. Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителей, обычно говорят «Там, наверху». 11. Конфликты чаще всего возникают из-за мелочей. 12. Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно. Речь идет не о существе вопроса, а о борьбе самолюбий. 13. Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд. 14. Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробовать» новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов. 15. Энтузиазм в работе — редкость. 16. В принципе, есть два вида работников: «старики», которые уже были на предприятии, когда оно только начиналось, и новички. 17. Многие работники «окапываются», используя коллективный договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны в отношении своих прав. 18. Работа оценивается чаще всего на основе эмоций и более или менее поверхностных наблюдений. 19. Многие работники мучаются вопросом, зачем они так долго учились тому, чего не могут применить. Они не могут показать, на что способны. 20. Сознание того, что трата времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия, не часто находит применение. 21. Работники, в общем, не хотят коллективного управления. Они хотят четко знать, куда направлено развитие, получать поручения и не переживать, если эти решения оказались неверными.				

3. Оценка эффективности деятельности руководителя

Предлагаемый тест дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

Инструкция

Перед вами тест, составленный по типу полярных профилей. Он содержит 30 факторов, оцениваемых по семибалльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим Вас возле каждого фактора отметить балл, который, по Вашему мнению, подходит для данного руководителя.

Факторы		Факторы
1. Наличие стратегического мышления	7 6 5 4 3 2 1	1. Отсутствие стратегического мышления
2. Наличие управленческих способностей	7 6 5 4 3 2 1	2. Недостаток управленческих способностей
3. Четкое понимание и принятие организационных целей	7 6 5 4 3 2 1	3. Недостаточное понимание целей организации
4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи	7 6 5 4 3 2 1	4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5. Умение принимать управленческие решения	7 6 5 4 3 2 1	5. Неумение принимать управленческие решения
6. Наличие креативности как творческого импульса	7 6 5 4 3 2 1	6. Отсутствие креативности как творческого импульса
7. Наличие самоконтроля	7 6 5 4 3 2 1	7. Отсутствие самоконтроля
8. Умение правильно организовать деятельность подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	8. Неумение организовать деятельность подчиненных
9. Стремление к инновациям	7 6 5 4 3 2 1	9. Отсутствие стремления к инновациям
10. Высокий уровень профессионализма	7 6 5 4 3 2 1	10. Недостаточно высокий уровень профессионализма
11. Стремление к получению новой информации	7 6 5 4 3 2 1	11. Отсутствие стремления к получению новой информации
12. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7 6 5 4 3 2 1	12. Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13. Способность идти на риск	7 6 5 4 3 2 1	13. Неспособность идти на риск
14. Проявление внимания к исполнителям	7 6 5 4 3 2 1	14. Отсутствие внимания к исполнителям
15. Умение положительно мотивировать работников	7 6 5 4 3 2 1	15. Неумение положительно мотивировать работников
16. Наличие навыков делового общения	7 6 5 4 3 2 1	16. Отсутствие навыков делового общения
17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах	7 6 5 4 3 2 1	17. Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18. Учет мнений исполнителей	7 6 5 4 3 2 1	18. Игнорирование мнений исполнителей
19. Умение культурно вести себя	7 6 5 4 3 2 1	19. Неумение культурно вести себя
20. Умение правильно осуществлять контроль над действиями персонала	7 6 5 4 3 2 1	20. Неумение правильно осуществлять контроль над действиями персонала
21. Умение влиять на других людей	7 6 5 4 3 2 1	21. Неумение влиять на других людей
22. Наличие положительных социальных установок	7 6 5 4 3 2 1	22. Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23. Правильное отношение к критике в свой адрес	7 6 5 4 3 2 1	23. Неправильное отношение к критике в свой адрес

Факторы		Факторы
24. Стремление к личностному росту	7 6 5 4 3 2 1	24. Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25. Применение эффективных стилей руководства людьми	7 6 5 4 3 2 1	25. Применение неэффективных стилей руководства людьми
26. Последовательность в достижении целей	7 6 5 4 3 2 1	26. Непоследовательность в достижении целей
27. Гуманное отношение к работникам	7 6 5 4 3 2 1	27. Безразличное отношение к работникам
28. Наличие эмпатии	7 6 5 4 3 2 1	28. Отсутствие эмпатии
29. Умение управлять группой	7 6 5 4 3 2 1	29. Неумение управлять группой
30. Умение пользоваться авторитетом и властью	7 6 5 4 3 2 1	30. Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

Оценка результатов

30-48 баллов - руководитель непригоден к управленческой деятельности;

49-60 баллов - руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61-90 баллов - эффективность работы руководителя слишком мала;

91-120 баллов - руководитель недостаточно эффективен;

121-150 баллов - эффективность руководителя еще не достаточна;

151-179 баллов - есть все возможности повысить свою эффективность;

180-210 баллов - эффективный руководитель.

4. Организаторские способности лидера

Способность человека быть лидером во многом зависит от развитости у него организаторских и коммуникативных качеств. Какими характерологическими чертами личности должен обладать настоящий лидер? Е. Жариков, Е. Крушельницкий (в пересказе Н. А. Литвинцевой¹) называют следующие признаки:

- волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели;
- настойчив, умеет разумно рисковать. Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу;
- независим, инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки;
- психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями;
- хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям;
- самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи;
- требователен к себе и другим, умеет потребовать отчета за порученную работу;

¹ Психологические тесты для деловых людей. / Сост. Н. А. Литвинцева. - М., 1994. - С. 49.

- критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны;
- надежен, держит слово, на него можно положиться;
- вынослив, может работать даже в условиях перегрузок;
- восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами;
- стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях;
- оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам;
- решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя;
- способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать, и подбодрить.

Представленная ниже методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

Инструкция

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «Да» или «Нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому Вы больше всего склоняетесь.

Тест-опросник

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да б) нет
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы?
а) да б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да б) нет
4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам быть лидером среди сверстников?
а) да б) нет
5. Испытываете ли Вы удовольствие, когда Вам удастся убедить кого-то в чем-либо?
а) да б) нет
6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?
а) да б) нет
7. Согласны ли Вы с утверждением «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

а) да б) нет

8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить Вашу профессиональную активность?

а) да б) нет

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

а) да б) нет

10. Доставляет ли Вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются Вас?

а) да б) нет

11. Стараетесь ли Вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы Вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да б) нет

12. Считаете ли Вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да б) нет

13. Считаете ли Вы себя мечтателем? а) да б) нет

14. Теряетесь ли Вы, если люди, окружающие Вас, выражают несогласие с Вами?

а) да б) нет

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов? а) да б) нет

16. Если то, что Вы заметили, не дало ожидаемых результатов, то Вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца

17. Какое из двух мнений Вам ближе?

а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам

18. С кем Вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми

б) с независимыми и самостоятельными людьми

19. Стараетесь ли Вы избегать острых дискуссий? а) да б) нет

20. Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властностью Вашего отца?

а) да б) нет

21. Умеете ли Вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с Вами не согласен?

а) да б) нет

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как Вы поступите?

- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да б) нет
24. Считаете ли Вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да б) нет
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить Вас больше никогда этого не делать?
- а) да б) нет
26. Кто, с Вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек
- б) тот, у кого самый сильный характер
27. Всегда ли Вы стараетесь понять и по достоинству **оценить** людей?
- а) да б) нет
28. Уважаете ли Вы дисциплину?
- а) да б) нет
29. Какой из следующих двух руководителей для Вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других
30. Какой из следующих стилей руководства, по Вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором Вы работаете?
- а) коллегиальный
- б) авторитарный
31. Часто ли у Вас создается впечатление, что другие злоупотребляют Вами?
- а) да б) нет
32. Какой из следующих «портретов» больше напоминает Вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый
33. Как Вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с Вами не согласны?
- а) промолчите
- б) будете отстаивать свое мнение
34. Подчиняете ли Вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- а) да б) нет
35. Возникает ли у Вас чувство тревоги, если на Вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
- а) да б) нет
36. Что бы Вы предпочли?
- а) работать под руководством хорошего человека

б) работать самостоятельно, без руководителя

37. Как Вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен б) не согласен

38. Случалось ли Вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да б) нет

39. Считаете ли Вы свои организаторские способности хорошими? а) да б) нет

40. Как Вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) опускаете руки

б) появляется сильное желание их преодолеть

41. Высказываете ли Вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да б) нет

42. Считаете ли Вы, что Ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да б) нет

Как Вы поступите, если Вам предложат реорганизовать Ваше учреждение?

а) введу нужные изменения немедленно

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю Сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да б) нет

45. Согласны ли Вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да б) нет

46. Считаете ли Вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да б) нет

47. Кем Вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем

48. Какую музыку Вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную

б) тихую и лирическую

49. Испытываете ли Вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да б) нет

50. Часто ли Вы встречали людей с более сильной волей, чем Ваша?

а) да б) нет

Оценка результатов тестирования

Сумма баллов за Ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ к опроснику

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в другом случае - 0 баллов.

Интерпретация

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

5 . Методика определения сплоченности коллектива

Методика определения показателей сплоченности коллектива разработана Р. С. Немовым.

Всех членов группы просят указать десять положительных и отрицательных характеристик значимого для группы явления (например, своего лидера, особенности своего коллектива, своей совместной деятельности, перспектив группы и т. п.). Затем на основе их ответов составляются два набора положительных и отрицательных характеристик таким образом, чтобы в них оказались включены характеристики, названные хотя бы одним из членов группы.

Каждому члену группы предлагается выбрать из этих наборов по пять положительных и отрицательных характеристик, которые они считают наиболее положительными (ценными) и наиболее отрицательными (ненужными).

Затем подсчитывается количество выборов, приходящихся на каждую характеристику, и выделяются по пять положительных и отрицательных характеристик, получивших максимальное количество выборов. Кроме того, подсчитывается общее количество выборов, сделанных членами данной группы, из каждого предложенного набора. (В силу того, что все участники

делают только по пять выборов, это количество численно равно произведению величины группы на пять.)

Показатели ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ), сплоченности отдельно по выборам положительных и отрицательных характеристик определяются по формуле:

$$\text{ЦОЕ} = \frac{n - m}{N} \times 100\%$$

где ЦОЕ - сплоченность группы в отношении данного объекта оценки, %;

n — сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших максимальное количество выборов;

m — сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших минимальное количество выборов;

N — общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Группы с максимально возможным ЦОЕ — все участники выбирают одни и те же характеристики. Группа с минимально возможным ЦОЕ (полное отсутствие ценностно-ориентационного единства) — участники не отдают предпочтения ни одной из характеристик исходного набора, то есть выбирают каждую из них одинаковое число раз.

Итоговый показатель групповой сплоченности при помощи описанной методики определяется как полусумма показателей ЦОЕ, вычисленных по положительным и отрицательным характеристикам.

6. Экспертная оценка профессионально значимых свойств¹

Методика экспертной оценки разработана М. А. Дмитриевой²

Вводные замечания

Для составления психограмм часто используются опросники, представляющие собой достаточно подробный перечень сенсорных, перцептивных, психомоторных, мнемических, имажинитив-ных, мыслительных, волевых, коммуникативных и других свойств, оказывающих положительное или отрицательное влияние на успешность деятельности. Такие опросники предлагают экспертам, в роли которых выступают опытные профессионалы. Опираясь на свое знание профессии, они должны оценить (как правило, в баллах) значение того или иного свойства.

На практике эксперты, не имеющие психологической подготовки, с трудом дифференцируют предложенные для оценки свойства, определяя их либо как необходимые (5 баллов), либо как важные (4 балла). Это не дает

¹ Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М-Снеткова. - СПб., 2001. - С. 22-25.

² Дмитриева М. А. Исследование представлений субъекта труда о необходимых для деятельности свойствах личности / Практикум по инженерной психологии и психологии труда / Под. ред. А. А. Крылова. — Л., 1983. - С. 110-116.

возможность провести эффективный статистический анализ. Однако те же самые эксперты могут ранжировать психологические свойства, предложенные им на карточках, которые следует разложить по степени значимости указанного на них свойства. Этот прием позволяет получить до 20 градаций оценок (средних по группе экспертов).

Цель занятия

Овладение методикой получения экспертных оценок профессионально значимых свойств с помощью ранжирования карточек.

Оснащение

Набор карточек из плотной бумаги размером примерно в одну восьмую часть листа А4. На каждой карточке написано или напечатано одно из свойств, желательно с его расшифровкой (приложение 6.3).

Свойства выбираются из опросников типа «Листа Липмана» после предварительного изучения профессии.

На оборотной стороне карточки ставится ее произвольный порядковый номер, желательно крупно, цветным фломастером.

Порядок работы

Специалист получает набор карточек, и пока он просматривает их, психолог дает инструкцию:

«На этих карточках написаны психологические качества, которые могут влиять на успешность работы по Вашей специальности. Просьба дать экспертную оценку этих качеств. Пожалуйста, разложите их в таком порядке: самые важные качества в начале, затем - по мере убывания значения. Если два качества кажутся Вам одинаковыми по значению, не задумывайтесь, кладите их в любом порядке - разница в 1 % не играет роли».

В процессе раскладывания карточек специалисты обращаются к психологу с уточняющими вопросами, высказывают свое мнение о том или ином качестве. Все высказывания следует записывать.

Обработка результатов

Практика показывает, что на ранжирование 30 карточек эксперты тратят от 10 до 20 минут. Сначала они раскладывают их по столу с одновременной группировкой, затем распределяют в требуемом порядке.

Получив от эксперта пачку карточек, экспериментатор вкладывает их в конверт, позднее заносит их порядок в протокол (форма 6.1).

Если предстоит работа со вторым экспертом, порядок карточек фиксируется сразу же. После этого их тщательно перемешивают.

Форма 6.1

ФИО _____

Дата _____ Возраст _____

Профессия _____ Стаж _____

Балл	Номер карточки	Балл	Номер карточки	Балл	Номер карточки
	1 ÷ 10		11 ÷ 20		21 ÷ 30

Профессиональная значимость психологических свойств

Карточки лежат перед экспериментатором «лицом» вниз, так что ему видны их номера, которые он и записывает в протокол. В этом случае самой верхней оказывается последняя по значимости карточка, которую он заносит в протокол с «весом» 1 балл. Карточка, которую эксперт определил как первую по значимости, заносится в протокол с максимальным баллом.

Затем подсчитывается средний балл каждого свойства по всей группе экспертов (форма 6.2). Количество экспертов — от 5 до 20 человек — определяется характером изучаемой деятельности и ответственностью практической задачи, стоящей перед психологом.

Форма 6.2**Сводный результат экспертных оценок**

Корреляционный анализ полученных результатов позволяет выявить структуру профессионально значимых свойств специалиста (в представлении опытных профессионалов).

Контрольные вопросы:

1. Какие трудности возникают при работе с опросниками типа «Листа Липмана»?
2. В чем состоят преимущества предложенной методики экспертной оценки?

Приложение 6.3 Профессионально значимые свойства руководителя малого предприятия, предлагаемые для экспертной оценки

Профессиональная компетентность. Знания, опыт, кругозор, позволяющие успешно решать профессиональные задачи.

Порядочность. Честность, правдивость, неспособность к низким, аморальным поступкам.

Личная организованность. Собранность, умение упорядочить свою деятельность.

Дальновидность, проницательность. Способность видеть перспективы своей работы, предвидеть экономические и социальные последствия принимаемых решений.

Трудолюбие. Умение найти привлекательные стороны в любой работе. Стремление каждое дело выполнять наилучшим образом.

Предприимчивость. Способность к самостоятельным, активным действиям. Проявление находчивости, практичности, изобретательности.

Надежность. Единство слова и дела, обязательность в выполнении данных обещаний.

Аналитичность ума. Умение обстоятельно анализировать факты, явления, выделять главное.

Коллегиальность. Умение делегировать свои права заместителям, поддерживать и развивать инициативу и активность подчиненных.

Интуиция. Способность принимать правильное решение при недостатке необходимой информации или при отсутствии времени на ее осмысление.

Лидерство. Способность оказывать влияние на дела в коллективе, мобилизовывать его на достижение поставленной цели, регулировать взаимоотношения в коллективе.

Человечность. Чуткость, внимательность к людям, уважение их мнения, их достоинства.

Самостоятельность. Способность принимать ответственные решения и действовать по своей инициативе, без посторонней помощи или руководства.

Решительность. Смелость в принятии решений, способность принимать решения быстро и без колебаний приводить их в исполнение.

Волевая устойчивость. Устойчивость к внешнему давлению, к условиям, вызывающим волнение.

Энергичность. Способность к длительному сохранению высокой активности.

Нравственная устойчивость. Устойчивость к искушению наживой, коммерческим риском и т. п.

Новаторство. Умение отбросить обычные, стандартные методы, ставшие негодными, стремление искать новые, оригинальные решения.

Выдержанность, уравновешенность. Умение владеть своими чувствами, ровность в поведении.

Коммуникабельность. Способность располагать к себе людей, вызывать у них доверие. Умение быстро найти нужный тон в зависимости от настроения и характера собеседника.

Готовность памяти. Способность быстро и точно извлекать из памяти нужный материал.

Настойчивость. Упорство в преодолении возникающих трудностей.

Самокритичность. Способность объективно оценивать свои достижения, силы и возможности, критически осмысливать свои действия.

Склонность к риску. Способность идти навстречу опасности. *Уверенность в себе.* Внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений.

Рационализм. Умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения.

Терпимость к взглядам и мнениям других. Умение понимать чужие взгляды, уважать иные вкусы, обычаи, привычки. Умение прощать другим их ошибки и заблуждения.

Дисциплинированность. Умение повиноваться, точно исполнять предписания. Высокая нормативность поведения.

Широкий кругозор. Знания, выходящие за рамки профессии.

Эмпатия. Способность переживать то, что переживают и чувствуют другие.

7. Методика изучения профессионально важных качеств персонала системы «человек — машина — знаковая система»

Для эффективной деятельности в системе «человек - машина - знаковая система» важны сенсорно-перцептивный (восприятие и внимание) и интеллектуальный (обработка информации, принятие решений) компоненты деятельности.

Для оценки этих качеств могут быть использованы различные методики. Здесь предлагаются таблицы Шульте, с помощью которых исследуется внимание. Их модификации предложил Ф. Д. Горбов¹.

При работе с таблицами Шульте испытуемый отыскивает и показывает числа в порядке их возрастания. Проба повторяется с пятью разными таблицами. Основной показатель - время выполнения. По результатам может быть построена «кривая истощаемости», отражающая устойчивость внимания и работоспособность в динамике.

