

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Учебно-методическое пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Учебно-методическое пособие

Иркутск
Издательство БГУ
2017

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.6 – 21я7
Т38

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Автор-составитель
Геранюшкина Галина Петровна

Рецензенты канд. психол. наук, доц. Е.Л. Трофимова
канд. филос. наук, доц. С.К. Малахаева

Т38 Технологии и методы оценки персонала [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Г.П. Геранюшкина. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. – 111 с. – Режим доступа: <http://lib-catalog.isea.ru>.

Предлагаемое учебно-методическое пособие посвящено описанию методов и процедур оценки персонала организации, используемых в практике работы специалистов кадровых служб. Рассмотрена технология оценочного интервью, технология Ассесмент-центров, представлены психодиагностические методики. Основной акцент сделан на описании метода наблюдения, применяемого в Ассесменте.

Пособие ориентировано на руководителей кадровых служб государственных и коммерческих структур, практических психологов, специалистов в области оценки персонала и студентов, изучающих дисциплины «Психология управления», «Профессиональная психодиагностика», «Психологические технологии в управлении персоналом».

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.6 – 21Я7

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
1. Интервью как метод оценки персонала	6
1.1. Метод анализа метапрограмм	7
1.2. Метод проективных вопросов.....	16
1.3. Метод оценки достоверности информации.....	22
2. Технология Ассесмент-центров	25
2.1. Этапы Ассесмент-центра	26
2.2. Критерии оценки управленцев.....	28
2.3. Основные методики Ассесмент-центров	29
3. Психодиагностика в оценке персонала	37
3.1. Методика «Изучение мотивационного профиля личности» (авторы Ш. Ричи, П. Мартин)	37
3.2. Опросник мотивации к карьере (авторы А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубер, адаптация Е.А. Могилёвкина).....	47
3.3. Опросник «Стили мышления» (авторы Р. Брэмсон, А. Харрисон).....	50
3.4. Методика определения общей и социальной самоэффективности (авторы М. Шеер, Дж. Маддукс, адаптация А.В. Бояринцевой).....	59
3.5. Методика определения общей и социальной самоэффективности (авторы М. Шеер, Дж. Маддукс, адаптация А.В. Бояринцевой).....	61
3.6. Типологический опросник И. Майерс – К. Бриггс MBTI (Myers – Briggs Type Indicator).....	63
3.7. Методика изучения акцентуаций личности (автор К. Леонгард, модификация С. Шмишека).....	86
3.8. Тест «Роли в команде» (автор Р.М. Белбин)	94
3.9. Проективный тест «Круги и линии» (ваше отношение к карьере).....	100
3.10. Тест «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации» (автор К. Томас).....	102
3.11. Тест «Типы поведения в конфликтной ситуации» (автор В.П. Пугачев)	105
Список рекомендуемой литературы	109

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях высокой конкуренции и изменчивости окружающей среды предприятиям для того, чтобы сохранить и укрепить свои позиции на рынке, необходимо уметь прогнозировать изменения, отслеживать мировые тенденции, внедрять новые технологии и совершенствовать предлагаемые товары и услуги для удовлетворения текущих и перспективных потребностей. При этом огромное значение для предприятия имеет человеческий капитал, поскольку именно сотрудники определяют успех его деятельности. Каждому предприятию для достижения его стратегических целей требуется персонал, обладающий определенными характеристиками, позволяющими ему эффективно выполнять свои функции. С течением времени требования к персоналу меняются. Так, в начале XX в. от сотрудника требовалось выполнение примитивных функций, не требующих от него особенных качественных характеристик. Однако технический прогресс привел к тому, что в XXI в. выдающиеся результаты стали возможными только при наличии высококвалифицированных сотрудников, обладающих необходимым потенциалом. Сегодня эффективность деятельности любой организации определяется профессионально-важными качествами, поскольку они влияют на формирование конкурентных преимуществ предприятия и стратегию его развития. Конкурентоспособность предприятия достигается за счет наличия у него организационных компетенций, в состав которых входят и профессионально-важные качества сотрудников. Более того, чтобы опережать происходящие в мире изменения, необходимо развивать профессионально-важные качества персонала.