Таблицы Шульте

14	18	7	24	21
22	1	10	9	6
16	5	3	20	11
23	2	25	3	15
19	13	17	12	4

22	25	7	21	11
6	2	10	3	23
17	12	15	5	18
1	16	20	9	24
19	13	4	14	8

¹ Практическая диагностика. Методики и тесты / Ред.-сост. Д. Я. Райгородский. - Самара, 1998. - С. 584-585.

5	14	2	94	12
18	25	7	24	13
11	3	20	4	16
6	10	19	22	1
21	15	9	17	3

21	12	7	1	20
6	15	17	3	18
19	4	8	25	13
24	2	22	10	5
9	14	11	23	16

9	5	11	23	20
14	25	17	19	13
3	21	7	16	1
18	12	6	24	4
8	15	10	2	22

8. Методика выявления и анализ профессионально важных качеств специалистов системы «человек — техника»

Диагностический опросник «Человек - машина»¹ предназначен для первичного определения пригодности испытуемого для работы на транспорте. Он позволяет выявить интерес к технике, физическое развитие и состояние здоровья, определить усидчивость, внимание, чувство самосохранения, реакцию, выдержку, ответственность, умение сосредоточиться при наличии внешних раздражителей.

Методика наряду с профотбором используется для более углубленной профессиональной ориентации и при приеме на работу

на должности, связанные с эксплуатацией техники. Время обследования испытуемого не ограничено, но следует предупредить о необходимости работать в течение 30—40 минут.

Для более углубленного изучения испытуемого необходимо провести психофизиологическое обследование, которое предусматривает использование аппаратных и бланковых методик, изучение свойств личности и степени ее нервно-психической устойчивости.

Инструкция

Перед Вами вопросы, которые помогут Вам оценить выбор профессии. На вопросы нужно отвечать «да» или «нет», проставляя ответы в листе ответов под цифрой соответствующего вопроса. Подумайте перед тем, как ответить на вопрос. Отвечайте на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

¹ Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Ред.-сост. Д. Я. Райгородский. - Самара, 1998. - С. 585 - 591.

Если у Вас возникают сомнения или затруднения с выбором ответа, спрашивайте сразу же.

Время заполнения листа ответов не ограничивается. Укажите свою фамилию, имя, отчество и дату заполнения.

Желаем успехов в работе!

Вопросы

1. Нравится ли Вам смотреть на дорогу через ветровое стекло автомобиля?
2. Сможете ли Вы пробежать 1 км?
3. Всегда ли Вы доводите начатое дело до конца?
4. Часто ли Вам удастся поймать случайно задетые столовые приборы (ложку, чашку, тарелку и т. п.)?
5. Испытываете ли Вы боли (тяжесть) в пояснице (спине)?
6. Вы человек рассеянный?
7. Часто ли Вы ругаетесь с кем-либо в общественных местах (транспорт, магазины и т. д.)?
8. Любите ли Вы рисковать?
9. Пугают ли Вас резкие звуки?
10. Любите ли Вы работать самостоятельно?
11. Любили ли Вы в школе уроки труда?
12. Любите ли Вы читать о путешествиях?
13. Поднимете ли Вы груз весом 16 кг?
14. Вы человек обязательный?
15. Может ли Вас шокировать неожиданная ситуация?
16. Хорошо ли вы различаете цвета?
17. Часто ли вы теряете предметы быта?
18. Легко ли Вас вывести из равновесия?
19. Любите ли Вы играть в азартные игры?
20. Можете ли Вы нормально выполнять работу, когда включен приемник, магнитофон?
21. Нравится ли Вам однообразная работа?
22. Сможете ли Вы разобраться в несложном техническом чертеже?
23. Доставляет ли Вам удовольствие разбираться в техническом устройстве машины?
24. Любите ли Вы заниматься спортом?
25. Вы бы поехали на красный свет?
26. Умеете ли Вы полностью расслабляться?
27. Хорошее ли у Вас зрение?
28. Умеете ли вы сосредоточиться на одном деле?
29. Вы человек выдержанный?
30. Умеете ли Вы вовремя себя остановить, когда видите, что у Вас ничего не получается?
31. Часто ли Вы забываете выключить чайник, кран в ванной, закрыть квартиру и т. п.?
32. Любите ли Вы созерцать природу, красивые строения и т.п.?

33. Нравится ли Вам читать, слушать, смотреть фильмы о научно-технических достижениях, устройстве и эксплуатации техники?
34. Нравится ли Вам управлять техническим средством?
35. Утомляют ли Вас путешествия?
36. Уйдете ли Вы спокойно с работы, не выполнив задания на день?
37. Вы быстро выполняете полученную работу?
38. Хорошо ли Вы видите ночью?
39. Легко ли Вас отвлечь от какого-либо занятия?
40. Вы часто ссоритесь по пустякам?
41. Следуете ли Вы поговорке: «Или грудь в крестах, или голова в кустах»?
42. Вы часто отвлекаетесь на посторонние дела?
43. Вас усыпляет монотонная работа?
44. Доставляет ли Вам удовольствие что-нибудь изобретать и конструировать?
45. «Любит» ли Вас техника?
46. Любите ли Вы физическую работу?
47. Часто ли Вы опаздываете на работу (занятия, встречу и т. д.)?
48. Вы человек подвижный?
49. Вызывает ли у Вас отвращение запах бензина?
50. Вы человек внимательный?
51. Умеете ли Вы сдерживать свои эмоции?
52. Присуще ли Вам чувство самосохранения?
53. Случалось ли с Вами, что, задумавшись, Вы проходили подъезд своего дома, не замечали идущего Вам навстречу знакомого и т. п.?
54. Вы человек усидчивый?
55. Нравится ли Вам разбираться в устройстве бытовых электро- и радиоприборов?

Обработка результатов

Обработка результатов сводится к подсчету ответов «да» и «нет». За каждый ответ, совпадающий с ключом, начисляется один балл. Если ответ не совпал с ключом, баллы не начисляются.

Лист ответов сделан так, чтобы можно было подсчитать количество «да» и «нет» в соответствии с ключом по одиннадцати параметрам:

1. Интерес к технике.
2. Физическое развитие.
3. Наличие чувства ответственности.
4. Быстрота принятия решения (реакция).
5. Состояние здоровья.
6. Внимание.
7. Психологическая устойчивость.
8. Наличие чувства самосохранения.
9. Устойчивость к внешним раздражителям.

10. Склонность к однообразной работе.

11. Техническая грамотность.

Испытуемый рекомендуется к обучению и работе по специальности, если по каждому из одиннадцати параметров набрал более 3 баллов. При ответе «нет» на любой вопрос № 16, 27, 38 и «да» на вопросы № 5, 49 следует предложить испытуемому пройти углубленное медицинское обследование.

Ключ

- При ответах «да» на вопросы: 1, 2, 3, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 37, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 52, 54
- и при ответах «нет» на вопросы: 6, 7, 8, 9, 15, 17, 18, 19, 25, 31, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 53 присваивается 1 балл.

Лист ответов

Дата

ФИО

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
Сумма											

Второй этап — углубленное изучение пригодности к деятельности в системе «человек — техника» - требует специального диагностического инструментария. Для эффективной деятельности в системе «человек — техника» важен моторный компонент деятельности, то есть характеристики психомоторных качеств.

Для оценки этих качеств могут быть использованы следующие методики: «Простая сенсомоторная реакция»; «Сложная зрительно-моторная реакция»; «Реакция на движущийся объект».

Методика «Простая сенсомоторная реакция» предназначена для исследования скорости протекания нервных процессов. Время реакции определяют как интервал между появлением сигнала и ответным действием. Чаще всего изучают два вида простых сенсомоторных реакций: *акустико-моторную* и *зрительно-моторную*.

Измерение простой сенсомоторной реакции может успешно производиться с помощью рефлексометров различной конструкции. Основным элементом этих приборов является электромиллисекундомер, который включается в момент подачи обследуемому раздражителя (светового или звукового) и выключается в момент начала ответной реакции. Методика реализуется следующим образом.

Обследуемый сидит в удобной позе, его правая рука находится на кнопке. Вначале предлагается осуществить несколько пробных попыток, чтобы дать испытуемому возможность освоиться с аппаратурой, настроиться на внимательную работу. Для предупреждения преждевременных реакций при тренировке полезно подачу сигналов производить с различными интервалами. При нажатии испытуемым кнопки до появления сигнала следует указать, что преждевременная реакция является показателем невнимательности и не учитывается.

Методика *«Реакция на движущийся объект»* предназначена для оценки точности движений, динамического глазомера, а также уравновешенности основных нервных процессов. Сущность методики состоит в остановке обследуемым бегущей стрелки мил-лисекундомера на нулевом делении шкалы с помощью кнопки.

После небольшой тренировки дается 20—30 зачетных попыток. Запуск стрелки производится с различных делений шкалы, чтобы у обследуемого не выработался условный рефлекс на время.

Учитываются следующие показатели: количество точных, преждевременных и запаздывающих реакций в процентах к общему их числу, а также средняя величина ошибки в миллисекундах (частное от деления суммы абсолютных величин ошибок на общее количество реакций).

9. Самооценка стиля управления

Организаторские и коммуникативные качества личности существенно влияют на стиль управления руководителя (менеджера, предпринимателя). Ниже приводится методика самооценки руководителем стиля управления (приводится по данным составителей *«Рабочей книги практического психолога»*¹).

Инструкция

Ответьте в утвердительной форме на вопросы теста, касающиеся Вашего характера, привычек, склонностей. Обведите кружком те утверждения, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

Тест-опросник

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.

¹ Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности. - М., 1986. - С. 268-272.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих подчиненных.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива ничего нельзя скрывать: ни хорошего, ни плохого.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще всего просить, а не требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня - это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве - распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные являются исполнителями воли менеджера.

49. Подчиненные - безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителей дисциплины строго наказываю.
 55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
 56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
 57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
 58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
 59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
 60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Анализ и интерпретация данных тестирования

Подсчитав номера выбранных утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стилей управления.

Ключ-таблица к тесту

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной:

- минимальной (0-7);
- средней (8—13);
- высокой (14-20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным.

У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления.

На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего его совершенствования можно руководствоваться приведенными ниже данными.

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
<i>Авторитарный</i>	
0 — 7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.
8 — 13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.
14 — 20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоначальной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость требований, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость критики и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.
<i>Либеральный</i>	
0 — 7	<i>Минимальная:</i> неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность критики недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.
8 — 13	<i>Средняя:</i> стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.
14 — 20	<i>Высокая:</i> полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.
<i>Демократический</i>	
0 — 7	<i>Минимальная:</i> слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и слушать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных указаниях.
8 — 13	<i>Средняя:</i> устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать методы убеждения и принуждения, прислушиваться к мнениям персонала.
14 — 20	<i>Высокая:</i> умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

10. Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя»

Инструкция

Выберите в каждой управленческой ситуации наиболее предпочтительный для Вас вариант поведения и запишите букву выбранного варианта и номер ситуации.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и Вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполняю задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончательного выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем рабочим, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчивым, трудным в контакте.

Г. Четвертый - очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7

Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговоры, которые ближе Вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. Как бы Вы предпочли поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение «треугольника». В дальнейшем повысить требовательность и контроль над его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применяют меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным.

Ситуация 10

В трудовой коллектив, где происходит конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы Вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений его опозданиям на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему на четыре? - спрашиваете Вы.

- А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре, - невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите? А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной.

Скажу: «Иванов тоже отработывал». В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием. Г.

Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало. Поздравлю, пожелаю счастья».

Ситуация 15

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам: домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру, составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы - начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас — нет. Как Вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением сократить эту единицу.

В. Предложу профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль над его работой.

Ситуация 19

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет Ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту Ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с Вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась, и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьму этих рабочих на заметку.

Обработка результатов

Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентации руководителя на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми:

Д - ориентация на интересы дела;

П - ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С - ориентация на самого себя;

О - ориентация на официальную субординацию, соблюдение инструкций.

Ключ

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	В	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

11. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

Основная методика состоит из 27 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.

Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции.

Инструкция

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в.

Вам следует внимательно прочитать все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.

Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками:

«О»; «+»; «—».

Не пишите на опроснике. Ставьте отметки только на листе ответов.

а	б	в
1. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.	Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.	Приказывает так, что хочется выполнить.	Приказывать не умеет.
3. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.	Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.	Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместите-
4. Его интересуют только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.	В работе не заинтересован, подходит к делу формально.	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5. Наверное, он консервативен, так как боится нового.	Инициатива подчиненных руководителем не принимается.	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.
6. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.	Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
7. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.	Ответственность распределяет между собой и подчиненными.	Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.	Подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю.	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
9. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями.	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
10. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.	В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
11. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.	В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.	Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.	Если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.	Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
13. Пожалуй, он не очень требовательный человек.	Он требователен, но одновременно и справедлив.	О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
14. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.	Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.	Контролирует работу от случая к случаю.
15. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.	Часто делает подчиненным замечания, выговоры.	Не может влиять на дисциплину.
16. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.	С руководителем работать интересно.	Подчиненные предоставлены самим себе.

Опросный лист

Оценивает(ют)ся

1	а б в	9	а б в
2		10	
3		11	
4		12	
5		13	
6		14	
7		15	
8		16	

Ключ

N	а б в	N	а б в
1	д кп	9	дкп
2	д кп	10	кпд
3	кпд	11	п д к
4	д пк	12	дкп
5	пдк	13	пкд
6	кдп	14	кдп
7	пкд	15	кдп
8	кпд	16	дкп

Интерпретации

Директивный компонент -Д. Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль действий подчиненных.

Попустительский компонент (пассивного невмешательства) - Л. Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решении.

Коллегиальный компонент - К. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделять ответственность. Демократичность в принятии решений.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в батарее тестов, особенно эффективно использование вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

12. Управленческая матрица («Решетка менеджмента»)

Методика графического определения в пространстве управленческих стилей руководства была разработана американскими психологами Р. Блейком и Дж. Мутон в 1980-е гг. В так называемой «решетке менеджмента» пространство управленческих стилей руководства создается двумя измерениями. Первое измерение - ориентация на производство (производственные задания). Второе измерение — ориентация на персонал, на заботу о людях. Ниже дано описание методики «Решетка менеджмента» в интерпретации Н. Н. Обозова¹.

Управление в новых условиях рыночной экономики предполагает совершенствование соответствующих навыков руководителя (менеджера). Каков образ идеального менеджера в Вашем представлении? Каков Ваш стиль управления? Попробуйте проанализировать этот стиль с помощью «решетки менеджмента», которая описывает характерные типы управленческого поведения. С помощью этой «решетки» можете проанализировать и стили управления знакомых Вам руководителей.

¹ Обозов Н. Н. Психология менеджмента. — СПб: Академия психологии, предпринимательства и менеджмента, 1997. — С. 19—24.

Инструкция

В тесте-опроснике представлены 18 суждений, касающихся разных аспектов поведения руководителя. Исходя из Ваших собственных предпочтений, выскажите мнение о том, как поступили бы Вы в каждой из описываемых ситуаций. На каждое из суждений следует отобрать одну из предложенных альтернатив: «всегда», «часто», «редко», «никогда».

Отметьте выбранные Вами ответы-альтернативы на каждое из 18 высказываний в бланке регистрации ответов знаком плюс (+).

Тест-опросник

1. Я действую как представитель этого коллектива.
2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы.
- 3*. Я поощряю применение единообразных (унифицированных) способов работы.
4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.
5. Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе.
6. Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным.
7. Я поддерживаю высокий темп работы.
8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение учебно-производственных заданий.
- 9*. Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты.
- 10*. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий. 11 *. Я решаю сам, что и как должно быть сделано.
12. Я уделяю основное внимание показателям учебно-производственной деятельности.
13. Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости.
14. Я способствую разным намерениям в своей организации. 15*. Я тщательно планирую работу своего коллектива.
- 16*. Я не объясняю подчиненным свои действия и решения.
- 17*. Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения для их же пользы.
18. Я предоставляю подчиненным возможность (за пределами расписания занятий) устанавливать свой режим работы.

Ниже представлен бланк регистрации ответов. В качестве примера приведены правила его заполнения. Заполненный бланк позволяет выявить количественную сторону двух измерений (ориентацию на производство, производственные задания - З и ориентацию на персонал — П).

Бланк регистрации ответов

N	Выбранные ответы-альтернативы				
	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
1*	+	(+1)			
2					
3*				+ 1	
4		(+1)			
5					
6	(+1)		+		
7			+		
8		(+1)			
9*				(+1)	
10*				(+1)	
11*	+				
12	+ 1				
13		+ 1			
14	(+1)				
15*		+			
16*	+				
17*				+ 1	
18					+

П = 6

3 = 5

Анализ и интерпретация тестирования

Порядок заполнения бланка регистрации ответов.

1. В суждениях, отмеченных звездочками, там, где выбраны альтернативы «Редко» и «Никогда», проставить единицы (по одному баллу). В нашем примере это ответ «Редко» на суждения 3*, 9*, 10*, 17*).

2. В суждениях, которые отмечены звездочками, там, где выбраны альтернативы «Всегда» и «Часто», также проставить единицы (в нашем примере это ответы «Всегда» и «Часто» на суждения 2,4,6,8,12,13,14).

3. Ответы-альтернативы, отмеченные единицами, в суждениях 2, 4, 5, 6, 8, 10*, 14, 16*, 18, обведите кружками. Суммируйте единицы в кружках и полученный результат запишите в позицию П (персонал). В нашем примере П = 6.

4. Суммируйте остальные единицы в бланке ответов и результат запишите в позицию 3 (производство, производственные задания). В нашем примере 3 = 5.

5. Нанесите координаты по позициям «П» и «3» на решетке менеджмента. В нашем случае эти координаты обозначены значком (см. рис. 1).

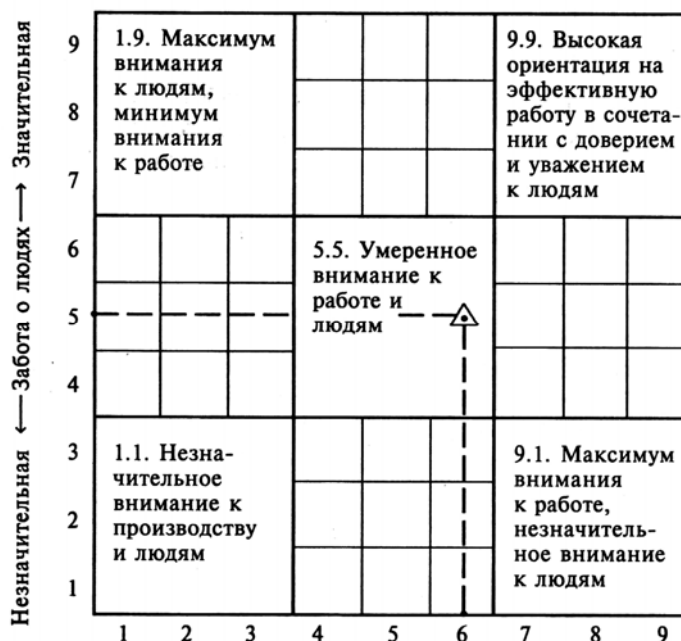


Рис. 1. Характерные типы управленческого поведения («решетка менеджмента»)

На решетке менеджмента координаты 1.1. («нищета управления») соответствуют поведению руководителя, уделяющего минимальное внимание результатам производства и человеку.