Для эффективного управления предприятием руководству необходимо знать возможности персонала, уделять особое внимание его изучению, а именно, выявлять имеющиеся качества сотрудников. Это позволит обеспечить соответствие стратегических целей предприятия и компетенций сотрудников. Таким образом, такое направление кадровой работы, как оценка персонала, основанная, именно, на профессионально-важных качествах, является чрезвычайно актуальным. Во всех сферах общественной жизни возросла роль отдельной личности, а появление новых задач увеличили значение оценки персонала и повысили требования к конструированию и применению соответствующих методов и методик.

Предлагаемое учебное пособие посвящено описанию методов и процедур оценки персонала организации, используемых в практике работы специалистов кадровых служб. В первой части работы рассматривается технология оценочного интервью, включающая в себя метод оценки метапрограмм кандидатов на вакантные должности, метод проективных вопросов, позволяющий оценить мотивацию кандидата, а также метод оценки достоверности полученной информации. Вторая часть посвящена описанию технологии Ассесмент-центров: приводятся основные этапы технологии, критерии оценки менеджеров, основной акцент делается на описании метода наблюдения, применяемого в Ассесменте. В третьей части представлены психодиагностические методики. Необходимо отметить, что тесты в оценке играют, как правило, вспомо-

гательную роль: они позволяют подтвердить или опровергнуть гипотезы относительно степени выраженности тех или иных компетенций, способностей и качеств. В интерпретациях результатов большинства тестов и методик сделан акцент на управленческом аспекте деятельности, поскольку оценочные технологии часто используются для выявления управленческого потенциала и карьерных компетенций. Учебное пособие ориентировано на руководителей кадровых служб государственных и коммерческих структур, практических психологов, специалистов в области оценки персонала и студентов, изучающих дисциплины «Психология управления», «Психологические технологии в управлении персоналом».

1. ИНТЕРВЬЮ КАК МЕТОД ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Интервью определяется как целенаправленная беседа интервьюера с кандидатом на вакантную должность. Интервью позволяет учесть уровень культуры респондента, его отношение к теме опроса или отдельным проблемам, выражаемое интонацией или мимикой, гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания предшествующих ответов, ставить дополнительные, т.е. уточняющие вопросы.

Стили интервью могут рассматриваться с точки зрения двух понятий: свободы и контроля. Пропорция, в которой свобода и контроль присутствуют в процессе интервью, определяют его стиль. Существует три основных стиля интервью:

- жестко директивный;
- директивный;
- свободный.

Указанные стили не являются полностью изолированными друг от друга и должны рассматриваться как взаимосвязанные. Различия между стилями определяются тем, в какой мере интервьюер собирается контролировать свободу обмена информацией во время интервью.

При использовании жесткого директивного стиля интервьюер устанавливает строгий контроль. Как правило, на установление взаимопонимания сторон отводится очень мало времени. Большинство вопросов являются закрытыми, а полученные ответы часто записываются. Этот стиль обычно применяется при сборе конкретной информации.

Директивный стиль собеседования характеризуется более уравновешенным сочетанием свободы и контроля. Такой более гибкий подход предоставляет интервьюеру относительную свободу маневра. Интервьюер, проводящий собеседования в этом, стиле готовит основные вопросы заранее. При этом открытые и закрытые вопросы используются примерно в одинаковом количестве.

При использовании свободного стиля интервью применяются в основном открытые вопросы. Интервьюер может заранее наметить себе некоторые темы для обсуждения, но процесс рассмотрения затрагиваемых проблем не структурирован. Ход обсуждения во многом определяет интервьюируемый, который получает возможность свободно изложить свои взгляды.

Первая цель интервью – установление контакта с человеком, чтобы его реакции были максимально адекватны, он максимально раскрылся. Вторая цель – мотивировать его на дальнейшее взаимодействие и заинтересовать работой в компании. То есть интервью надо проводить как переговоры, в которых обе стороны имеют равные права, заинтересованы друг в друге.

Первая часть интервью – установление контакта. Уместны несколько общих вопросов, предложение чашки кофе. Обстановка должна быть удобной, располагающей.

Второй этап – краткий рассказ о компании, о вакансии, причине ее появления и основных задачах.

Третий этап – предложение кандидату ряда вопросов, ситуационных задач и т.д. На этом этапе важно использовать разнообразные методики, каждое предположение о выраженности оцениваемого качества стоит проверять три-четыре раза, чередовать как проективные вопросы, так и методы анализа метапрограмм. Если же делать выводы на основании только одного ответа, можно получить случайный, низкой достоверности результат

Четвертый этап – дать возможность кандидату задать вопросы. Наиболее позитивный вариант, когда кандидат задает умеренное число вопросов (3–5), связанных с содержанием работы, типом корпоративной культуры, отношениями в коллективе, уровнем принятия решений и ответственности, спецификой бизнеса.