Координаты 9.1- это очень жесткий курс администратора, соответствующий авторитарному стилю управления. Его кредо: производственный результат — все, человек — лишь исполнитель. При таком курсе управленческого администрирования возникают ответные реакции подчиненных, старающихся уйти из-под постоянного давления со стороны руководителя, найти для этого любой предлог. В свою очередь это ведет к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции контроля и надзора. Характерная черта таких руководителей - ориентация на безоговорочное исполнение, подавление инициативы, поиск виновников и т. п.

Руководитель с координатами 1.9 («мягкий») в основу своей деятельности ставит человеческие отношения. Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти семейную атмосферу в коллективе. Старается оберегать свой коллектив от возникших разногласий. Перспективные работники под таким руководством могут стать малоинициативными и потерять интерес к творчеству.

Стиль управления, отмеченный координатами 9.9, состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Создаются условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать потенциальные возможности сотрудников коллектива.

Координаты 5.5 («золотая середина») соответствуют управленческому стилю руководителей, которые «стремятся занять позицию «золотой

середины» между методами управления «жестких» и «мягких» управленцев. Они во всем стараются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможность использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы. «Решетка менеджмента» позволяет оценить результаты такого управления: половина возможного при половинной же заинтересованности в труде» (Н.Н. Обозов. Психология менеджмента. - СПб., 1997. - С. 22). Координаты 5.5, обозначенные в нашем примере, как раз относятся к «золотой середине», что требует некоторого повышения заинтересованности в труде и более интенсивного использования потенциальных возможностей в управленческой деятельности.

13. Методика диагностики уровня эмоционального «выгорания» (В. В. Бойко)

Эмоциональное «выгорание» — это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

Эмоциональное «выгорание» представляет собой приобретенный стереотип эмоционального, чаще всего профессионального поведения. Выгорание — отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время могут возникать его дисфункциональные последствия, когда выгорание отрицательно сказывается на выполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами.

Проверьте себя. Если Вы являетесь профессионалом в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, Вам будет интересно увидеть, в какой степени у Вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты Вашей профессиональной деятельности — пациенты, клиенты, потребители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми Вы ежедневно работаете.

Тест

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).

5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения — хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2—3) мне хочется побыть одному, чтобы со мной никто не общался.
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.
17. Мне всегда удастся предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.
18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.
19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.
21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.
23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.
24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.
26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.
27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.
29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.

30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «Не делай людям добра, не получишь зла».

31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.

32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).

33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.

34. Я очень переживаю за свою работу.

35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.

36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.

37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.

38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.

39. В последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе.

40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.

41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.

42. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно.

43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.

44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.

45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.

46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.

47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.

48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.

49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.

50. Успехи в работе вдохновляют меня.

51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (почти безысходной).

52. Я потерял покой из-за работы.

53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера (-ов).

54. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.
58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, не видеть бы и не слышать бы никого.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.
79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) на общении с домашними и друзьями.
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.

83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала — обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.

84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

Обработка данных

Каждый вариант ответа предварительно оценен компетентными судьями тем или иным числом баллов - указывается в ключе рядом с номером суждения в скобках. Это сделано потому, что признаки, включенные в симптом, имеют разное значение в определении его тяжести. Максимальную оценку - 10 баллов получил от судей признак, наиболее показательный для симптома.

В соответствии с ключом производятся следующие подсчеты: 1) определяется сумма баллов отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания», 2) подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из трех фаз формирования «выгорания», 3) находится итоговый показатель синдрома эмоционального «выгорания» - сумма показателей всех 12-ти симптомов.

НАПРЯЖЕНИЕ

1. *Переживание психотравмирующих обстоятельств:*

+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

2. *Неудовлетворенность собой:*

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)

3. *«Загнанность в клетку»:*

+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)

4. *Тревога и депрессия:*

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

РЕЗИСТЕНЦИЯ

1. *Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование:*

+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

2. *Эмоционально-нравственная дезориентация:*

+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

3. *Расширение сферы экономии эмоций:*

+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

4. *Редукция профессиональных обязанностей:*

+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

ИСТОЩЕНИЕ

1. *Эмоциональный дефицит:*

+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

2. *Эмоциональная отстраненность:*
+ 10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)
3. *Личностная отстраненность (деперсонализация):*
+ 11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10)
4. *Психосоматические и психовегетативные нарушения:*
+ 12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

Интерпретация результатов

Предложенная методика дает подробную картину синдрома эмоционального «выгорания». Прежде всего, надо обратить внимание на отдельно взятые симптомы.

Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

- 9 и менее баллов - несложившийся симптом,
- 10—15 баллов - складывающийся симптом,
- 16 и более - сложившийся.

Симптомы с показателями 20 и более баллов относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме эмоционального «выгорания».

Методика позволяет увидеть ведущие симптомы «выгорания». Существенно важно отметить, к какой фазе формирования стресса относятся доминирующие симптомы и в какой фазе наблюдается их наибольшее число.

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса — осмысление показателей фаз развития стресса — напряжения, резистенции и истощения.

В каждой из них оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако сопоставление баллов, полученных для фаз, неправомерно, ибо не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления существенно различаются — реакциями на внешние и внутренние факторы, приемами психологической защиты, состоянием нервной системы.

По количественным показателям правомерно судить только о том, насколько каждая фаза сформировалась, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени:

- 36 и менее баллов - фаза не сформировалась;
- 37-60 баллов - фаза в стадии формирования;
- 61 и более баллов - сформировавшаяся фаза.

Оперируя смысловым содержанием и количественными показателями, подсчитанными для разных фаз формирования синдрома эмоционального «выгорания», можно дать достаточно объемную характеристику личности и, что не менее важно, наметить индивидуальные меры профилактики и психокоррекции.

Освещаются следующие вопросы:

- какие симптомы доминируют;
- какими сложившимися и доминирующими симптомами сопровождается истощение;

- объяснимо ли истощение (если оно выявлено) факторами профессиональной деятельности, вошедшими в симптоматику «выгорания», или субъективными факторами;
- какой симптом (какие симптомы) более всего отягощают эмоциональное состояние личности;
- в каких направлениях надо влиять на производственную обстановку, чтобы снизить нервное напряжение;
- какие признаки и аспекты поведения самой личности подлежат коррекции, чтобы эмоциональное «выгорание» не наносило ущерба ей, профессиональной деятельности и партнерам.

14. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек—человек»¹

Вводные замечания

Интерес к синдрому психического «выгорания» возник в зарубежной психологии в 1970-е гг., и в настоящее время эта проблема широко изучается в контексте профессиональных стрессов.

Существуют различные определения «выгорания», однако в наиболее общем виде оно рассматривается как долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности. В связи с этим синдром психического «выгорания» (*burnout*) ряд авторов обозначает понятием «профессиональное выгорание», что позволяет рассматривать это явление в аспекте личной деформации профессионала под влиянием длительного профессионального стажа.

Синдром выгорания наиболее характерен для представителей коммуникативных профессий, в том числе для всех категорий руководителей, менеджеров, выполняющих функции управления персоналом.

Многие исследования показывают, что ключевую роль в синдроме «выгорания» играют эмоционально затрудненные или напряженные отношения в системе «человек - человек». Например, отношения между лечащим врачом и трудными больными, между руководителем и подчиненными в конфликтных ситуациях или при неблагоприятном психологическом климате в трудовом коллективе.

Наиболее ярко синдром «выгорания» проявляется в тех случаях, когда коммуникации отягощены эмоциональной насыщенностью или когнитивной сложностью. Вероятность появления проблемы «выгорания» увеличивается по мере возрастания частоты и продолжительности контактов разрушительной или раздражительной природы. Таким образом, «выгорание» соотносится с количеством и качеством контактов, которые

¹ Водопьянов Н. Е. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек — человек» // Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Г. С. Никифорова и др. - СПб., 2001. - С. 175-180.

профессионал имел со своими подчиненными, клиентами, подопечными и т.д.

В настоящее время хорошо известны три модели психического «выгорания» и соответственные им методы его оценки. Согласно первой модели, «выгорание» — это состояние физического и психологического истощения, вызванного длительным пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях. Данная трактовка близка пониманию «выгорания» как синдрома хронической усталости. В противоположность двум другим подходам, приверженцы одномерного подхода не ограничивают «выгорание» какими-либо определенными профессиональными группами.

Вторая модель принадлежит голландским исследователям. Они рассматривают «выгорание» как двухмерный конструкт, состоящий из эмоционального истощения и деперсонализации. Последняя проявляется в изменении отношений либо к себе, либо к другим (подчиненным, пациентам, коллегам).

Наиболее распространенной является трехкомпонентная модель синдрома «выгорания» американских исследователей К. Маслач и С. Джексон. В соответствии с данной моделью «выгорание» понимается как синдром эмоционального истощения, деперсонализации и редукции личных достижений. *Эмоциональное истощение* рассматривается как основная составляющая профессионального «выгорания» и проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении.

Вторая составляющая - *деперсонализация* - проявляется в деформации отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение зависимости от других. В других случаях — повышение негативизма, циничности установок и чувств по отношению к реципиентам: пациентам, клиентам, подчиненным и др.

Третий компонент «выгорания» - *редукция личных достижений* - может проявляться либо в тенденции к негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, негативизме относительно служебных достоинств и возможностей, либо в редуцировании собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим.

Цель занятия.

Овладение методикой измерения профессионального «выгорания» согласно трехмерной модели данного синдрома.

Оснащение.

Опросник¹ и ключ к опроснику.

¹ Опросник адаптирован Н. Е. Водопьяновой.

Порядок работы

Исследование проводится индивидуально либо в группах персонала «сервисных» или коммуникативных профессий: медперсонал, учителя, директора, менеджеры, преподаватели, психологи, консультанты, агенты и др.

Испытуемому выдается лист для ответов и опросник с инструкцией.

Лист для ответов

ФИО _____

Возраст _____

Профессия _____ Стаж _____

Номер утверждения	Баллы
1	0 2 1 3 4 5 6
÷	÷
22	0 2 1 3 4 5 6

Обработка и интерпретация результатов

В соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по трем субшкалам.

Интерпретация результатов производится на основании сравнения полученных оценок по каждой из субшкал со средними значениями в исследуемой группе или с данными, представленными в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Уровни «выгорания» (данные американской выборки)

Субшкала	Уровень		
	Низкий	Средний	Высокий
Эмоциональное истощение	0-16	17-26	27 и больше
Деперсонализация	0-6	7-12	13 и больше
Редукция личных достижений	31-0	38-32	39 и больше

Таблица 2

Средние значения по субшкалам для трех профессиональных групп (данные российской выборки)

Группа	Возраст	Стаж	Субшкалы		
			Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личных достижений
Менеджеры	32	3	21,1	10,7	31,5
Государственные служащие	43	7	17,0	7,6	32,5
Врачи-терапевты	45	18	15,2	6,0	33,0

Вопросы для контроля

1. Что понимается под синдромом психического «выгорания»?
2. Какие модели «выгорания» вы знаете?
3. Для каких профессий наиболее характерен синдром «выгорания»?

Опросник

Инструкция.

Цель данного исследования состоит в том, чтобы определить, как люди профессий типа «человек - человек» рассматривают свою работу и людей, с которыми они тесно сотрудничают.

Вам предлагаются 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли Вы себя таким образом относительно Вашей работы.

Если у Вас не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 - никогда.

Если у Вас было такое чувство, укажите, как часто Вы его испытывали.

Для этого зачеркните или обведите кружком балл, соответствующий частоте переживаний того или иного чувства:

0	1	2	3	4	5	6
Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Всегда

Вариант М (для менеджеров)

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон».
3. Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, использую это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными как с предметами, без теплоты и расположения к ним.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих подчиненных и коллег.
10. В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к тем, с кем работаю.
11. Как правило, те, с кем мне приходится работать, малоинтересные люди, скорее утомляющие, чем радующие меня.

12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.
18. Я легко общаюсь с людьми, независимо от их статуса и характера.
19. Я многое успеваю сделать.
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
21. Я многого смогу еще достичь в своей жизни.
22. Бывает, что подчиненные и коллеги перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Вариант II

(для учителей и преподавателей)

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон».
3. Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои ученики и коллеги, и использую это в интересах дела.
5. Я общаюсь с моими учениками чисто формально, без лишних эмоций и стремлюсь свести общение с ними до минимума.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих учеников и коллег.
10. В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к тем, с кем работаю.
11. Как правило, окружающие меня люди много требуют от меня или манипулируют мною, они скорее утомляют, чем радуют меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими учениками и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества при общении с моими учениками и коллегами.

18. Я легко общаюсь с людьми, независимо от их статуса и характера.
 19. Я многое успеваю сделать.
 20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
 21. Я многого смогу еще достичь в своей жизни.
 22. Бывает, что ученики и коллеги перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Ключ

Субшкала	Номера утверждений
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22
Редукция личных достижений	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

К ГЛАВЕ 4: МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Тест «Предрасположены ли Вы к конфликтам?»¹

У любого человека можно выделить черты характера, предрасполагающие к конфликтам в межличностном общении. У одних они ярко выражены, у других слабее. О том, что Вы сами в соответствующих условиях можете содействовать возникновению конфликта, необходимо знать. Это поможет Вам правильно определить поведение и скорректировать его.

Из предлагаемых ответов на вопросы выберите подходящий вариант.

1. Как Вы реагируете на критику?
 - а) как правило, критика меня глубоко уязвляет
 - б) критику обычно принимаю глубоко к сердцу
 - в) пытаюсь учесть, если критика справедлива
 - г) на критику обычно не обращаю внимания
2. Верите ли Вы людям?
 - а) придерживаюсь мнения, что лучше никому не верить.
 - б) людям почти не верю, я в них обманулся
 - в) я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия;
 - г) обычно я доверяю всем людям без разбора.
3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?
 - а) я всегда упорно отстаиваю свои взгляды
 - б) отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что прав
 - в) скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать **свои** взгляды
 - г) предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать
4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?
 - а) в любом деле люблю руководить сам
 - б) люблю как руководить, так и быть руководимым
 - в) охотно работаю под чьим-либо руководством
 - г) как правило, 'предпочитаю работать под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему
5. Если Вас кто-то обидел...
 - а) стараюсь отплатить тем же
 - б) боюсь мстить из-за дальнейших последствий
 - в) считаю месть лишним, ненужным усилием
 - г) если меня кто-то обидел, обиду быстро забываю
6. Вас попытались обойти в очереди...
 - а) способен вышвырнуть вон такого человека

¹ Вишнякова Н. Ф. Конфликтология. - Минск, 2000. - С. 214—216.

- б) ругаюсь, но если только ругаются другие
 - в) молчу, хотя возмущен;
 - г) предпочитаю отступить, в ссору не вникаю
7. Просто ли Вас выбить из колеи?
- а) я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам
 - б) я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины
 - в) расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам
 - г) меня мало что расстраивает
8. Вы «лед» или «пламя»?
- а) я горяч и вспыльчив
 - б) не очень вспыльчив
 - в) скорее спокоен, чем вспыльчив
 - г) я вполне спокойный человек
9. Легко ли Вам говорить правду?
- а) я всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза
 - б) бывает, что я могу сказать все, что думаю
 - в) говорю обдуманно лишь после размышления
 - г) я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать

В зависимости от варианта ответа поставьте

- за (а) - 1 балл,
- за (б) - 2 балла,
- за (в) - 3 балла,
- за (г) - 4 балла.

Суммируйте результаты.

От 9 до 19 баллов. Вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а из-за принципа. Возможно, Вы, не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разгораются страсти вокруг Вас. Иногда о Вас люди говорят: «Борец за правду», «Смелый, не боишься критиковать недостатки». Но прислушайтесь к мнению других: «Побереги свои нервы и нервы окружающих», «Твою бы энергию да в мирных целях». Признайтесь себе честно, так ли велика полезная отдача от Вашей борьбы за справедливость?

От 20 до 25 баллов. Эта сумма позволяет считать Вас человеком уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

От 26 до 34 баллов. Вы едва ли являетесь источником конфликта. Однако общение с Вами немногим доставляет удовольствие, поскольку не интересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делает Вас косвенным виновником конфликтных ситуаций.

2. Тестовая методика «Как Вы относитесь к критике?»

Одни извлекают из критики пользу, другие морщатся, но терпят, третьи активно борются с критикующими, «давят на корню» любое проявление критики. Одни считают, что она помогает делу, другие — что мешает. Одни умеют применять критику, другие — нет. Однако хотим мы того или нет, критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и современный руководитель не может считаться грамотным, если он не знаком со всеми сложностями и трудностями этого явления. Предлагаемый тест поможет Вам определить уровень Вашей персональной грамотности в этой области. И хотя, как и все подобные тесты, он не претендует на бесспорность, надеемся, что он поможет Вам в деловом общении.

Отметьте наиболее приемлемый для Вас вариант ответа на каждый вопрос.

1. Считаете ли Вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого-коллектива

б) критика часто осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роли и прибегать к ней часто

2. Как Вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков

б) лучше высказать замечания человеку наедине, чем публично, на людях

в) предлагаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полушутливой форме

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо

в) можно, но крайне осторожно

4. Как Вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и к «своей» службе, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие

б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

- а) да, разумеется
- б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика
- в) все зависит от самой этой «личности»: если она уж очень обидчива - учитываю это, а если нет - особенно не придерживаюсь дипломатии

6. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

- а) да, обычно стараюсь
- б) нет, не вижу в этом смысла
- в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения

7. Дозируете ли Вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую меру?

- а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток
- б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики
- в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения

8. Вносите ли Вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на недостатки?

- а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе
- б) нет, я полагаю, что главное - обнажить проблему, указать на недостаток, а его устранение - дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов
- в) предпочтительнее конструктивная критика, но даже если трудно что-либо предложить, нельзя умалчивать о недостатках

9. Какова обычно Ваша первая реакция на критику?

- а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу ответного слова или говорю с места
- б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться
- в) обдумываю критику, выступить с ответом не спешу, но если настаивают, то не отказываюсь

10. Какое поведение наиболее характерно для Вас при ответе на критику?

- а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна
- б) прибегаю к методу защиты «от противного», то есть критикую критикующего
- в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие обстоятельства, сопутствующих виновников

11. Раздражает ли Вас критика?
- а) как правило, да
 - б) не очень
 - в) смотря кто и как критикует
12. Появляется ли у Вас чувство неприязни к критикующему Вас человеку?
- а) как правило, да
 - б) нет, крайне редко
 - в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме
13. Как Вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим Вас человеком?
- а) как и прежде
 - б) стараюсь при случае ответить взаимностью или ущемить его интересы другим доступным мне способом
 - в) некоторое время обхожу этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт
14. Как Вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?
- а) считаю их приспособленцами, трусишками, угодниками
 - б) нормально отношусь, ничего тут особенного нет
 - в) советую впредь не торопиться с самокритикой
15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?
- а) да
 - б) нет
 - в) не знаю
16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике Вам ближе?
- а) критика — лекарство, ее надо уметь применять и принимать
 - б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень
 - в) и на критику существует мода

Определите число набранных Вами очков по шкале оценки ответов:

0-баллов	1б, 2в, 3б,7б, 9б, 10б,13б, 15б,15в,16б,2в, 15в.
1-балл	2б, 7а, 9а, 10в, 14в,11а, 12а, 14а, 2б 16в, 14а,5б,6б,7а, 8б, 3в, 4в,
2 - балла	6а, 8а, 10а, 16а, 4б,11б,14б, 1в,5в, 12в.
3 - балла	1а, 2а, 3а, 12в, 13в,4а, 5а, 13а, 15а,12б,6в, 7в, 8в,9в, 11в,12в, 13в

8—18баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют Вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае Вы весьма эмоциональны, легко возбудимы, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий комплекс стабильности, то есть чувство

уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя своих достоинств.

19-32 балла. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоцениваете ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» - Вы редко выходите из себя. В то же время Вам чуждо чувство обиды, желание «насолотить» критикам, оправдать свои ошибки.

33-46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка Вас посещает чувство досады на критику, однако Вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях Вы не перебарщиваете и не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что Вы на своем месте, позволяет Вам не заботиться о личном авторитете, а лишь помнить о пользе дела.

3. Методика определения уровня конфликтности личности¹

Уровень конфликтности личности можно определить с помощью теста-опросника, предлагаемого ниже.

Тест-опросник

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор на повышенных тонах. Вы: а) избегаете вмешиваться

б) можете встать на сторону потерпевшего или того, кто прав

в) всегда вмешиваетесь и отстаиваете свою точку зрения

2. На собрании (совещании и т. д.) критикуете ли Вы руководство за допущенные ошибки?

а) нет

б) да, но в зависимости от Вашего личного отношения к нему

в) всегда критикуете за ошибки не только начальство, но и тех, кто его защищает

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который кажется Вам нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

а) если другие Вас поддержат, то да

б) Вы обязательно будете поддерживать свой план

в) боитесь, что за критику Вас могут лишить премиальных

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) только, если они необидчивы и эти споры не портят Ваших отношений

¹ Морозова А. В. Деловая психология. - СПб., 2000. - С. 328-330.

б) да, но только по принципиальным, важным вопросам

в) спорите со всеми и по любому поводу.

5. Вы стоите в очереди. Кто-то пытается пролезть вперед. Ваши действия?

а) возмущаетесь в душе, но молчите

б) открыто высказываете негодование

в) проходите вперед и начинаете наводить порядок

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа Вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите?

а) выделите положительные стороны работы и предложите предоставить возможность продолжить ее

б) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта

в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок

7. Представьте: свекровь (теща) говорит Вам о необходимости бережливости, экономии, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажете?

а) одобрите покупку, если она доставила ей удовольствие

б) говорите, что эта вещь безвкусная

в) постоянно ругаетесь, ссоритесь из-за этого

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как Вы реагируете?

а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?»

б) делаете замечание

в) если это происходит в общественном месте, то Вы их отчитываете

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:

а) в таком случае Вы не даете ему чаевых, которые заранее приготовили на случай, если бы он поступил честно

б) просите, чтобы он еще раз посчитал сумму;

в) это будет поводом для скандала

10. Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, за разнообразием меню. Возмущает ли Вас это?

а) да, но Вы полагаете, что если даже и выскажете ему какие-то претензии, вряд ли это что-то изменит

б) находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят

в) вымещаете недовольство на младшем персонале - уборщицах, официантах

11. Вы спорите с Вашим сыном-подростком убеждаетесь, что он прав. Вы признаете свою ошибку?

а) нет

- б) разумеется, признаете
- в) какой же у Вас авторитет, если Вы признаете, что были не правы?
- 12. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваши действия:
 - а) не заметите такой пустяк
 - б) молча возьмете солонку
 - в) не удержитесь от замечания и, может быть, демонстративно откажетесь от еды
- 13. На улице, в транспорте Вам наступили на ногу. Ваша реакция:
 - а) с возмущением посмотрите на обидчика
 - б) сухо сделаете замечание
 - в) выскажетесь, не стесняясь в выражениях
- 14. Кто-то из близких купил вещь, которая Вам не понравилась. Вы:
 - а) промолчите
 - б) ограничитесь кратким тактичным комментарием
 - в) устроите скандал из-за пустой траты денег
- 15. Не повезло в лотерее. Как Вы воспринимаете это?
 - а) постараетесь быть равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда в ней больше не участвовать
 - б) не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещаете взять реванш
 - в) билет без выигрыша надолго испортит настроение

Анализ и интерпретация теста

Каждый ответ «а» оценивается в 4 балла; «б» - в 2 балла; «в» - в 0 баллов.

От 42 до 60 баллов - Вы тактичны, не любите конфликтов, даже если можете их сгладить, избегаете критических ситуаций. Когда же Вам приходится вступать в спор, то Вы учитываете, так это отразится на Вашем положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 22 до 40 баллов - о Вас говорят, что Вы - конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это отразится на Вашем положении. И Вас за это уважают.

20 и менее баллов - Вы ищете повод для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если Вас будут считать «любителем поскандалить»? Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

4. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса *Адаптация Н.В. Гришиной*

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать.

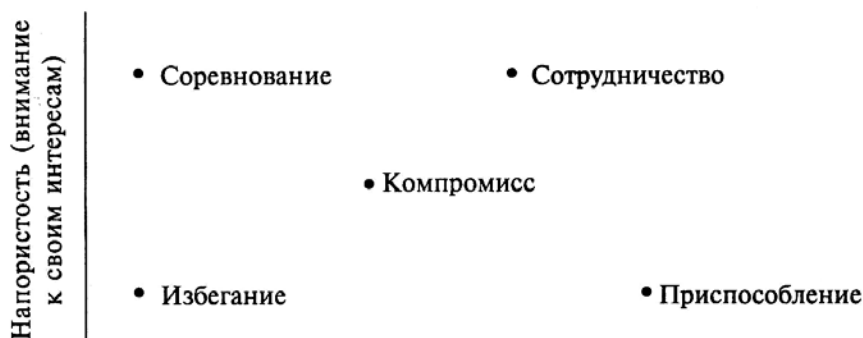
Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, когда люди работают в полной гармонии.

Однако в последнее время в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов произошло существенное изменение. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере, двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов.

Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом можно стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас использует двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Пять способов регулирования конфликтов К. Томаса



Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- 1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- 2) приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- 3) компромисс;
- 4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденций к достижению собственных целей;
- 5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на 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 суждений о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Опросник

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 не согласны.
2.
 - А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3.
 - А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4.
 - А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5.
 - А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
 - Б. Я стараюсь сделать 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 ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих 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 стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и 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 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 главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувства другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь 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 даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть 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 позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Подсчет данных теста Томаса—Килмена

№	Соперничество 1	Сотрудничество 2	компромисс 3	Избегание 4	Приспособление 5
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
Сумма					

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Тест можно использовать в групповом варианте — как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени — 15-20 минут.

5. Диагностика агрессивности по тесту Басса—Дарки

По опроснику Баса-Дарки определяются показатели агрессивности и враждебности.

Инструкция

Ниже представлены 75 утверждений. Вам следует ответить на них «да» или «нет». Среднего значения не предусмотрено. Если Вы сомневаетесь, какой дать ответ, отметьте все же тот вариант, который Вам больше всего подходит. Ответ «да» можно обозначить знаком «+», ответ «нет» — знаком «—».

Опросник Баса—Дарки

1. Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим.
2. Иногда сплетничаю о людях, которых не люблю.
3. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.
4. Если меня не попросят по-хорошему, я не выполню просьбы.
5. Я не всегда получаю то, что мне положено.
6. Я знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если я не одобряю поведения друзей, я даю им это почувствовать.
8. Когда мне случалось обмануть кого-нибудь, я испытывал мучительные угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться предметами.
11. Я всегда снисходителен к чужим недостаткам.
12. Если мне не нравится установленное правило, мне хочется нарушить его.
13. Другие умеют почти всегда пользоваться благоприятными обстоятельствами.
14. Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне несколько более дружелюбно, чем я ожидал.
15. Я часто бываю не согласен с людьми.
16. Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь.
17. Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему.
18. Когда раздражаюсь, я хлопаю дверьми.
19. Я гораздо более раздражителен, чем кажется.

20. Если кто-то воображает себя начальником, то я всегда поступаю ему наперекор.
21. Меня немного огорчает моя судьба.
22. Я думаю, что многие люди не любят меня.
23. Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.
24. Люди, уваливающие от работы, должны испытывать чувство вины.
25. Тот, кто оскорбляет меня и мою семью, напрашивается на драку.
26. Я не способен на грубые шутки.
27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
28. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, что бы они не зазнавались.
29. Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне не нравится.
30. Довольно многие люди завидуют мне.
31. Я требую, чтобы люди уважали меня.
32. Меня угнетает то, что я мало делаю для своих родителей.
33. Люди, которые постоянно изводят Вас, стоят того, чтобы их «щелкнули по носу».
34. Я никогда не бываю мрачен от злости.
35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь.
36. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю внимания.
37. Хотя я и не показываю этого, меня иногда гложет зависть.
38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.
39. Даже если злюсь, я не прибегаю к «сильным» выражениям.
40. Мне хочется, чтобы мои грехи были прощены.
41. Я редко даю сдачи, если кто-нибудь ударит меня.
42. Когда получается не по-моему, я иногда обижаюсь.
43. Иногда люди раздражают меня одним своим присутствием.
44. Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.
45. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам».
46. Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать все, что о нем думаю.
47. Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
48. Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь.
49. С детства я никогда не проявлял вспышек гнева.
50. Я часто чувствую себя как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко работать.
52. Я всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-нибудь приятное для меня.
53. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Я дерусь не реже и не чаще, чем другие.

56. Я могу вспомнить случаи, когда я был настолько зол, что хватал попавшую мне под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда я чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
59. Раньше я думал, что большинство людей говорит правду, но теперь я в это не верю.
60. Я ругаюсь только со злости.
61. Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть.
62. Если для защиты своих прав мне нужно применить физическую силу, я применяю ее.
63. Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу кулаком по столу.
64. Я бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.
66. Я не умею поставить человека на место, даже если он того заслуживает.
67. Я часто думаю, что жил неправильно.
68. Я знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Я не огорчаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.
71. Я часто только угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.
72. В последнее время я стал занудой.
73. В споре я часто повышаю голос.
74. Я стараюсь обычно скрывать свое плохое отношение к людям.
75. Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.

Анализ и интерпретация результатов тестирования

На основе полученных ответов на тест выявляются проявления агрессии и враждебности. При этом могут быть выделены следующие виды реакций испытуемого.

1. Физическая агрессия (использование физической силы против другого лица).
2. Косвенная агрессия (агрессия, направляемая окольным путем).
3. Раздражение - готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость).
4. Негативизм оппозиционная манера поведения - от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов.
5. Обида - зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия.

6. Подозрительность - в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и причиняют вред.

7. Вербальная агрессия - выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы).

8. Чувство вины выражает возможное убеждение субъекта в том, что он является плохим человеком, что совершает нехорошие поступки, а также ощущаемые им угрызения совести.

Реакции 5 и 6 можно определить как враждебные, реакции 1,2,7 - как агрессивные. К особым отнесены реакции «Раздражение», «Негативизм» и «Чувство вины» (3,4, 8), без которых анализ враждебных и агрессивных реакций был бы недостаточно полным.

Подсчет суммы баллов по каждому из видов реакций испытуемого осуществляется с помощью кода ответов.

Код ответов

Вид реакции	«Да» - 1 балл «Нет» - 0 баллов	«Нет» - 1 балл «Да» - 0 баллов	Номинальная сумма баллов	Сумма баллов, набранная испытуемым
1. Физическая агрессия	1, 25, 33, 41, 48, 55, 62, 68	9, 17	4 - 6	
2. Косвенная агрессия	2, 10, 18, 34, 42, 56, 63	26, 49	4 - 5	
3. Раздражение	3, 19, 27, 43, 50, 57, 64, 72	11, 35, 69	4-6	
4. Негативизм	4, 12, 20, 28	36	2-3	
5. Обида	5, 13, 21, 29, 37, 44, 51, 58		4-5	
6. Подозрительность	6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59	65, 70	4-6	

Известно, что каждая личность должна обладать определенной степенью враждебности - агрессивности. Норма такой оценки по каждому из видов реакций испытуемого зафиксирована в колонке «Номинальная сумма баллов по видам реакций».

Так, по реакциям «Физическая агрессия», «Раздражение», «Подозрительность», «Вербальная агрессия» нормой считается, номинальная сумма 4-6 баллов. Для других типов реакций этот показатель несколько ниже.

Если сумма баллов по отдельным видам реакций испытуемого не достигает номинала, то это говорит о значительном снижении или о полном отсутствии соответствующего психологического свойства личности. Следует предполагать наличие у испытуемого определенной степени пассивности и конформности.

Если же сумма баллов по отдельным видам реакций испытуемого превышает номинал, то это говорит о чрезмерном развитии форм

агрессивности, затрудняющем сотрудничество, сознательную кооперацию, а также провоцирующем конфликты.

6. Определение психологического климата в организации

В основе этой методики лежит специфический вид опроса, в котором участвуют все члены того или иного подразделения. Каждому из них дается опросный лист, содержащий 74 суждения. Номера суждений, имеющих отношение к исследуемому коллективу, обводятся в опросном листе. Причем все опрашиваемые предупреждаются, что обводить суждения можно лишь в том случае, когда зафиксированная в суждении форма поведения соответствует всем или большинству членов коллектива.

Список суждений

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.

30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого коллектива
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам членов другого коллектива.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.

71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Суждения характеризуют наиболее важные формы поведения и отношения, которые должны присутствовать в идеальном коллективе. В целом они задают эталон идеального коллектива, в котором все участники проявляют сверхнормативную активность.

Процедура опроса может проводиться и по-иному. Исследователь зачитывает все суждения по очереди, а каждый участник опроса проставляет на чистом листке бумаги номера тех суждений, которые, по его мнению, соответствуют всем или большинству коллектива.

После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития наиболее важных семи характеристик развития коллектива, а следовательно, и социально-психологического климата в нем. Эти характеристики таковы:

- ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактность (4, И, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся в график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива:

0 баллов	
9 баллов	
8 баллов	идеальный
7 баллов	
6 баллов	оптимальный
5 баллов	
4 балла	средний
3 балла	
2 балла	низкий
1 балл	очень низкий

7. Оценка психологической атмосферы в организации

Методика используется для оценки психологической атмосферы в организации. В ее основе лежит метод семантического дифференциала.

Ниже представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен

знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в организации, по мнению отвечающего.

Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная) баллов.

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в организации.

Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается и в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

Пример заполненного бланка методики

Уважаемый товарищ!

В предлагаемом бланке приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в Вашей организации. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в Вашей организации.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие		*							Враждебность
Согласие			*						Несогласие
Удовлетворенность			*						Неудовлетворенность
Продуктивность		*							Непродуктивность
Теплота			*						Холодность
Сотрудничество				*					Несогласованность
Взаимоподдержка				*					Недоброжелательность
Увлеченность					*				Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность		*							Безуспешность

К ГЛАВЕ 5: КАДРОВЫМ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Тест «Эффективный ли Вы менеджер?»

Обведите на шкале от 1 до 5 баллов соответствует Вашему мнению то число, которое больше соответствует Вашему мнению

1. Я подожду, пока дела устроятся.	12 345	Я люблю изменения.
2. Большинство моих совещаний посвящено внутренним проблемам и финансам.	12 3 4 5	Я посвящал большую часть времени клиентам.
3. Если здесь есть выход, я найду его.	12 3 4 5	Первый шаг должно сделать руководство.
4. Я подожду приказов сверху.	12 3 4 5	Я буду делать это сразу.
5. Я готов нести ответственность за пределами круга своих обязанностей.	12 3 4 5	Я выполню предписанную мне работу.
6. Как я могу увеличить прибыль? Доход?	12 3 4 5	Я буду действовать в рамках моего финансового плана.
7. Мои подчиненные имеют свободу действий.	12 3 45	Я внимательно контролирую работу подчиненных.
8. Если мне не дали «добро», я не могу делать это.	12 3 4 5	Мне не запретили, я могу делать это.
9. Я принимаю на себя ответственность за мои ошибки.	12 3 4 5	Обычно я нахожу извинения за свои ошибки.
10. Я не буду рисковать, так как могу потерпеть неудачу.	123 45	Я буду рисковать, хотя могу потерпеть неудачу.
11. Мы должны работать быстрее.	12 3 45	Мы не можем работать так
12. Я хочу знать, что делают другие отделы и в чем они нуждаются.	12 3 4 5	Я забочусь о моем собствен-
13. Я в основном имею дело с теми людьми, которые связаны со мной.	12 345	Я выхожу за рамки организации в своих контрактах.
14. Я и мои подчиненные делаем свою работу самостоятельно и независимо от других.	12 3 45	В работе я сотрудничаю с другими отделами.
15. Я по-настоящему доверяю только немногим людям в фирме.	12 3 4 5	Я охотно делюсь идеями и ресурсами с людьми из других отделов.

Ключ

Для того чтобы определить свою эффективность как менеджера

- по вопросам 1,2,4,8,10,13,14 и 15, просто сложите результат,
- по вопросам 3, 5, 6, 7, 8, 11 и 12 - переверните шкалу так, чтобы результат 1 стал 5, 2→4 и 5→1.

Затем сложите все результаты.

- Если Вы наберете 60 баллов, значит, у Вас склад ума менеджера.
- Если наберете менее 45 баллов, значит, Вам надо работать над собой.