Пятый этап – необходимо оговорить алгоритм продолжения взаимодействия. Интервьюер должен сказать, будут ли еще встречи, их примерные сроки и цель. Подобная структура интервью позволяет добиться нескольких целей: получить максимально достоверную информацию, оставить у кандидата хорошее впечатление о себе и компании и грамотно договориться о дальнейшем взаимодействии.

1.1. Метод анализа метапрограмм

Данная методика основана на определенном построении вопросов, позволяющих получить ответы в заданных рамках.

Самый простой и надежный способ **оценить тип мышления и восприятия действительности** человеком – это слушать его речь, в первую очередь обращая внимание не на содержание, а на форму, т.е. структуру построения фраз. Главное преимущество – позволяет избежать социально желательных ответов, так как человек практически не может постоянно контролировать форму речи.

Метапрограммы – это «паттерны, которые мы используем для того, чтобы определить, какая информация будет допущена в сознание. Метапрограммы являются ключевыми моментами в процессе мотивации и принятия решений». Оценив метапрограммы кандидата, мы можем понять и особенности его мышления, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях.

Тип референции

Тип референции показывает, каким образом соотносится собственное и чужое мнение при принятии решений и самооценке человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентирование на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя – на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Смешанная референция – это сочетание и того, и другого.

На практике следует задать несколько разнонаправленных вопросов, отмечая на шкале ответы.

Тот или иной тип референции не является хорошим или плохим показателем априори, он может подходить или не подходить к виду работы. С течением времени тип референции может меняться.

Внешняя референция или сильное к ней тяготение подходят для исполнительских позиций, для работы, связанной с постоянным соответствием ожиданиям клиента (секретарь на телефоне, продавец). Это означает, что человек очень легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим, он очень сильно нуждается в советах. В этом есть как плюсы (человек клиентоориентирован, легко управляем), так и минусы (сильная подверженность внешнему влиянию и легкая смена мнения). Продавцы с ярко выраженной внешней референцией очень легко дают излишние скидки. Для позиций, связанных с принятием самостоятельных решений и отстаиваем собственной точки зрения, внешняя референция не подходит.

Внутренняя референция подходит для людей, занимающих позиции в штабных структурах (юрист, консультирующий директора, финансовый контролер), а также позиции, связанные с проверкой качества (контролер качества, налоговый инспектор, внутренний аудитор-ревизор). В подобных ситуациях очень хорошо, что человек готов отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на одобрение других людей. Плохо только, что он часто не видит других решений и отстаивает свою точку зрения слишком жестко, и абсолютно не подходит к работе в нижнем звене, а также для работы с клиентами.

Смешанный тип референции является наиболее универсальным.

Вопросы	Вывод
1. Как вы определяете, что добились в этом успеха? 2. Как вы принимаете решения, какой выбрать вариант работы? 3. Каким образом вы решаете, какому кандидату отдать предпочтение на выборах? 4. Как вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом? 5. Вы хорошо водите машину (готовите). Почему вы так считаете? 6. Вы считаете свою карьеру успешной? Почему? 7. Вы успешно входите в новый коллектив? Почему вы так считаете? 8. Вы хороший партнер в команде? Почему вы так думаете? 9. Как вы определяете, успешно ли идет проект? 10. Вы легко адаптируетесь к стилю общения другого человека? Почему вы так думаете?	Референция: Внутренняя (сам решаю, сам вижу, я сам чувствую, мне самому нравится, внутреннее ощущение). Внешняя (получаю внешнюю оценку, ссылки на объективный результат, мнение другого человека, общепринятые нормы) Смешанная (и одно, и другое)

5/5 – баланс. Очень хорошо для сотрудников, выполняющих содержательно сложные виды работы, требующие периодического принятия самостоятельных решений, в то же время сильной ориентации на людей (менеджер по работе с ключевыми клиентами, торговый представитель, развивающий новое направление, сотрудник отдела логистики, финансовый аналитик, бухгалтер среднего звена).