Эффективные менеджеры являются новаторами. Поэтому они рискуют развивать и испытывать новые пути решения проблем, достижения поставленных задач и улучшения операций. Это означает, что иногда они

терпят неудачу в какой-либо попытке, но не боятся неудач. Они используют неудачу как учебный инструмент. Они много работают для создания такого окружения, в котором их люди будут уверены в себе при выполнении тех же задач аналогичным образом.

Эффективные менеджеры сами отвечают за свои действия. Они берут на себя ответственность за неудачи и за успехи. Они не терпят извинений или жалобный настрой и в себе, и в других, включая своих подчиненных. Они находят причины, а не извинения ошибок и неудач и сразу же стремятся исправить дела.

Эффективные менеджеры постоянно находят приоритеты и ставят задачи за пределами формальных целей, установленными их начальниками или с их участием. Их не устраивает статус-кво, и они постоянно ищут пути для улучшения управления. Эффективные менеджеры — создатели систем, первопроходцы.

Неэффективные менеджеры рискуют мало. Обычно они следуют учебнику и ждут директив. Они делают все, что угодно, чтобы избежать видимости совершения ошибок. Неэффективные менеджеры быстро перекладывают вину в случае неудачи на кого-либо другого. У них всегда есть извинения. Иногда они даже тратят время на то, чтобы заранее, до начала дела, придумать себе извинения. Они часто жалуются.

Неэффективные менеджеры рассматривают успех как поддержание «устойчивого состояния» или как средство достижения специфических целей, установленных начальниками или с их участием.

2. Диагностика стрессоустойчивости

Внимательно продумайте каждую из представленных ниже ситуаций и решите, какие в этих случаях были бы у Вас реакции. После каждой ситуации даны варианты реакций, которые нужно оценить, ответив «да» или «нет».

Для этого возьмите лист бумаги, проставьте нумерацию ситуаций от 1 до 18. И против каждой цифры напишите выбранные ответы: «а» или «б». В каждой ситуации будет по шесть реакций на выбор.

Например:

1. а, а, б, а, б, б;
2. б, б, б, а, а, б; и т. д.

№	Ваши реакции в ситуации	Да	Нет
1	2	3	4
1.	На вечере Вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов.		
	сердцебиение	б	а
	нервозность	б	а
	веселость	а	б
	спокойствие	а	б
	смущение	б	а
	покраснение лица	б	а

№	Ваши реакции в ситуации	Да	Нет
2.	Вы спешите на встречу. По дороге Вы встречаетесь со знакомым, который начинает расспрашивать Вас о каких-то важных для него делах.		
	дружелюбие	а	б
	агрессивность	б	а
	дрожание рук	б	а
	спокойствие	а	б
	нетерпение	б	а
	потливость	б	а
3.	Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но Вам приходится ждать вызова целый час.		
	недружелюбие	б	а
	злость	б	а
	самоконтроль	а	б
	сердцебиение	б	а
	веселость	а	б
	потливость ладоней	б	а
4.	За праздничным столом Вы разлили почти целую бутылку вина.		
	веселость	а	б
	смущение	б	а
	безразличие	а	б
	бормотание каких-то невнятных слов	б	а
	естественный смех	а	б
	покраснение лица	б	а
5.	Вас задержали за проезд в автобусе без билета.		
	покраснение лица	б	а
	спокойствие	а	б
	дрожание рук	б	а
	веселость	а	б
	чувство стыда	б	а
	естественный смех	а	б
6.	Вы провели вечер в ресторане. Когда собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома.		
	покраснение лица	б	а
	спокойствие	а	б
	сердцебиение	б	а
	веселость	а	б
	смущение	б	а
	потливость	б	а
7.	На ходу у Вашей машины лопнула шина. С большими усилиями Вы справились с машиной.		
	спокойствие	а	б
	злость	б	а
	потливость	б	а
	самоконтроль	а	б
	растерянность	б	а
	сердцебиение	б	а
8.	Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой.		
	спокойствие	а	б
	бездействие	б	а
	дрожание рук	б	а
	самоконтроль	а	б
	злость	б	а
	веселость	а	б

№	Ваши реакции в ситуации	Да	Нет
9.	Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его неприятный и недружелюбный голос.		
	поблуднение	б	а
	дрожание рук	б	а
	спокойствие	а	б
	уверенность	а	б
	потливость	б	а
	тревога	б	а
10.	Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг он останавливается и Вы зависаете между этажами.		
	веселость	а	б
	спокойствие	а	б
	злость	б	а
	сердцебиение	б	а
	неприятное ощущение	б	а
	невозмутимость	а	б
11.	Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство.		
	спокойствие	а	б
	волнение	б	а
	уверенность	а	б
	страх	б	а
	сердцебиение	б	а
	дрожание рук	б	а
12.	При обсуждении одного вопроса после того, как Вы высказали свою точку зрения, все присутствующие начали над Вами посмеиваться.		
	покраснение лица	б	а
	веселость	а	б
	спокойствие	а	б
	злость	б	а
	самоконтроль	а	б
	смущение	б	а
13.	Вы повздорили со своим другом. В конце концов Ваш друг сказал: «Я не хочу больше знать тебя!»		
	агрессивность	б	а
	спокойствие	а	б
	веселость	а	б
	волнение	б	а
	сердцебиение	б	а
	самоконтроль	а	б
14.	Вы написали заявление о поступлении на работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда Вы вошли, инспектор по кадрам сказал: «Садитесь. Ваше заявление далеко не безупречно».		
	волнение	б	а
	спокойствие	а	б
	бормотание невнятного	б	а
	покраснение лица	б	а
	хладнокровие	а	б
	смущение	б	а
	веселость	а	б
15.	Вы танцуете. Ваша партнерша говорит: «Нельзя сказать, что Вы хороший танцор».		
	смущение	б	а
	злость	б	а
	покраснение лица	б	а

№	Ваши реакции в ситуации	Да	Нет
	хладнокровие	а	б
	естественный смех	а	б
16.	При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал Вам: «Вам нужно бы иметь собственное мнение».		
	агрессивность	0	а
	самоконтроль	а	б
	смущение	б	а
	потливость	б	а
	хладнокровие	а	б
	бормотание невнятного	б	а
17.	В разговоре Вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что этими вымыслами Вы хотели создать себе авторитет.		
	смущение	б	а
	покраснение лица	б	а
	бормотание невнятного	б	а
	хладнокровие	б	б
	веселость	а	б
	дрожание рук	б	а
18.	Начальник недоволен Вашей работой. Он критически анализирует Ваши действия.		
	спокойствие	а	б
	покраснение лица	б	а
	самоконтроль	а	б
	волнение	б	б
	бормотание невнятного	б	а
	улыбка смущения	б	а

Сверьте результаты ответов с ключом теста.

Ключ

Для оценки своей способности переносить стрессовые нагрузки подсчитайте количество выбранных ответов с отметкой «а» из всех 18 ситуаций. Определите способность по совпадению баллов с оценкой в таблице:

Количество всех «а»	Способность переносить стрессовые ситуации
88 - 108	высокая
60-87	средняя
0-59	низкая

3. Экспресс-диагностика по определению уровня самооценки

Выявить уровень самооценки можно с помощью несложного теста-опросника, при анализе суждений которого может быть дано пять вариантов ответов: очень часто — 4 балла, часто — 3 балла, иногда — 2 балла, редко — 1 балл, никогда — 0 баллов.

Суждения

1. Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.

2. Я чувствую свою ответственность по работе.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я реже проявляю инициативу, нежели другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупцом.
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я допускаю ошибки в своей жизни.
11. Как жаль, что я не умею как следует говорить с людьми.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими.
14. Я слишком скромн.
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие неправильного мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я часто смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто волнуюсь и понапрасну.
24. Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Я чувствую себя скованным.
26. Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.
27. Я уверен, что люди все в жизни принимают легче, чем я.
28. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.
30. Как жаль, что я не так общителен.
31. В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверен в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего ждет от меня общественность.

Для того чтобы определить уровень самооценки, необходимо сложить баллы по всем 32 суждениям. Сумма баллов от 0 до 25 говорит о высоком уровне самооценки, при котором человек чаще всего не отягощен комплексом неполноценности, правильно реагирует на замечания других и редко сомневается в своих действиях. Сумма баллов от 26 до 45 свидетельствует о среднем уровне самооценки, при котором человек редко страдает от комплекса неполноценности и лишь время от времени старается подладиться под мнения других. Сумма баллов от 46 до 128 указывает на низкий уровень самооценки, при котором человек болезненно переносит

критические замечания в свой адрес, старается всегда считаться с мнениями других и часто страдает от комплекса неполноценности.

4. Методика определения степени самоуважения (*тест Розенберга*)

С помощью этой шкалы, разработанной американским психологом Розенбергом, можно выявить важнейший компонент самооценки - глобальное отношение к себе. Отношение это в последующем проявляется в уровне тревожности, депрессивности, психосоматических заболеваниях (чем оно ниже, тем их больше), а также активности в общении, стремлении к лидерству и чувству межличностной безопасности (чем выше глобальное самоотношение, тем сильнее эти чувства). Опросник состоит из десяти суждений, на каждое из которых предлагаются четыре градации ответов, кодируемых в баллах по схеме, приведенной ниже.

ВАРИАНТЫ СУЖДЕНИЙ	БАЛЛЫ	
	Прямые	Обратные
Полностью согласен	4	1
Согласен	3	2
Не согласен	2	3
Абсолютно не согласен	1	4

Суждения

1. Я чувствую, что я достойный человек, по крайней мере не менее, чем другие.
2. Я всегда склонен чувствовать себя неудачником.
3. Мне кажется, что у меня есть ряд хороших» качеств.
4. Я способен кое-что делать не хуже, чем большинство.
5. Мне кажется, что мне особенно нечем гордиться.
6. Я к себе хорошо отношусь.
7. В целом я удовлетворен собой.
8. Мне бы хотелось больше уважать себя.
9. Иногда я ясно чувствую свою бесполезность.
10. Иногда я думаю, что я во всем нехорош.

Код опросника:

- прямые вопросы: 1,3,4,6;
- обратные вопросы: 2, 5,7,8,9,10.

Обработка и интерпретация результатов тестирования

Подсчитывается сумма набранных баллов в соответствии с кодом к опроснику. Максимальная сумма баллов - 40. Минимально возможная сумма баллов - 10. Оптимальная сумма баллов - от 30 до 35. Весьма высокий уровень самоуважения адекватно оценивается как тщеславие. Минимальный

уровень свидетельствует о возможном высоком уровне притязаний. Между самоуважением, успешностью деятельности и притязанием существует определенная взаимосвязь, определяемая формулой: самоуважение = успех/притязания. Для того чтобы сохранить самоуважение, в одном случае необходимо добиться успеха, приложив максимум усилий, в другом случае - снизить уровень притязаний.

5. Методика выявления коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2)

Данная методика предназначена для выявления коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д.).

Методика содержит 40 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен дать ответ «да» или «нет». Время выполнения методики 10-15 минут. При этом отдельно определяется уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

Вопросы

1. Есть ли у Вас стремление изучать людей и завязывать знакомства с различными людьми?
2. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-либо из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
6. Много ли своих товарищей Вам удалось склонить к принятию Вашего мнения?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время за книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вам отказаться от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вам включаться в новые для Вас компании (коллективы)?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удастся устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли Вы добиться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новыми людьми?
18. Часто ли при выполнении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди, и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удается закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь доказать свою правоту?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не составляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе (на производстве)?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ для обработки данных по методике КОС-2

Коммуникативные склонности	(+) (-)	«Да» «Нет»	1,5,9, 13, 17,21,25,29,33,37 3,7, 11, 15, 19,23,27,31,35,39
Организаторские склонности	(+) (-)	«Да» «Нет»	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

6. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность»

Для более глубокого изучения личностных качеств и выработки рекомендаций по профессиональному предназначению может быть использован Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность», разработанный А. Г. Маклаковым и С. В. Чермяниным. Опросник содержит 165 вопросов и имеет следующие шкалы:

- «достоверность» (Д);
- «адаптивные способности» (АС);
- «нервно-психическая устойчивость» (НПУ);
- «моральная нормативность» (МН).

На каждое утверждение обследуемый должен ответить «да» или «нет».

1. Бывает, что я сержусь.
2. Обычно по утрам я просыпаюсь свежим и отдохнувшим.
3. Сейчас я примерно так же работоспособен, как и всегда.
4. Судьба определенно несправедлива ко мне.
5. Запоры у меня бывают очень редко.
6. Временами мне очень хотелось покинуть свой дом.
7. Временами у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
8. Мне кажется, что меня никто не понимает.
9. Считаю, что если кто-то причинил мне зло, то я должен ответить ему тем же.
10. Иногда мне в голову приходят такие нехорошие мысли, что лучше о них никому не рассказывать.
11. Мне бывает трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.
12. У меня бывают часто странные и необычные переживания.
13. У меня отсутствуют неприятности из-за моего поведения.
14. В детстве я одно время совершал мелкие кражи.
15. Бывает, что у меня появляется желание ломать или крушить все вокруг.
16. Бывало, что я целыми днями и даже неделями ничего не мог делать, потому что никак не мог заставить себя взяться за работу.

17. Сон у меня прерывистый и беспокойный.
18. Моя семья относится с неодобрением к той работе, которую я выбрал.
19. Бывали случаи, что я не сдерживал обещаний.
20. Голова у меня болит часто.
21. Раз в неделю или чаще я без всякой видимой причины внезапно ощущаю жар во всем теле.
22. Было бы хорошо, если бы почти все законы отменили.
23. Состояние моего здоровья почти такое же, как у большинства моих знакомых (не хуже).
24. Встречая на улице своих знакомых или школьных друзей, с которыми я давно не виделся, я предпочитаю проходить мимо, если они со мной не заговаривают первыми.
25. Большинству людей, которые меня знают, я нравлюсь.
26. Я человек общительный.
27. Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение.
28. Большую часть времени настроение у меня подавленное.
29. Теперь мне трудно надеяться на то, что я чего-нибудь добьюсь в жизни.
30. У меня мало уверенности в себе.
31. Иногда я говорю неправду.
32. Обычно я считаю, что жизнь - стоящая штука.
33. Я считаю, что большинство людей способны солгать, чтобы продвинуться по службе.
34. Я охотно принимаю участие в собраниях и других общественных мероприятиях.
35. Я ссорюсь с членами моей семьи очень редко.
36. Иногда я испытываю сильное желание нарушить правила приличия или кому-нибудь навредить.
37. Самая трудная борьба для меня — это борьба с самим собой.
38. Мышечные судороги или подергивания у меня бывают крайне редко (или почти не бывают).
39. Я довольно безразличен к тому, что со мной будет.
40. Иногда, когда я себя неважно чувствую, я бываю раздражительным.
41. Часто у меня такое чувство, что я сделал что-то не то или даже что-то плохое.
42. Некоторые люди до того любят командовать, что меня так и тянет делать все наперекор, даже если я знаю, что они правы.
43. Я часто считаю себя обязанным отстаивать то, что нахожу справедливым.
44. Моя речь сейчас такая же, как всегда (ни быстрее, ни медленнее, нет ни хрипоты, ни невнятности).
45. Я считаю, что моя семейная жизнь такая же хорошая, как у большинства моих знакомых.
46. Меня ужасно задевает, когда меня критикуют или ругают.

47. Иногда у меня бывает чувство, что я просто должен нанести повреждение себе или кому-нибудь другому.

48. Мое поведение в значительной мере определяется обычаями тех, кто меня окружает.

49. В детстве у меня была компания, где все старались стоять друг за друга.

50. Иногда меня так и подмывает с кем-нибудь затеять драку.

51. Бывало, что я говорил о вещах, в которых не разбираюсь.

52. Обычно я засыпаю спокойно и меня не тревожат никакие мысли.

53. Последние несколько лет я чувствую себя хорошо.

54. У меня никогда не было ни припадков, ни судорог.

55. Сейчас мой вес постоянен (я не худею и не полнею).

56. Я считаю, что меня часто наказывали незаслуженно.

57. Я легко плачу.

58. Я мало устаю.

59. Я был бы довольно спокоен, если бы у кого-нибудь из моей семьи были неприятности из-за нарушения закона.

60. С моим рассудком творится что-то неладное.

61. Чтобы скрыть свою застенчивость, мне приходится затрачивать большие усилия.

62. Приступы головокружения у меня бывают очень редко (или почти не бывают).

63. Меня беспокоят сексуальные вопросы.

64. Мне трудно поддерживать разговор с людьми, с которыми я только что познакомился.

65. Когда я пытаюсь что-то сделать, то часто замечаю, что у меня дрожат руки.

66. Руки у меня такие же ловкие и проворные, как и прежде.

67. Большую часть времени я испытываю общую слабость.

68. Иногда, когда я смущен, я сильно потею, и меня это очень раздражает.

69. Бывает, что я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.

70. Думаю, что я человек обреченный.

71. Бывали случаи, когда мне было трудно удержаться, чтобы что-нибудь не стащить у кого-нибудь или где-нибудь, например, в магазине.

72. Я злоупотреблял спиртными напитками.

73. Я часто о чем-нибудь тревожусь.

74. Мне бы хотелось быть членом нескольких кружков или обществ.

75. Я редко задыхаюсь, и у меня не бывает сильного сердцебиения.

76. Всю свою жизнь я строго следую принципам, основанным на чувстве долга.

77. Случалось, что я препятствовал или поступал наперекор людям просто из принципа, а не потому, что дело было действительно важным.

78. Если мне не грозит штраф и машин поблизости нет, я могу перейти улицу там, где мне хочется, а не там, где положено.

79. Я всегда был независимым и свободным от контроля со стороны семьи.

80. У меня бывали периоды такого сильного беспокойства, что я даже не мог усидеть на месте.

81. Зачастую мои поступки неправильно истолковывались.

82. Мои родители и (или) другие члены моей семьи придираются ко мне больше, чем надо.

83. Кто-то управляет моими мыслями.

84. Люди равнодушны и безразличны к тому, что с тобой случится.

85. Мне нравится быть в компании, где все подшучивают друг над другом.

86. В школе я усваивал материал медленнее, чем другие.

87. Я вполне уверен в себе.

88. Никому не доверять - самое безопасное.

89. Раз в неделю или чаще я бываю очень возбужденным и взволнованным.

90. Когда я нахожусь в компании, мне трудно найти подходящую тему для разговора.

91. Мне легко заставить других людей бояться себя, и иногда я это делаю ради забавы.

92. В игре я предпочитаю выигрывать.

93. Глупо осуждать человека, обманувшего того, кто сам позволяет себя обманывать.

94. Кто-то пытается воздействовать на мои мысли.

95. Я ежедневно выпиваю много воды.

96. Счастливее всего я бываю, когда один.

97. Я возмущаюсь каждый раз, когда узнаю, что преступник по какой-либо причине остался безнаказанным.

98. В моей жизни был один или несколько случаев, когда я чувствовал, что кто-то посредством гипноза заставляет меня совершать те или иные поступки.

99. Я редко заговариваю с людьми первым.

100. У меня никогда не было столкновений с законом.

101. Мне приятно иметь среди своих знакомых значительных людей - это придает мне вес в собственных глазах.

102. Иногда без всякой причины у меня вдруг наступают периоды необычайной веселости.

103. Жизнь для меня почти всегда связана с напряжением.

104. В школе мне было очень трудно говорить перед классом.

105. Люди проявляют по отношению ко мне столько сочувствия и симпатии, сколько я заслуживаю.

106. Я отказываюсь играть в некоторые игры, потому что у меня это плохо получается.

107. Мне кажется, что я завожу друзей с такой же легкостью, как и другие.

108. Мне неприятно, когда вокруг меня люди.
109. Мне, как правило, везет.
110. Меня легко привести в замешательство.
111. Некоторые из членов моей семьи совершали поступки, которые меня пугали.
112. Иногда у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
113. Мне бывает трудно приступить к выполнению нового задания или начать новое дело.
114. Если бы люди не были настроены против меня, я в жизни достиг бы гораздо большего.
115. Мне кажется, что меня никто не понимает.
116. Среди моих знакомых есть люди, которые мне не нравятся.
117. Я легко теряю терпение с людьми.
118. Часто в новой обстановке я испытываю тревогу.
119. Часто мне хочется умереть.
120. Иногда я бываю так возбужден, что мне бывает трудно заснуть.
121. Часто я перехожу на другую сторону улицы, чтобы избежать встречи с тем, кого я увидел.
122. Бывало, что я бросал начатое дело, так как боялся, что не справлюсь с ним.
123. Почти каждый день случается что-нибудь, что пугает меня.
124. Даже среди людей я чувствую себя одиноким.
125. Я убежден, что существует лишь одно-единственное правильное понимание смысла жизни.
126. В гостях я чаще сижу в стороне и разговариваю с кем-нибудь одним, чем принимаю участие в общих развлечениях.
127. Мне часто говорят, что я вспыльчив.
128. Бывает, что я с кем-нибудь посплетничаю.
129. Часто мне бывает неприятно, когда я пытаюсь предостеречь кого-либо от ошибок, а меня понимают неправильно.
130. Я часто обращаюсь к людям за советом.
131. Часто, даже тогда, когда у меня все складывается хорошо, я чувствую, что мне все безразлично.
132. Меня довольно трудно вывести из себя.
133. Когда я пытаюсь указать людям на их ошибки или помочь, они часто понимают меня неправильно.
134. Обычно я спокоен, и меня нелегко вывести из душевного равновесия.
135. Я заслуживаю сурового наказания за свои проступки.
136. Мне свойственно так сильно переживать свои разочарования, что я не могу заставить себя не думать о них.
137. Временами мне кажется, что я ни на что не пригоден.
138. Бывало, что при обсуждении некоторых вопросов я, особенно не задумываясь, соглашался с мнением других.

139. Меня весьма беспокоят всевозможные несчастья.
140. Мои убеждения и взгляды непоколебимы.
141. Я думаю, что можно, не нарушая закона, попытаться найти в нем лазейку.
142. Есть люди, которые мне настолько неприятны, что я в глубине души радуюсь, когда они получают нагоняй за что-нибудь.
143. У меня бывали периоды, когда я из-за волнения терял сон.
144. Я посещаю всевозможные общественные мероприятия, потому что это позволяет побыть среди людей.
145. Можно простить людям нарушение правил, которые они считают неразумными.
146. У меня есть дурные привычки, которые настолько сильны, что бороться с ними просто бесполезно.
147. Я охотно знакомлюсь с новыми людьми.
148. Бывает, что неприличная и даже непристойная шутка у меня вызывает смех.
149. Если дело у меня идет плохо, мне сразу хочется все бросить.
150. Я предпочитаю действовать согласно собственным планам, а не следовать указаниям других.
151. Люблю, чтобы окружающие знали мою точку зрения.
152. Если я плохого мнения о человеке или даже презираю его, то почти не стараюсь скрыть это от него.
153. Я человек нервный и легко возбудимый.
154. Все у меня получается плохо, не так, как надо.
155. Будущее кажется мне безнадежным.
156. Люди довольно легко могут изменить мое мнение, даже если до этого оно казалось мне окончательным.
157. Несколько раз в неделю у меня бывает чувство, что должно случиться что-то страшное.
158. Чаще всего я чувствую себя усталым.
159. Я люблю бывать на вечерах и просто в компаниях.
160. Я стараюсь уклониться от конфликтов и затруднительных положений.
161. Меня часто раздражает, что я забываю, куда кладу вещи.
162. Рассказы о приключениях мне нравятся больше, чем о любви.
163. Если я захочу сделать что-то, но окружающие считают, что этого делать не стоит, я легко могу отказаться от своих намерений.
164. Глупо осуждать людей, которые стремятся взять от жизни все, что могут.
165. Мне безразлично, что обо мне думают другие.

Обработка результатов осуществляется путем подсчета количества совпадений ответов испытуемого с ключом по каждой из шкал. Начинать обработку следует со шкалы достоверности, чтобы оценить стремление обследуемого представить себя в более социально привлекательном виде.

Если обследуемый набирает по шкале достоверности более 10 баллов, результат тестирования следует считать недостоверным и после проведения разъяснительной беседы необходимо повторить тестирование.

*Ключи к шкалам Многоуровневого личностного опросника
«Адаптивность» (МЛО—АМ)*

Достоверность (Д)

«Да» — ни одного вопроса.

«Нет» - 1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148.

Адаптивные способности (АС)

«Да» - 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 50, 56, 57, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 131, 133, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162, 164, 165.

«Нет» - 2, 3, 5, 13, 23, 25, 26, 32, 34, 35, 38, 44, 45, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 62, 66, 74, 76, 85, 87, 97, 100, 105, 107, 127, 130, 132, 134, 140, 144, 147, 59, 160, 163.

Нервно-психическая устойчивость (НПУ)

«Да» - 4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 47, 57, 60, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 73, 75, 80, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 129, 131, 135, 136, 137, 139, 143, 146, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162.

«Нет» - 2, 3, 5, 23, 25, 32, 38, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 87, 105, 127, 132, 134, 140.

Коммуникативные особенности (КО)

«Да» - 9, 24, 27, 33, 46, 61, 64, 81, 88, 90, 99, 104, 106, 144, 121, 126, 133, 142, 151, 152.

«Нет» - 26, 34, 35, 48, 74, 85, 107, 130, 144, 147, 159.

Моральная нормативность (МН)

«Да» - 14, 22, 36, 42, 50, 56, 59, 72, 77, 79, 91, 93, 125, 141, 145, 150, 164, 165.

«Нет» - 13, 76, 97, 100, 160, 163.

7. Дифференциально-диагностический опросник Е. А. Климова (ДДО)

Методика предназначена для отбора на различные типы профессий в соответствии с классификацией типов профессий Е. А. Климова. Можно использовать при профориентации подростков и взрослых.

Содержание методики

Испытуемый должен в каждой из 20 пар предлагаемых видов деятельности выбрать только один вид и в соответствующей клетке листа ответов поставить знак «+».

Инструкция

Предположим, что после соответствующего обучения Вы сможете выполнить любую работу. Но если бы Вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы Вы предпочли?

Лист ответов

1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	

Лист ответов сделан так, чтобы можно было подсчитать количество знаков «+» в каждом из пяти столбцов. Каждый из столбцов соответствует определенному типу профессий. Испытуемому рекомендуется выбрать тот тип профессий, который получил максимальное количество знаков «+». Название типов профессий по столбцам:

Текст опросника

1а. Ухаживать за животными.	или	1б. Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать).
2а. Помогать больным.	или	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин.
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок.	или	3б. Следить за состоянием, развитием растений.
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т.п.).	или	4б. Доводить товары до потребителя, рекламировать, продавать.
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи.	или	5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты).
6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы).	или	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных).
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты).	или	7б. Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством подъемным краном, трактором, тепловозом и др.).
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии и т. д.).	или	8б. Оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов).
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику), жилище.	или	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках.
10а. Лечить животных.	или	10б. Выполнять вычисления, расчеты.
11а. Выводить новые сорта растений.	или	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленные изделия (машины, одежду, дома, продукты питания и т. п.).
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, наказывать, поощрять.	или	12б. Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок).
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности.	или	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов.
14а. Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты.	или	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т. п.
15а. Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые и представляемые).	или	15б. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.
16а. Делать лабораторные анализы в больнице.	или	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение.
17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий.	или	17б. Осуществлять монтаж или сборку машин, приборов.
18а. Организовать культпоходы сверстников или младших в театры, музеи, туристические походы, на экскурсии и т. п.	или	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах.
19а. Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания.	или	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты.
20а. Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада.	или	20б. Работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, наборной машине и др.).

- «человек - природа» - все профессии, связанные с растениеводством, животноводством и лесным хозяйством;

- «человек - техника» - все технические профессии;

- «человек - человек» - все профессии, связанные с обслуживанием людей, с общением;

- «человек - знак» - все профессии, связанные с обсчетами, цифровыми и буквенными знаками, в том числе и музыкальностью.

Время обследования не ограничивается. Хотя испытуемого следует предупредить о том, что над вопросами не следует долго задумываться. Обычно на выполнение задания требуется 20-30 минут.

Возможно, использование методики индивидуально и в группе. Экспериментатор может зачитывать вопросы группе испытуемых, но в этом случае ограничивается время ответа. Такой способ применяется, когда экспериментатор должен работать в ограниченном временном интервале.

8. Профессиональный опросник «Карта интересов»

Методика используется в целях профориентации и при приеме на работу. Может применяться для обследования, как подростков, так и взрослых. Хорошие результаты получаются при использовании данной методики в целях профориентации лиц, меняющих профессию. Время исследования неограниченно, но следует предупреждать о необходимости работать в течение 40-50 минут.

Инструкция

У есть Вас возможность продолжить учебу или поступить на интересную работу. Для того, чтобы помочь Вам выбрать профессию, предлагаем перечень вопросов. Подумайте перед тем, как ответить на каждый вопрос. Постарайтесь дать как можно более точный ответ.

Если Вы не раз убеждались,

- что *очень любите* или *Вам очень нравится* то, о чем мы спрашиваем, то в листе ответов в графе под тем же номером, что и номер вопроса, поставьте *два плюса «++»*;

- если просто нравится (любите) - один плюс «+»;

- если не знаете, сомневаетесь - ноль «0»;

- если не нравится (не любите) – минус «-»;

- если очень не нравится - два минуса «--».

Отвечайте на каждый пункт, не пропуская ни одного. Если у Вас возникают вопросы, спрашивайте сразу же. Время заполнения листа ответов не ограничивается.

Вопросы

ЛЮБИТЕ ЛИ ВЫ, ХОТЕЛИ БЫ ВЫ, НРАВИТСЯ ЛИ ВАМ?

1. Уроки физики.
2. Уроки математики.
3. Уроки химии.
4. Читать книги или статьи по астрономии.
5. Читать об опытах и животных.
6. Читать о жизни и работе врачей.
7. Читать о сельском хозяйстве, о растениях и животных.

8. Читать о лесе.
9. Читать произведения классиков мировой литературы.
10. Читать газеты, журналы, слушать радио, смотреть телевизор.
11. Уроки истории.
12. Посещать театры, музеи, художественные выставки.
13. Читать литературу о геологических экспедициях.
14. Читать о различных странах, их экономике, государственном устройстве.
15. Организовывать товарищей на выполнение общественной работы и руководить ими.
16. Читать о работе милиции.
17. Читать о морях, летчиках.
18. Читать о работе воспитателя.
19. Знакомиться с устройством и работой станков.
20. Готовить обеды.
21. Читать о строителях.
22. Заботиться о красоте помещения, в котором Вы учитесь, живете, работаете.
23. Читать о достижениях техники (например, журналы «Техника молодежи», «Юный техник» и т. д.).
24. Знакомиться с устройством бытовых электро-и радиоприборов.
25. Читать научно-популярную литературу об открытиях и физике.
26. Читать научно-популярную литературу о математике.
27. Узнавать о новых достижениях в области химии (из журналов, радио- и телепередач и т. д.).
28. Смотреть телепередачи о космонавтах.
29. Изучать биологию.
30. Интересоваться причинами и способами лечения болезней.
31. Изучать ботанику.
32. Проводить время в лесу.
33. Читать литературно-критические статьи,
34. Активно участвовать в общественной жизни.
35. Читать книги об исторических событиях.
36. Слушать симфоническую музыку.
37. Узнавать об открытиях новых месторождений полезных ископаемых.
38. Узнавать о географических открытиях.
39. Обсуждать текущие дела и события.
40. Устанавливать дисциплину среди сверстников или младших.
41. Путешествовать по стране.
42. Давать объяснения товарищам, как решить трудную задачу, правильно написать предложение и др.
43. Знакомиться с различными инструментами.
44. Уроки домоводства.
45. Узнавать о новых достижениях в области строительства.

46. Посещать фабрики.
47. Знакомиться с устройством механизмов, машин.
48. Читать статьи в научно-популярных журналах о достижениях в области радиотехники.
49. Разбираться в теории физических явлений.
50. Решать сложные математические задачи.
51. Ставить опыты по химии, следить за ходом химических реакций.
52. Наблюдать за небесными светилами.
53. Вести наблюдения за растениями.
54. Делать перевязки, оказывать первую помощь при ушибах и т. д.
55. Выращивать животных и ухаживать за ними.
56. Собирать гербарий.
57. Писать рассказы и стихи.
58. Наблюдать за поведением и жизнью людей.
59. Принимать участие в работе исторического кружка, разыскивать материалы, свидетельствующие о событиях прошлого.
60. Декламировать, петь в хоре, выступать на сцене.
61. Собирать минералы, интересоваться их происхождением.
62. Изучать природу родного края.
63. Организовывать общественные мероприятия в школе.
64. Обращать особое внимание на поведение людей.
65. Посещать кружок автолюбителей, обслуживать автомобиль.
66. Проводить время с маленькими детьми (читать им книги, что-нибудь рассказывать, помогать чем-либо).
67. Изготавливать различные детали и предметы.
68. Организовывать питание во время походов.
69. Бывать на стройках.
70. Шить одежду.
71. Собирать и ремонтировать механизмы велосипедов, швейных машин, часов и т. п.
72. Ремонтировать бытовые электро- и радиоприборы.
73. Заниматься в физическом кружке.
74. Заниматься в математическом кружке.
75. Готовить растворы, взвешивать реактивы.
76. Посещать планетарий.
77. Посещать кружок биологии.
78. Наблюдать за больными, оказывать им помощь.
79. Наблюдать за природой и вести записи наблюдений.
80. Сажать деревья и ухаживать за ними.
81. Работать со словарем и литературными источниками, библиографическими справочниками.
82. Быстро переключаться с одной работы на другую.
83. Выступать с докладами на исторические темы.
84. Играть на музыкальных инструментах, рисовать или резать по дереву.

85. Составлять описания минералов.
86. Участвовать в географических экспедициях.
87. Выступать с сообщениями о международном **положении**.
88. Помогать работникам милиции.
89. Посещать кружок юных моряков.
90. Выполнять работу воспитателя.
91. Уроки труда.
92. Давать советы знакомым при покупке одежды.
93. Наблюдать за работой строителя.
94. Знакомиться со швейным производством.
95. Делать модели самолетов, планеров, кораблей.
96. Собирать радиоприемники и электроприборы.
97. Участвовать в олимпиадах по физике.
98. Участвовать в математических олимпиадах.
99. Решать задачи по химии.
100. Участвовать в работе астрономического кружка.
101. Проводить опыты на животных.
102. Изучать функции организма человека и причины возникновения болезней.
103. Проводить опытную работу с целью выращивания новых сельскохозяйственных культур.
104. Быть членом общества охраны природы.
105. Участвовать в диспутах, читательских конференциях.
106. Анализировать явления и события жизни.
107. Интересоваться прошлым нашей страны.
108. Проявлять интерес к теории и истории развития искусства.
109. Совершать длительные и трудные походы, во время которых приходится напряженно работать по заданной программе.
110. Составлять географические карты и собирать другие географические материалы.
111. Изучать политический строй различных стран.
112. Работа юриста.
113. Посещать кружок юных космонавтов.
114. Работа учителя.
115. Бывать на заводах.
116. Оказывать людям различные услуги.
117. Принимать участие в строительных работах.
118. Знакомиться с изготовлением промышленных товаров.
119. Разбираться в технических чертежах и схемах.
120. Пользоваться точными измерительными приборами и производить расчеты по полученным данным.
121. Проводить опыты по физике.
122. Выполнять работы, требующие знания математических правил и формул.

123. Ассистировать преподавателю при проведении опытов по химии.
124. Собирать сведения о других планетах.
125. Читать о деятельности известных биологов.
126. Быть активным членом санитарных дружин.
127. Выполнять работу по уходу за сельскохозяйственными машинами и орудиями труда.
128. Знакомиться с ведением лесного хозяйства.
129. Изучать происхождение слов и отдельных словосочетаний.
130. Вести дневник, писать заметки в школьную и городскую газеты.
131. Изучать историческое прошлое других стран.
132. Неоднократно смотреть в театре одну и ту же пьесу.
133. Читать о жизни и деятельности известных геологов.
134. Изучать географию нашей планеты.
135. Изучать биографии выдающихся политических деятелей.
136. Правильно оценивать поступок друга, знакомого, литературного героя и т. д.
137. Читать книги о средствах передвижения.
138. Обучать и воспитывать детей.
139. Наблюдать за действиями квалифицированного рабочего.
140. Постоянно общаться со многими людьми.
141. Проектировать строительные объекты.
142. Посещать выставки легкой промышленности.
143. Выполнять чертежи, проектировать машины.
144. Разбираться в радиосхемах.

Примечание:

Если Вам нравится еще нечто такое, что не предусмотрено опросником, то напишите об этом на полях листов ответов.

9. Методика определения эффективности труда руководителей и специалистов в области управления в ходе аттестации¹

Исходные данные

Менеджер по персоналу Петров П.П. за истекший месяц выполнял два вида работ. Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы:

Степень сложности труда	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности:	
- существенно превышает должностную инструкцию	5
- несколько превышает должностную инструкцию	4
- соответствует должностной инструкции	3
- несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
- существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1

¹ Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - М., 1999. - С. 296-299.