6–7 внутренняя / 4–3 внешняя. Руководящая работа среднего уровня, требующая частого принятия самостоятельных решений, умения отстаивать свою точку зрения и в то же время учитывать поведение и желания партнеров (руководитель среднего звена, менеджер по персоналу, тренер, руководитель проектов).

8–9 внутренняя / 2–1 внешняя. Руководящая работа высокого уровня, некоторые виды контролирующих работ, требующие умения, учитывая разные варианты, настаивать на правильной стратегии и сопротивляться давлению и манипуляциям.

10 внутренняя. Как и в предыдущем варианте.

3–4 внутренняя / 6–7 внешняя. Работа, связанная с сильной ориентацией на других людей, не связанная с постоянно требующимися умениями отстаивать свою точку зрения и вести себя достаточно независимо (торговый представитель, работающий с постоянными клиентами, секретарь, младший бухгалтер).

0–2 внутренняя / 10–8 внешняя. Исполнительская работа, требующая хорошей управляемости и практически никогда не требующая отстаивания своей позиции.

Стремление – избегание

Это речевая характеристика, формально выражающаяся в появлении:

- отрицания (неконфликтный);
- избегания (нормальный, приемлемый);
- стремления (позитивная формулировка).

Люди, у которых избегание преобладает, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они бывают весьма успешны в контролирующих видах работ, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Как правило, эти люди испытывают существенные сложности при общении, особенно если это является важной составляющей их работы. Избегание абсолютно не приемлемо для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

Если в речи кандидата избегание встречается, но заметно реже, чем стремление, то оно указывает 1) на наличие реального негативного опыта, 2) повышенную критичность данного фактора.

Когда мы принимаем решение о том, как дальше вести интервью и оценивать этого человека, необходимо выяснить, что стоит за избеганием. Запомните, где появилось избегание, и вернитесь к этой теме через некоторое время, уточните, какой именно опыт был у кандидата в прошлом:

1. Что для вас важно в работе?
2. Какой клиент для вас оптимален?
3. Какой коллектив для вас оптимален?
4. Опишите идеальное для себя место работы.
5. Опишите оптимального для вас руководителя / подчиненного.

Движение: к (стремление – как хочу), от (избегание – как не хочу).

Оптимальный коллектив:

– с общей целью, дружный, профессиональный, взаимовыручка – *стремление*;

– профессиональный, дружный, неконфликтный – *стремление преобладает, избегание проявляется при появлении понятия «неконфликтный»*.
Требует дальнейшего уточнения, через некоторое время (не сразу после от-

вета) стоит попросить охарактеризовать все или несколько предыдущих коллективов, где работал кандидат, с точки зрения конфликтности. Если большая часть коллективов будет охарактеризована положительно и только один как конфликтный, то мы имеем дело с реальным негативным опытом. В случае, когда все или большинство коллективов характеризуются как конфликтные, можно предположить повышенную склонность к конфликтам самого кандидата.

Процесс – результат

Это фактор, который определяет эффективность будущего сотрудника. Большинство видов работ предполагает то или иное предпочтение личности в отношении процесса и результата. Например, активные продажи требуют людей, ориентированных на результат и мотивируемых его быстрым достижением. А работа секретаря предполагает значительно больше процедур и процессов, следовательно, подойдут люди, ориентированные на процесс и мотивированные стабильностью и плавным течением жизни.

Ориентация на процесс – результат является также величиной шкальной: люди с полярными и крайними величинами встречаются довольно редко. Поэтому при оценке кандидата имеет смысл задавать несколько вопросов и учитывать все ответы.

Результат

- активные продажи
- руководитель высшего звена
- разработчик программного обеспечения
- руководитель среднего звена
- менеджер по маркетингу
- клиентский сервис
- главный бухгалтер
- ассистент руководителя
- оператор
- делопроизводитель
- секретарь

Процесс

Вопросы, которые позволяют определить характеристику:

1. Что вам больше всего нравится в продажах (работе секретаря, менеджера...)?
2. Как бы вы определили, что такое успешный логист (менеджер...)?
3. Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?
4. Как вы организуете свою работу?
5. Опишите свой самый удачный проект / период работы.

Когда человек просто рассказывает что-то о себе, о своей работе, мы также имеем возможность оценить, что более присутствует в описаниях – процессы или результаты.

Процедуры – возможности

Этот параметр чем-то похож на предыдущий, однако есть и существенные отличия: мы оцениваем не столько склонность к процессу или результату, сколько то, каким путем идет человек в работе или решении своих личных задач. Речь идет скорее о предпочтениях и чувстве более высокой комфортности для кандидата, нежели о полной невозможности работать в иных условиях. Однако практика показывает, что чем больше соответствует тип работы склонности человека, тем более он успешен, меньше допускает ошибок и более мотивирован.

Величина эта, как и большинство других, является шкальной и предполагает помимо крайних точек большое количество промежуточных вариантов.

Люди возможностей ориентированы на поиск новых решений, не повторяющиеся действия или же на возможность использования разных подходов при решении типовых задач.

Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей либо жизненной задачи. Соответственно, эти люди более успешны и мотивированы в различных ситуациях.

Можно выделить следующие закономерности тяготения к процедурам или возможностям в зависимости от специфики работы:

- необходимость четкого соблюдения неизменной или слабо изменяющейся технологии – процедуры;
- необходимость четкого следования законодательно установленным правилам, которые нельзя обойти или значительно от них отступить – процедуры;
- высокая степень стандартизации продукта (услуги), который должен быть получен на выходе – процедуры;
- высокая степень изменчивости внешней среды – возможности;
- необходимость инновационного / творческого подхода – возможности;
- креативные специальности – возможности;
- сочетание технологий с их оптимизацией и внесением небольших или более значительных изменений – сочетание возможностей и процедур.

Интересно, что тяготение к процедурам или возможностям определяет не только способность и склонность к определенным видам деятельности, но и к определенному социальному поведению. Так, **люди возможностей** в целом более мобильны и позитивнее относятся к командировкам, легче адаптируются в новом коллективе или к новым взаимоотношениям, к новым технологиям работы. **Люди же процедур** склонны к повторяемости изо дня в день, они более консервативны в одежде, сложнее сходятся с новыми людьми, с большим трудом и неудовольствием воспринимают переезд в новый офис.

Возможности

- креатив (разработка идей продвижения, новых брендов)
- PR
- руководитель высшего звена

- активные продажи, поиск клиентов
- разработчик программного обеспечения
- главный бухгалтер
- руководитель среднего звена
- поддержание клиентской сети
- ассистент руководителя
- секретарь на телефоне
- оператор
- администратор сети
- бухгалтер
- контролер качества
- делопроизводитель

Процедуры

Определить данный параметр можно двумя способами: задавая вопросы или слушая монолог.

1. Представьте себе, что вам необходимо провести важные переговоры. Как вы будете к ним готовиться? Как будет соотноситься ваша подготовка с поведением на переговорах?

2. Аналогичный вопрос о публичном выступлении, презентации.

Анализируя ответы, обратите внимание на следующее:

– будет ли кандидат при подготовке склонен прописать полностью всю процедуру и даже текст своей речи (*процедуры*) или наметит только тезисы (*баланс процедур и возможностей*), или продумает тезисы, не записывая их (*обладают возможностями*), или предпочтет полный экспромт (*возможности*);

– будет ли кандидат менять свое поведение при изменении ситуации или же будет несмотря ни на что, следовать той процедуре, которая была установлена.

3. Представьте себе, что мы сделали вам предложение о выходе на работу, и вы приходите к нам. Что вы предпочтете: мы рассказываем вам систему работы, принятую у нас, и вы полностью ей следуете или мы даем вам возможность проанализировать существующую систему и предложить свою. Естественно, что при этом условии вы берете на себя значительно большую ответственность.

4. Вам очень понравился какой-то ресторан. Вы предпочтете чаще всего ходить именно туда или для вас более комфортно разнообразить места?

5. Ваша дорога от дома до работы предполагает возможность нескольких примерно равноценных маршрутов. Вы предпочтете выбрать один из них раз и навсегда или будете чередовать?

6. Если бы вам предложили при абсолютно равных прочих условиях на выбор – поддерживать давно существующее направление бизнеса или развивать новое, что бы вы выбрали?

7. У вас есть возможность получить дополнительное образование и сменить вид деятельности на значительно более интересный для вас и перспективный, однако это связано с большими затратами времени. Что бы вы выбрали?

8. Что вам больше всего нравилось в содержательной части работы (предыдущий опыт)? Что вы считаете самым большим своим достижением?