Степень напряженности труда

- большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
- некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
- все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
- работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
- значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1

Степень качества труда**Работа выполнена:**

- на высоком уровне	5
- на хорошем уровне	4
- удовлетворительно	3
- ниже среднего уровня	2
- неудовлетворительно	1

Постановка задачи

Определить коэффициент эффективности труда (К) менеджера по персоналу Петрова П.П.

«Утверждено»
Руководитель организации

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ по оценке результатов деятельности за год
 ФИО сотрудника _____ Должность _____
 Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1.	<i>Степень сложности труда (К₁)</i> . Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их.		
2.	<i>Степень напряженности труда (К₂)</i> . В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники.		
3.	<i>Степень качества труда (К₃)</i> . Аккуратность и тщательность выполнения работы, соответствие ее стандартам качества.		
4.	<i>Уровень планирования труда (К₄)</i> . Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями.		
5.	<i>Уровень организации труда (К₅)</i> . Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов.		
6.	<i>Способность к руководству (К₆)</i> . Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению.		
7.	<i>Коммуникабельность (К₇)</i> . Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме.		
8.	<i>Отношение к работе (К₈)</i> . Четкое и добросовестное отношение к труду.		

Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год (см. стр. 590), составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Неудовлетворительно (1 балл) Ниже среднего уровня (2 балла) Удовлетворительно (3 балла) Хорошо (4 балла) Отлично (5 баллов)

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестации) _____

Члены аттестационной комиссии _____

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ по оценке текущей деятельности

ФИО сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы:

Главные выполняемые функции — должностные обязанности на _ год:

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности фактически осуществляемые сотрудником:

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы.

3. Цели и задачи по улучшению работы.

4. Действия, которые должны быть предприняты, для того чтобы улучшить выполнение работы.

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя; количественная оценка производится в % от ранее определенных требований к рабочему месту).

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестуемый) _____

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда (К) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица:

Работа № 1													
№ п/п	Показатели оценки ФИО сотрудника			Оценки в баллах								*	**
				K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈		
	Иванов П. П.			Б' ₁	Б' ₂	Б' ₃	Б' ₄	Б' ₅	Б' ₆	Б' ₇	Б' ₈	Б' _{ср}	Д'
	и т. д.												
Работа № 2													
Оценки в баллах								*	**				
K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈						
Б"1	Б"2	Б"3	Б"4	Б"5	Б"6	Б"7	Б"8	Б"ср	Д"				

* - средний балл;

** - продолжительность выполнения работы в днях.

$$K_{\text{эфф}} = \frac{B'_{\text{ср}} \times Д' + B''_{\text{ср}} \times Д''}{Д' + Д''}$$

Решение

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу Петрова П.П. рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{эфф}} = \frac{4 \times 20 + 3 \times 30}{20 + 30} = 3,4$$

Ответ: $K_{\text{эфф}} = 3,4$ балла.

10. Методика определения локализации контроля

Локализация контроля, или иначе локус контроля — это личностное качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам либо собственным способностям и усилиям.

Первый вид локуса контроля называется экстернальным, то есть внешним. Второй вид назван интервальным, то есть внутренним. Понятие локуса контроля предложено американским психологом Д. Роттером. Локус

контроля является устойчивым свойством индивида, формирующимся в процессе его социализации.

Далее приведена методика теста-опросника локуса контроля в разработке С. Р. Пантелеева и В. В. Столина.

Опросник содержит 32 пункта (26 - работающих и 6 - маскировочных) и образует одномерную шкалу, дающую обобщенный показатель локуса контроля. Опросник для измерения локуса контроля предназначен для студентов. Может быть использован также и для старшеклассников, и лиц юношеского возраста.

Инструкция

Выберите из каждой пары высказываний одно (и только одно), с которым Вы более всего согласны. Отметьте соответствующую ему букву на бланке ответов либо выпишите на листе бумаги, какое высказывание Вы выбрали (например, «4а», «5б», «7а» и т. п.).

Тест-опросник

1.
 - а) издержки воспитания детей часто связаны с излишней строгостью родителей;
 - б) в наше время неблагополучие детей в большей степени зависит от того, что родители недостаточно строги с ними.
2.
 - а) многие несчастья в жизни людей объясняются невезением;
 - б) людские невезения — результат их собственных ошибок.
3.
 - а) большинство недостатков в работе сферы обслуживания связано с тем, что мы плохо с ними боремся;
 - б) в ближайшее время улучшить сферу бытового обслуживания почти невозможно.
4.
 - а) к людям относятся так, как они того заслуживают;
 - б) к несчастью, достоинства человека часто остаются непризнанными, как бы он ни старался.
5.
 - а) спокойная жизнь студента на факультете зависит от его отношений с руководителем курса;
 - б) у добросовестного студента не бывает конфликтов с учебной частью,
6.
 - а) жалобы на то, что преподаватели несправедливы к студентам, редко бывают обоснованными;

б) большинство студентов не осознают, что их оценки в основном зависят от случайности.

7.

а) без везения никто не может преуспеть в жизни;

б) если человек способный немногого добился, значит, он не использовал свои возможности.

8.

а) как бы Вы ни старались, некоторым людям Вы все равно не понравитесь;

б) люди, которые не нравятся другим, просто не умеют ладить с окружающими.

9.

а) наследственность играет главную роль в определении личности;

б) человека определяет его жизненный опыт.

10.

а) из моего опыта следует, что если что-то должно произойти, то это произойдет;

б) я убедился, что принять решение о выполнении определенного действия лучше, чем полагаться на случай.

11.

а) в жизни студента, который всегда тщательно готовится к занятиям, редко бывает несправедливая оценка;

б) систематические занятия — излишняя трата сил, так как экзамен — это своеобразная лотерея.

12.

а) успех приносит усердная работа, он мало связан с везением;

б) чтобы хорошо устроиться, нужно вовремя оказаться в нужном месте.

13.

а) мнение студента будет учтено, если оно будет обосновано;

б) студенты практически не оказывают влияния на решение деканата.

14.

а) что бы я ни планировал, я почти уверен, что мне удастся осуществить намеченное;

б) планирование будущих действий не всегда разумно, так как многое зависит от случая.

15.

а) есть определенные люди, в которых нет ничего хорошего;

б) что-то хорошее есть в каждом.

16.

а) если принято верное решение, то достижение того, что я хочу, мало зависит от обстоятельств;

б) очень часто мы можем принять решение, гадая на монете.

17. а) кто станет руководителем, часто зависит оттого, кому повезет;

б) нужны специальные способности, чтобы заставить людей выполнять то, что нужно.

18.
а) события в мире зависят от сил, которыми мы не можем управлять;
б) принимая активное участие в политике и общественных делах, люди могут контролировать мировые события.
19.
а) если в общежитии скучно, значит, студком никуда не годится;
б) сделать жизнь в общежитии веселой и интересной зависит от нас самих.
20.
а) большинство людей не сознают, до какой степени их жизнь определяется случаем;
б) не существует реально такой вещи, как везение.
21.
а) человек иногда вправе допустить ошибку;
б) обычно лучше всего «прикрыть» свои ошибки.
22.
а) трудно понять, почему мы нравимся некоторым людям;
б) много ли друзей ты имеешь, зависит от того, что ты за личность.
23.
а) неприятности, которые с нами случаются, сбалансированы удачами;
б) большинство несчастных судеб - результат отсутствия способностей, избыток невежества и лени.
24.
а) аспирант - это в прошлом свободный, трудолюбивый студент;
б) чтобы поступить в аспирантуру, нужны связи.
25.
а) иногда я не могу понять, на основании чего преподаватели ставят оценки;
б) существует прямое соотношение между моим усердием и оценкой.
26.
а) хороший лидер в коллективе ожидает, что каждый сам решит, что ему делать;
б) хороший лидер в коллективе определяет, что делать каждому.
27.
а) добровольно работая сейчас, я обеспечиваю себе будущие научные достижения;
б) большинство великих научных открытий - результат непредсказуемого озарения.
28.
а) не раз я чувствовал, что у меня мало влияния на события, которые со мной случаются;
б) я почти не верю, что везение или удача играют важную роль в моей жизни.

29.

- а) люди одиноки потому, что не стараются быть дружелюбными;
- б) немного пользы в том, чтобы стараться быть приятным людям, если ты им нравишься, то и так нравишься.

30.

- а) в высшей школе неоправданно много внимания уделяют физкультуре;
- б) занятия спортом - лучшее средство воспитания характера.

31.

- а) то, что со мной случается - это мои собственные действия и поступки;
- б) иногда мне кажется, что моя жизнь идет сама по себе.

32. а) рядовому студенту трудно понять, на основании чего деканат выносит свои решения;

- б) чаще всего студенты сами виноваты в том, что деканат принимает строгие меры.

Ключ к опроснику

Интернальные альтернативы	2б, 3а, 4а, 5б, 6а, 7б, 8б, 10б, 11а, 12а, 13а, 14а, 16а, 17б, 18б, 19б, 20б, 22б, 23б, 24а, 25б, 27а, 28б, 29а, 31а, 32б.
Экстернальные альтернативы	2а, 3б, 4б, 5а, 6б, 7а, 8а, 10а, 11б, 12б, 13б, 14б, 16б, 17а, 18а, 19а, 20а, 22а, 23а, 24б, 25а, 27б, 28а, 29б, 31б, 32а.
Маскировочные пункты	1, 9, 15, 21, 26, 30.

Анализ и интерпретация результатов тестирования

Показатель субъективной локализации контроля соответствует сумме выбранных испытуемым альтернатив по каждому из видов локуса контроля. Максимальный локус контроля достигает значения 26 (из 32 высказываний вычитается шесть маскировочных пунктов - 1, 9, 15, 21, 26, 30).

Если, к примеру, внутренний локус контроля оказался равным 26, то внешний локус контроля в этом случае будет равен нулю.

Однако такого значения локуса контроля испытуемый может достичь в крайне редких случаях. В основном показатели локуса контроля испытуемых группируются вокруг средних его значений. Так, средний суммарный балл локуса контроля, определенный для большой выборки студентов различных вузов Москвы, был равен 14.

Люди, обладающие интернальным, то есть внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленных целей, склонны к самоанализу, уравновешенны, общительны, доброжелательны и независимы. Организаторские и

коммуникативные качества у них развиты в достаточной степени. Внутренний локус контроля социально одобряем.

Склонность к внешнему локусу контроля, напротив, проявляется наряду с такими чертами характера, как неуверенность в своих способностях, неуравновешенность, стремление отложить реализацию своих намерений на неопределенный срок, тревожность, подозрительность, конфликтность и агрессивность. Организаторские возможности у таких лиц минимальны, способность к общению с людьми понижена.

Для выявления закономерностей связи между локусом контроля и другими личностными характеристиками иногда целесообразно вычерчивать графики личностного профиля испытуемого. Обычно такие графики вычерчиваются в показателях 10-балльной шкалы (то есть в стенах).

Для перевода «сырых» баллов локуса контроля в стены можно воспользоваться таблицей, помещенной ниже.

Перевод «сырых» баллов в стены

Сырые» баллы	Стены	Сырые» баллы	Стены
0-4	1	15-16	6
5-7	2	17-18	7
8-10	3	19-20	8
11-12	4	21-22	9
13-14	5	23-26	10

11. Экспертная оценка при формировании кадрового резерва¹

Вводные замечания

Одна из прикладных задач психолога на предприятии - формирование кадрового резерва. Основная цель такой работы состоит в подборе наиболее перспективных кандидатов на продвижение среди работников фирмы. Перспектива определяется прогнозом эффективности работника после повышения. Факторы, которые определяют будущую успешность, следующие:

- наличие необходимых знаний;
- овладение практическими навыками (то есть либо такие навыки уже есть, либо они быстро сформируются в практической работе);
- готовность и способность приложить необходимые усилия на рабочем месте;
- способность установить оптимальные отношения с подчиненными и начальством;
- некоторый базовый опыт как основа для ориентировки в проблемах предприятия и способах действий.

Этот список факторов скорее примерный. Его можно дополнить, уточнить, переформулировать. Необходимо подчеркнуть следующее. В

¹ Экспертная оценка представлена в разработке А. В. Морозова. См.: Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. - СПб., 2001. - С. 147-153.

любой модели профессиональной успешности достаточно легко создать образ «идеального руководителя», построенный на объективных показателях. Но, во-первых, идеал в реальности невозможен, во-вторых, эффективен он только в условиях предприятия с «идеальными» структурой и подчиненными. В практической деятельности гораздо важнее не объективные показатели, а то, как коллеги воспринимают конкретного работника. Если окружающие считают будущего кандидата профессионально грамотным специалистом, то уровень его профессионального образования становится второстепенным фактором. Именно в силу высокой значимости мнения окружающих (субъективной оценки) экспертная оценка в большинстве случаев обеспечивает высокую прогностическую валидность. Таким образом, экспертная оценка становится основным инструментом при формировании кадрового резерва.

Для обеспечения надежности данных и получения требуемого уровня дискриминативности (значимых различий между успешными и неуспешными кандидатами) необходимо четко определить математическую модель оценивания. Такая модель обусловливается особенностями оцениваемых качеств.

В случае, когда каждое оцениваемое качество вносит примерно равный вклад в общую оценку, применяется простая аддитивная процедура оценивания. Другими словами, для расчета общего балла суммируются все оценки (или рассчитывается среднее арифметическое).

Если вклад оцениваемых качеств различен, необходимо использовать весовые коэффициенты. То есть перед суммированием каждая оценка умножается на свой весовой коэффициент. Сам весовой коэффициент является мерой влияния конкретного показателя на общий результат. Весовой коэффициент может применяться как для показателя, так и для эксперта в целом.

Могут существовать и показатели, необходимые для успешной деятельности (например, наличие специального образования или опыта работы). В этом случае используются мультипликативные оценки, когда оценки не складываются, а перемножаются. В такой модели появление нуля хотя бы по одному показателю приводит к нулевой общей оценке.

Кроме моделей расчета данных необходимо выбрать и способ оценивания. Это могут быть парные сравнения, метод непосредственной оценки, ранжирование.

Метод парных сравнений заключается в поочередном сравнении каждой пары признаков. Задачей сравнения является выяснение, какой из двух признаков более выражен. Число необходимых сопоставлений равно $n(n-1)/2$ (где n - количество признаков), то есть для пяти признаков число сравнений равно 10, для десяти — 45, для тридцати признаков — 435. Поэтому при большом числе признаков процедура парных сравнений становится практически неприменимой.

Лист ответов

ФИО _____

Должность _____

Оцените, пожалуйста, по шкале, насколько присущи следующие качества

Качество	Оценка
1. Экономические знания	
2. Профессиональная эрудиция	
3. Умение работать с литературой, справочниками	
4. Умение сделать выводы по заданию	
5. Умение решать профессиональную задачу	
6. Умение руководить людьми	
7. Умение планировать работу	
8. Умение распределять работу	
9. Умение контролировать работу	
10. Умение создавать трудовую атмосферу	
11. Умение создавать благоприятные отношения в коллективе	
12. Умение увлечь людей	
11. Умение постоять за коллектив	
14. Обязательность	
15. Требовательность к другим	
16. Требовательность к себе	
17. Критичность ума	
18. Оригинальность мышления	
19. Гибкость ума	
20. Сообразительность	
21. Целеустремленность	
22. Находчивость	
21. Дальновидность	
24. Доброжелательность	
25. Умение прощать небольшие человеческие слабости	
26. Воспитанность, тактичность	
27. Выдержанность	
28. Умение ладить с людьми	
29. Способность понимать других	
30. Терпимость к другим	
31. Скромность	
42. Работоспособность	
33. Продуктивность	
34. Энергичность	
35. Активность	
36. Трудолюбие	
37. Увлеченность работой	

Шкала оценок: 1 — ярко выражено; 6 — выражено; 5 — скорее присутствует; 4 — неопределенно; 3 — скорее отсутствует; 2 — не выражено; 1 — абсолютно не присуще.

Метод непосредственной оценки применяется для оценки большой группы людей. Он позволяет сравнить между собой различных лиц по степени выраженности качеств. Такой метод эффективен при отборе, выдвижении и ротации кадров, разработке программ обучения, планировании карьеры. Именно этот метод и будет использоваться в настоящем практическом занятии.

Для обеспечения валидности и надежности данных при формировании кадрового резерва необходимо определить группу квалифицированных

экспертов. В качестве экспертов должны выступать лица, которые хорошо знают оцениваемого и занимают по отношению к нему определенную (одинаковую для всех оцениваемых) должностную позицию.

Например, при оценке управленческих характеристик в качестве экспертов выступают пять человек: руководитель, два подчиненных, два человека, занимающих аналогичную должность, при этом все они должны иметь непосредственные рабочие контакты с оцениваемым.

Для обеспечения стандартности проведения опроса необходимо использовать одинаковые бланки ответов, а сам опрос проводить в строго определенное время. Для повышения достоверности оценок на бланке не указываются данные эксперта, более того, результаты представляются только в усредненном по группе экспертов виде.

Цель занятия.

Освоение процедуры опроса при проведении экспертной оценки, выработка практических навыков обработки и интерпретации данных.

Оснащение.

Словарь признаков (см. далее) и бланк листа ответов (см. выше).

Порядок работы

1. Подготовить список тех, кого нужно оценить. В списке указываются фамилия, имя, отчество кандидата, а также конкретное место работы: должность, отдел, подразделение. Такая информация позволит быстро составить список экспертов для каждого оцениваемого.

2. Подобрать для каждого оцениваемого свою группу экспертов. Для этого необходимо выделить в окружении испытуемого 5 человек, которые регулярно вступают с ним в контакт, с учетом их должностных позиций (начальник, двое подчиненных, двое коллег). Это позволит получить более объективные данные.

3. Провести оценку качеств. Каждый из пяти экспертов оценивает качества, включенные в словарь, по семибалльной шкале.

Процедура оценивания по шкале достаточно проста и не вызывает затруднений у экспертов.

Обработка и интерпретация результатов

1. Рассчитать средние оценки каждого качества по группе экспертов. Для этого суммируются оценки всех экспертов и сумма делится на число экспертов (в нашем случае на пять).

2. Рассчитать средние оценки по каждому блоку. Методика включает в себя пять блоков:

- профессиональные умения (признаки 1-5),
- организационные качества (признаки 6-16),

- интеллектуальные характеристики (признаки 17-23),
- отношение к людям (признаки 24-31),
- общетрудовая активность (признаки 32-37).

Для расчета средней оценки по блоку необходимо сумму соответствующих усредненных оценок разделить на количество признаков, входящих в блок.

3. Рассчитать математическое ожидание и среднеквадратичное отклонение оценок по признакам и блокам.