Анализируя ответ на 8-й вопрос, обратите внимание на следующее:

– говорит ли кандидат о *возможностях*, которые у него были;

– включены ли в ответ изменения, инновации, творчество, возможность пробовать разные варианты действий – это будет указывать на тяготение к *возможностям*;

– говорит ли кандидат о системе работы, установленной раз и навсегда правилах – *процедурах*;

– оценивается ли положительно стабильность, постоянство, неизменность – указывает на тяготение к *процедурам*;

– сами виды деятельности и то, как их описывает кандидат.

«Мне **удалось** привлечь много дополнительных клиентов за счет того, что **я придумал** новую систему скидок» – тяготение к возможностям.

«Я успешно *поддерживал* и **развивал** существующую клиентскую сеть компании».

Сходство – различие

Данный параметр очень легко определяется и указывает, на что ориентируется человек в жизни и работе – на выделение общего или различного. Как и в предыдущих случаях, величины будут шкальными, для получения правильного результата нельзя ограничиваться только одним-двумя вопросами.

Тяготение к *сходству* означает стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, чувство комфорта в ситуациях, хотя бы частично знакомых по прошлому опыту. Такие люди бывают очень успешны в разрешении конфликтов, с удовольствием находят и обсуждают общие интересы с окружающими. Люди *различия* предпочитают обращать внимание на отличия, им бывает весьма сложно успешно решать конфликты, однако именно склонность к поиску различий ведет ко многим изобретениям.

Вопросы, которые помогают определить тяготение к сходству – различию, строятся по принципу: сравните, пожалуйста... Нельзя строить вопрос: что общего, или чем различаются... Так снижается достоверность информации, так как мы подсказываем желательную форму ответа.

1. Сравните свою специальность по образованию с реальной работой.

2. Сравните свое последнее место работы с предыдущим.

3. Сравните подход к продаже оптовой и розничной.

4. Сравните бухучет государственного предприятия и бухучет в бизнесе.

5. Сравните условия преподавания студентам дневного отделения и студентам-заочникам.

Подобных вопросов можно составить много, причем они могут быть как общими и универсальными (вопросы 1 и 2), так и ориентированными заодно на проверку профессиональных знаний.

Важно помнить, что при серьезных переменах в жизни тяготение к поиску различий возрастает, т.е. в момент поиска работы у человека почти всегда чуть больше тяготение к различиям, нежели при обычном течении жизни.

Склонность к позиционированию себя в рабочих отношениях:

Одиночка – менеджер – командный игрок

Часто возникают ситуации, когда отличный сотрудник становится очень слабым менеджером, или человек, склонный к проектной работе, оказывается вовлечен во взаимодействие с командой, что приводит к конфликтным ситуациям. Для определения предпочтения по работе – самостоятельной, в качестве менеджера или в команде – предназначены вопросы о его предыдущей работе, достижениях. При этом обращаем внимание на то, каким образом человек позиционирует себя по отношению к другим участникам событий:

1. Опишите свое самое большое достижение / два-три основных достижения.
2. Опишите свой самый интересный рабочий проект.
3. Опишите рабочую ситуацию, о которой вам наиболее приятно вспоминать.
4. Опишите свой опыт работы на предыдущем месте.

Важно, чтобы в вопросах не звучало «ваша роль в команде», так как это подсказывает желательную форму ответа.

Содержание – окружение

Одни виды деятельности требуют от человека установки на общение, при других работах человек больше взаимодействует с цифрами, документами, техникой, нежели с людьми. В зависимости от того, что именно является основным предметом деятельности, для нас будут предпочтительны кандидаты с доминантой *содержания* или *окружения*.

Определить содержание – окружение можно, задавая специальные вопросы, а можно наблюдать за речью кандидата вне специальных вопросов (как и большинство перечисленных ранее параметров, это тоже шкала с большим диапазоном вариантов):

1. Что вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?
2. Почему вы выбрали именно эту профессию?
3. Как вы выбирали какое-то из мест работы?
4. Если вам сделают предложения о работе две компании, предлагающие одинаковый пакет, как вы будете выбирать?
5. Опишите идеальное место работы.

Анализируя ответы, надо обратить внимание на то, в какой степени в них присутствуют люди (коллектив, клиенты, общение, пациенты, ученики, подчиненные, друзья, родственники, чье-то мнение).

Активность – аналитизм – пассивность

Это трехмерная шкала. Так же как в предыдущих методиках, мы можем строить вопросы, а можем просто анализировать монолог кандидата. Принцип построения вопросов:

– вопрос должен быть направлен на описание действий, достаточно сложных или гипотетических, с тем, чтобы кандидат был сфокусирован на содержании;

– вопрос не должен подсказывать активную форму ответа (неверная формулировка: что вы будете делать в таких-то обстоятельствах?) Наиболее эффективно: опишите свои действия, каковы будут ваши шаги.

1. Опишите ваш первый день на работе.

2. Перед вами поставлена задача – подобрать персонал в ваш отдел. Опишите свои действия:

– ваша задача – открыть новый филиал компании в другом городе;

– вы отвечаете за запуск нового продукта. Опишите последовательность действий;

– вам необходимо выбрать ключевого клиента, с которым будет работать компания. Опишите ваши шаги;

– вам необходимо выбрать лучшего поставщика канцелярских товаров для компании. Опишите ваши действия.

Варианты ответов могут быть сгруппированы и интерпретированы следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Интерпретация ответов

Ответ	Интерпретация
Используется 1-е лицо единственного числа в активной форме: делаю, пытаюсь, изучаю	Склонность к активным и достаточно автономным действиям, в большинстве случаев означает готовность принимать на себя обязательства и ответственность за принятые действия и шаги
Используется 1-е лицо множественного числа в активной форме: делаем, пытаемся, изучаем	Склонность к активным действиям, при этом отдается предпочтение командной работе. Такой человек может дискомфортно чувствовать себя при длительной работе вне коллектива
Используются отглагольные существительные: изучение, работа, действия	Человек в большей степени склонен к анализу, может быть менее активен при необходимости предпринять определенные шаги. Хорошо обдумывает свои действия
Используются формы типа «надо сделать»	Аналогично предыдущему, но может также означать уход от персональной ответственности
Пассивные и безличные формы: мне скажут, меня познакомят, будет сделано, будет изучено	Уход от ответственности, не склонен самостоятельно действовать и принимать решения. Может быть эффективен только при наличии четких инструкций и постоянном контроле. Однако данная картина означает высокий уровень исполнительности и очень хорошую управляемость. При появлении в ответе однократно может означать некомпетентность именно в данном вопросе

Значительным преимуществом метода анализа метапрограмм в речи кандидата является то, что просчитать социально желательные ответы практически невозможно, следовательно, мы имеем возможность получить высокодостоверные ответы.

1.2. Метод проективных вопросов

Методика основана на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать свой жизненный опыт и представления на интерпретацию действий других людей. Принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально желательных ответов (табл. 2).

Правила проективных вопросов:

- вопросы задаются в быстром темпе, и отвечающего просят дать первый ответ, пришедший в голову, или несколько различных вариантов ответов;
- вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать ложных ответов, которые кандидат дает, исходя из желания понравиться;
- форма вопроса должна быть открытой;
- вопросы не должны задаваться подряд, тематическими блоками.

Таблица 2

Проективные вопросы

Вопрос	Оцениваемый фактор
1. Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2. Что нравится людям в работе?	Мотивация
3. Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
4. Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
5. Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным?	Предпочтения по коллективу
6. Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?	Предпочтения по окружению, модель успешного общения
7. Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста
8. В каких ситуациях оправдана ложь?	Допущение обмана
9. Как вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	Мотивы честного поступка
10. Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других – нет?	Мотивы честного поступка
11. За что следует уволить сотрудника сразу?	Ценности
12. Опишите самый типичный конфликт в коллективе. В чем его причины?	Потенциалы конфликтности
13. Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентом?	Узкие места при работе с клиентом
14. Какой клиент является наиболее проблемным для компании?	Узкие места при работе с клиентом
15. Сотрудник отработал в компании испытательный срок, он полностью устраивает руководство, но при этом подает заявление об уходе. С чем это может быть связано?	Мотивация + неприемлемые моменты на работе
16. Руководитель в отпуске, а люди в его отсутствие работают как обычно. С чем это может быть связано?	Мотивация + лояльность

Вопрос	Оцениваемый фактор
17. Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?	Модель успеха
18. Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?	Модель успеха
19. Каким должен быть хороший сотрудник?	Модель успеха – для рядового, ожидания от подчиненных – для руководителя
20. Каким должен быть идеальный руководитель?	Представление о руководителе

Мотивация. Ответы на вопросы можно соотнести с картой мотиваторов (табл. 3). Это позволяет не только принять решение о том, подходит ли нам этот кандидат, но и правильно оказывать на него влияние уже в процессе работы.