Эффективное сопоставление результатов конкретных лиц возможно только на основе средневыворочных значений по каждому признаку и блоку. Для этого надо рассчитать математическое ожидание и среднеквадратичное отклонение по формулам:

$$M = \frac{\sum x_i}{n} = \text{ЦД}, D = \frac{\sum (M - x_i)^2}{n}$$

где x_i - усредненное значение по признаку или блоку;

n - количество людей в выборке;

i -порядковый номер обследуемого.

4. Составить характеристику обследуемого с учетом зоны, в которую попадают его данные по каждому из блоков.

Интерпретация осуществляется на основании сопоставления данных конкретного человека со средними по выборке.

В зависимости от интервала, в который попадает показатель, его относят к одной из четырех зон:

- номинальная - менее чем $M - a$;
- потенциальная — от $M - a$ до M ;
- перспективная - от M до $M + a$;
- оперативная - более чем $M + a$.

Номинальная зона. В эту зону попадают качества, которые практически не присущи человеку, точнее, не наблюдаются окружающими его людьми. Можно говорить о том, что этими качествами человек не обладает.

Потенциальная зона. Здесь оказываются те качества, которые слабо выражены. Другими словами, человек обладает определенным набором качеств, однако в реальной деятельности они проявляются слабо. По отношению к этим качествам можно сделать вывод о необходимости их развития через обучение или коррекцию поведения.

Перспективная зона. Эта зона характеризует качества, наиболее часто наблюдаемые экспертами. Здесь можно говорить о хорошо сформированных и развитых навыках, моделях поведения и т.п. При принятии кадровых решений рекомендуется обратить внимание на эти качества.

Оперативная зона. В нее попадают наиболее выраженные качества человека. Само название зоны говорит о возможностях использования полученных данных. Качества оперативной зоны достаточно сильно

определяют направление развития человека, области, где его эффективность может быть максимальной.

Вопросы для контроля

1. Кто должен входить в число экспертов при формировании кадрового резерва?
2. Какие рекомендации можно дать человеку, у которого большинство качеств попадает в оперативную зону?
3. Как вы думаете, почему выборочные средние более информативны, чем общие нормы в условиях конкретного предприятия?

СЛОВАРЬ ПРИЗНАКОВ для экспертной оценки

1. *Экономические знания.* Знания существующих моделей хозрасчета самофинансирования, умение применять их на практике.
2. *Профессиональная эрудиция.* Глубокие и основательные профессиональные знания.
3. *Умение работать с литературой, справочниками.* Умение быстро находить необходимую информацию в различных литературных источниках.
4. *Умение делать выводы по заданию.* Умение четко и ясно формулировать задание, обобщать результаты его выполнения, сформулировав их в виде четких и ясных положений.
5. *Умение решать профессиональную задачу.* Умение применять профессиональные знания для решения профессиональной проблемы.
6. *Умение руководить людьми.* Умение рационально управлять работой и жизнью коллектива.
7. *Умение планировать работу.* Умение соизмерять время и средства, необходимые для выполняемой работы.
8. *Умение распределять работу.* Умение давать задание с учетом личных возможностей работников, их нагрузок.
9. *Умение контролировать работу.* Умение проверять своевременность и точность выполнения производственных заданий.
10. *Умение создавать трудовую атмосферу.* Умение поддерживать в производственном коллективе рабочим настрой.
11. *Умение создавать благоприятные отношения в коллективе.* Умение создавать взаимоотношения, положительно влияющие на успех профессиональной деятельности.
12. *Умение увлечь людей.* Умение заинтересовать порученной работой.
13. *Умение постоять за коллектив.* Умение отстаивать интересы коллектива.
14. *Обязательность.* Верность слову, надежность в выполнении данного обещания.
15. *Требовательность к другим.* Умение требовать от других качественного и своевременного выполнения задания, установленного распорядка.

16. *Требовательность к себе.* Предъявление высоких требований к себе.

17. *Критичность ума.* Стремление все анализировать, подвергать оценке, ничего не принимая на веру.

18. *Оригинальность мышления.* Самобытность, своеобразие, нешаблонность мышления, склонность к нестандартным решениям.

19. *Гибкость ума.* Пластичность, способность изменять планы, способность решать задачи в соответствии с меняющимися объективными обстоятельствами.

20. *Сообразительность.* Способность быстро и хорошо понимать и решать задачи.

21. *Целеустремленность.* Способность целеустремленно не разбрасываясь, решать поставленные задачи.

22. *Находчивость.* Способность быстро находить выход из затруднительного положения.

23. *Дальновидность.* Способность предвидеть, учитывая возможные последствия действий и поступков, прогнозировать развитие событий.

24. *Доброжелательность.* Теплое, человеческое отношение к людям.

25. *Умение прощать небольшие человеческие слабости.* Отсутствие мелочности, придирчивости и педантизма в отношениях.

26. *Воспитанность, тактичность.* Умение вести себя, соблюдая правила поведения в обществе и проявляя необходимый такт в отношениях с людьми.

27. *Выдержанность.* Умение владеть проявлением своих чувств, уравновешенность.

28. *Умение ладить с людьми.* Умение правильно строить взаимоотношения с окружающими, уживчивость.

29. *Способность понимать других.* Умение выслушать, разобраться в ситуации, понять и принять аргументы другого человека.

30. *Терпимость к другим.* Умение мириться с чужим мнением, образом мыслей, характером.

31. *Скромность.* Склонность умалчивать о своих заслугах и достоинствах, умение держаться просто, без высокомерия и заносчивости.

32. *Работоспособность.* Способность много работать, не слишком снижая темп и не делая грубых ошибок.

33. *Продуктивность.* Высокая производительность (результативность) труда.

34. *Энергичность.* Способность постоянно напряженно работать, ставить перед собой и решать сложные задачи.

35. *Активность.* Проявление живого, заинтересованного отношения к окружающему в действиях и поступках, участие в делах коллектива.

36. *Трудолюбие.* Любовь, привычка к труду, потребность в труде.

37. *Увлеченность работой.* Глубокий интерес к своей деятельности.

12. Триада личностной направленности

Ниже приводится тест-опросник триады личностной направленности в разработке Н.Н. Обозова. *Направленность личности* представляет собой совокупность устойчивых мотивов, склонностей, убеждений, идеалов, в которых отражается мировоззрение. Как система отношений личности к действительности направленность можно представить в виде своеобразной триады: отношение к другим людям, отношение к труду и отношение к самому себе. Исходя из этого различают направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность на задачу (НЗ) и направленность на себя (НС).

Направленность на взаимодействие (ВД) опосредуется потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с коллегами, выраженным интересом к совместной деятельности.

Деловая направленность или направленность на задачу (НЗ) отражает преобладание мотивов, порождаемых предметной деятельностью (увлечение процессом работы, стремление к овладению высоким уровнем профессионализма, ориентация на сотрудничество с коллегами и др.).

Личностная направленность, или направленность на себя (НС), характеризуется преобладанием мотивов собственного благополучия: стремлением к личному первенству и престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, мало реагирует на потребности окружающих его людей, безразличен к коллегам. Ниже представлен в форме анкеты тест-опросник триады личностной направленности.

Инструкция

На каждый пункт анкеты даны три альтернативных ответа (а, б, с). Предлагается выбрать тот ответ, который Вам наиболее подходит. Соответствующая буква вписывается в лист для ответов против номера вопроса в графе «Больше всего». Затем выбирается наименее ценный для Вас ответ и соответствующая этому ответу буква также вписывается против того же номера, но уже в графе «Меньше всего».

Изучение направленности личности с применением опросника можно проводить в группах повышения квалификации, в кадровой службе предприятия, при подборе и расстановке кадров, при зачислении кандидатов в резерв для выдвижения. Предлагаемая работнику анкета заполняется им самостоятельно в присутствии специалиста кадровой службы.

Вопросы

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:
 - а) одобрения моей работы
 - б) сознания того, что она сделана хорошо
 - с) сознания того, что меня окружают друзья
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:
 - а) тренером, который разрабатывает тактику игры

- b) известным игроком
 - c) капитаном команды
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
- a) проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход
 - b) вызывает интерес к предмету, так что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания об этом предмете
 - c) создает в коллективе такую обстановку, при которой никто не боится высказывать свое мнение
4. Мне нравится, когда люди:
- a) радуются выполнению работы
 - b) с удовольствием трудятся в коллективе
 - c) стремятся выполнить свои задания
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья были:
- a) отзывчивыми и помогали людям
 - b) верными и преданными мне
 - c) умными и интересными людьми
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
- a) с кем складываются хорошие отношения
 - b) кто может многого достичь в жизни
 - c) на кого всегда можно положиться
7. Больше всего я не люблю:
- a) когда у меня что-то не получается
 - b) когда портятся отношения с товарищами
 - c) когда меня критикуют
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
- a) не скрывает, что некоторые обучающиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними
 - b) вызывает дух соперничества в коллективе
 - c) недостаточно хорошо знает предмет, который преподает
9. В детстве мне больше всего нравилось:
- a) проводить время с друзьями
 - b) ощущение выполненных дел
 - c) когда меня за что-нибудь хвалили
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
- a) добился успеха в жизни
 - b) по-настоящему увлечен своим делом
 - c) отличается дружелюбием и доброжелательностью
11. В первую очередь система образования должна:
- a) научить решать задачи, которые ставит жизнь
 - b) развивать индивидуальные способности обучающихся
 - c) воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми
12. Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
- a) для общения с друзьями

- b) для отдыха и развлечений
 - c) для своих любимых дел и самообразования
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
- a) тружусь с людьми, которые мне симпатичны
 - b) у меня интересная работа
 - c) мои усилия хорошо вознаграждаются
14. Я люблю, когда:
- a) другие меня ценят
 - b) испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы
 - c) приятно провожу время с друзьями
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:
- a) рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т. д., в котором мне довелось принимать участие
 - b) написали о моей деятельности
 - c) обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю
16. Я добиваюсь наибольших успехов в обучении, если преподаватель:
- a) имеет ко мне индивидуальный подход
 - b) сумеет вызвать у меня интерес к предмету
 - c) устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем
17. Для меня нет ничего хуже, чем:
- a) оскорбление личного достоинства
 - b) неудача при выполнении важного дела
 - c) потеря друзей
18. Больше всего я ценю:
- a) успех
 - b) возможность хорошей совместной работы
 - c) здравый, практический ум и смекалку
19. Я не люблю людей, которые:
- a) считают себя хуже других
 - b) часто ссорятся и конфликтуют
 - c) возражают против всего нового
20. Приятно, когда:
- a) работаешь над важным для всех делом
 - b) имеешь много друзей
 - c) вызываешь восхищение и всем нравишься
21. По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:
- a) доступным для всех
 - b) авторитетным
 - c) требовательным
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
- a) о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми
 - b) о жизни знаменитых людей
 - c) о последних достижениях науки и техники
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:

- а) дирижером
 б) композитором
 с) солистом
24. Мне бы хотелось:
 а) придумать интересный конкурс
 б) победить в конкурсе
 с) организовать конкурс и руководить им
25. Для меня важно знать:
 а) что я хочу сделать
 б) как достичь цели
 с) как организовать людей для достижения цели
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
 а) другие были им довольны
 б) прежде всего, выполнить свою задачу
 с) его не нужно было упрекать за выполненную работу
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
 а) в общении с друзьями
 б) просматривая развлекательные фильмы
 с) занимаясь своим любимым делом

Лист ответов на анкету «Направленность личности»

ФИО _____

Пол _____ Возраст _____ Дата _____

№	Больше всего	Меньше	№	Больше всего	Меньше
1			15		
2			16		
3			17		
4			18		
5			19		
6			20		
7			21		
8			22		
...			...		
14			27		

Ключ к опроснику

НС	ВД	НЗ
1а 16б	1с 16с	1ь 16а
2ь 17а	2с 17с	2а 17ь
3а 18а	3с 18с	3 б 18 б
4а 19а	4б 19б	4с 19с
5ь 20с	5а 20ь	5с 20а
6с 21с	6а 21а	6б 21б
7а 22с	7с 22а	7 б 22 б
8с 23ь	8ь 23с	8а 23а
9с 24с	9а 24а	9б 24б

10с 25б	10б 25а	10а 25с
11б 26б	11с 26а	11а 26с
12б 27а	12а 27б	12с 27с
13с	13а	13б
14с	14а	14б
15а	15с	15б

Обработка результатов тестирования

1. Буквам а, б, с, занесенным в столбец «Больше всего», приписывается по 2 балла, а занесенным в столбец «Меньше всего» — 0(ноль)баллов.

2. В соответствии с ключом к опроснику производится подсчет суммы баллов по трем позициям: НС, ВД и НЗ. К примеру, по трем позициям получены следующие данные:

НС — $3 \times 2 = 6$ баллов и 11 нулей,

ВД — $8 \times 2 = 16$ баллов и 5 нулей,

НЗ — $11 \times 2 = 22$ балла и 6 нулей.

Уже по этим показателям можно судить о том, что у работника доминирует деловая направленность при слабой направленности на себя и достаточном взаимодействии с другими участниками производственного процесса.

3. Более точное соотношение по позициями НС, ВД, НЗ определяется следующим образом.

а) По всем трем позициям рассчитывается разность между количеством букв, занесенных в столбец «Больше всего», и количеством набранных нулей в столбце «Меньше всего».

В нашем примере эта разность по трем позициям будет такая:

по НС: $3 - 11 = -8$,

по ВД: $8 - 5 = 3$,

по НЗ: $11 - 6 = 5$.

б) К полученным результатам прибавляется 27:

для НС: $-8 + 27 = 19$,

для ВД: $3 + 27 = 30$,

для НЗ: $5 + 27 = 32$.

Окончательные данные сопоставляются с первоначальными выводами и могут служить положительным прогнозом использованию работника на управленческой должности.

13. Ваш стиль работы с документами

Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже суждений и оцените, насколько оно верно по отношению к Вам и Вашей работе. Над оценкой долго не задумывайтесь. В тесте не может быть правильных или

неправильных ответов. Результаты теста помогут Вам взглянуть на себя и свою работу со стороны.

Оценки могут быть четырех видов:

- 1) совершенно справедливо;
- 2) пожалуй, справедливо;
- 3) не совсем так;
- 4) совершенно не так.

Этим ответам соответствуют четыре колонки, расположенные с правой стороны данного блока (соответствуют указанным вариантам ответов — 1,2,3,4). Свою оценку суждения отметьте в соответствующей колонке.

Обработка результатов тестирования

Подсчитайте набранные Вами очки: за каждый ответ «совершенно верно» полагается 3 очка, за каждый ответ «пожалуй, верно» — 2 очка, за каждый ответ «не совсем верно» - 1 очко, за каждый ответ «совершенно неверно» — 0 очков. Суммировать очки нужно по четырем группам ответов.

Если *по первой группе Вы набрали 7 и более* очков, то Вы, скорее всего, «супер-исполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных (интерпретацию терминов «супер-исполнитель», «распасовщик», «волокитчик» и «антибюрократ» см. в главе 6). Если Вы к тому же набрали *немало очков (5 и более) по четвертой группе*, значит, Вам присущи еще и черты «волокитчика». Это значит, что Ваша репутация и карьера под угрозой. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится Ваша постоянная занятость, но ярлык «истого служаки» отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

СОДЕРЖАНИЕ СУЖДЕНИЙ	Совершенно верно	Пожалуй, верно	Не совсем верно	Совершенно неверно
<p>Группа 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Когда у меня полно неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону. • Когда я не слишком загружен прочими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам. • Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится. 				
<p>Группа 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ. • Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные. • Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной. 				

СОДЕРЖАНИЕ СУЖДЕНИЙ	Совершенно верно	Пожалуй, верно	Не совсем верно	Совершенно неверно
<p>Группа 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону. • Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне. • Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражает успешность моей работы и мое положение в организации. 				

Если *по второй группе Вы набрали 7 и более очков*, то Вы, скорее всего, «распасовщик». Конечно, делегирование обязанностей - одно из важнейших правил современной науки управления. Оно может значительно облегчить Вам работу, естественно, если делегировать правильно. Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в конечном счете за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и ушибаясь, Вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить болезненный путь, проштудировав литературу по вопросам управления.

Если *по третьей группе Вы набрали 7 и более очков*, значит, Вам присущи черты «антибюрократа» и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит либо пересмотреть свое отношение к «бумажкам», либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если *по четвертой группе Вы набрали 3 очка и менее*, то Вы относитесь к бумажной работе слишком истошно, забывая, что есть дела более важные, требующие Вашего личного присутствия. Если же *Вы набрали по этой группе 7 и более очков*, значит, в Вас, наоборот, слишком много «волочитчика» и Вы обречены постоянно выслушивать упрёки начальства за задержку различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если *количество очков, набранное Вами по всем четырем группам вопросов, примерно одинаково и колеблется в границах 3—5*, то это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия у Вас ярко выраженных черт «бумажных неудачников».

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

БАТАРШЕВ Анатолий Васильевич — доктор педагогических наук, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник, заведующий лабораторией социального, психолого-педагогического диагностирования, компенсации и коррекции в развитии личности Института профессионально-технического образования РАО (Санкт-Петербург); профессор, заслуженный педагог-психолог, почетный член Международной академии психологических наук (Ярославль), действительный член Международной академии наук педагогического образования (Москва).

ЛУКЪЯНОВ Александр Сергеевич — доктор экономических наук, профессор, проректор Силламяэского института экономики и управления (Таллин).

БАРАБАНЕР Ханон Зеликович — кандидат экономических наук, профессор, ректор Силламяэского института экономики и управления (Эстонская республика), эксперт ООН по вопросам экономики и энергетики.

ВАСЕХА Виктор Викентьевич — доцент Международного центра конъюнктуры и консалтингового обучения «ЭМОНО-Р» (Таллин). **ИВАНОВ Вячеслав Владимирович** — преподаватель Силламяэского института экономики и управления (Эстонская республика).

КЕЛИН Юрий Евгеньевич - кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Эстоно-Американского бизнес-колледжа (Таллин).

КУЗЬМИН Александр Николаевич — председатель правления Эстонско-российского научно-промышленного союза, ректор Международного центра конъюнктуры и консалтингового обучения «ЭМОНО-Р» (Таллин).

ПАРОЛЬ Владимир Игоревич - доктор философских наук, профессор, проректор Социально-гуманитарного института (Таллин). **ПЛОТКИН Александр Юрьевич** — кандидат философских наук, руководитель Центра промышленного менеджмента Силламяэского института экономики и управления (Эстонская Республика).

РОДЕНКОВА Елена Алексеевна — кандидат педагогических наук, директор Эстонского центра Российского образования.