Таблица 3

Карта мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги	Не интерпретируется	
То же – два раза и более	Слишком сильный интерес к материальному вопросу	Человек мотивируется только деньгами, необходимо формировать дополнительные мотиваторы, иначе он легко поменяет работу исходя только из материального интереса
Деньги не упоминаются	Материальный фактор практически не имеет значения	При потере интереса человек легко перестает эффективно работать
Оценка, похвала, вознаграждение	Внешняя референция	Очень значима внешняя оценка, человека необходимо хвалить и быть осторожным при критике
Слава, почет	То же в сочетании с большими амбициями	Слишком ориентирован на признание, часто человек со значительными комплексами, часто желание быть на виду становится самоцелью, может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, перспектива	Ориентация на карьерный рост, если встречается более одного раза – преувеличенная значимость	Эффективен, если видит перспективы роста. На тупиковые должности брать не стоит. Может вступать в конкуренцию с руководителем
Статус	Ориентация на статусные, а не на реальные моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство	Самоценность – профессиональное развитие	Мотивирует обучение, повышение квалификации
Результат	Ориентация на результат самоценна	Для человека необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование	Необходимо постоянно иметь возможность сравнить свой результат с другими	Эффективны конкурсы, соревнования
Творческая работа, интерес	Ориентация на не рутинную работу	Мотивирует повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе

Полномочия, ответственность	Заинтересованность сотрудника в высоком уровне самостоятельности	Необходимо давать достаточно большую свободу в принятии решений
Хороший руководитель	Ориентация на личность руководителя	Стоит использовать харизматическое влияние, надо помнить о том, что при отсутствии взаимопонимания с руководителем эффективность значительно снижается
Отношения, коллектив	Ориентация на отношения с людьми	Человек обязательно должен удачно вписаться в коллектив. Мотивируется лучше всего пользой для всего коллектива
Отношения на равных	Значимость амбиций, слабое умение работать под давлением	Возможна слабая управляемость, приемлемо только для руководителей высокого уровня
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно – для творческой работы, неприемлемо для рутинной
Избегание неприятностей	Избегающий человек	Для него более эффективно наказание, чем поощрение. Могут быть проблемы с самооценкой
Гигиенические факторы	Значим внешний комфорт или был негативный опыт	В зависимости от ответа на предыдущий вопрос принимается решение о желательности данного человека. Для высоких позиций неприемлемо

Поскольку человек мотивирован несколькими побуждениями, необходимо смотреть на сочетание мотивов.

Ценности, честность, лояльность. Информация, которую мы получаем, задавая вопросы этой группы, сходна с информацией о мотиваторах, однако также дает дополнительные сведения о ценностях человека. Это особенно важно для компаний с осознанно сформированной корпоративной культурой, а также в ситуации, когда работа предполагает большое количество искушений.

Коллектив, общение с людьми

Данные вопросы показывают ожидания и предпочтения по коллективу и окружению. Причем можно получить разную информацию, используя оба вопроса из пункта 5: продуктивный и комфортный коллектив. Хорошо, если они совпадают. Ответ на 6-й вопрос надо соотносить с теми реалиями, что есть в коллективе. Ответы на эти вопросы нельзя считать правильными или неправильными, они показывают, насколько кандидат сможет адаптироваться в нашем коллективе.

Мотивация карьеры

Почти все кандидаты говорят о стремлении к росту. Некоторые делают это потому, что считают это социально желательным, другие смешивают и путают разные понятия. Этот вопрос помогает нам определить, действительно ли кандидат стремится к карьерному росту (стремится управлять людьми) или нет.

Часто люди смешивают карьеру с ростом доходов, профессиональным ростом. Мы можем сделать вывод, стоит ли приглашать на работу кандидата в случае, когда рост в ближайшее время невозможен.

Конфликты. Ответы показывают основные проблемные зоны и возможные причины конфликтов в разных сферах (организация, люди, клиенты). Важно оценить степень конфликтности, т.е. насколько серьезны или, наоборот, незначительны называемые причины конфликтов.

Сотрудник. Если ответ дает человек, который не имеет опыта руководящей работы, то мы получаем представление о модели успешности в организации, т.е. каким надо быть, чтобы оцениваться как хороший сотрудник. Если ответ дает руководитель или ярко выраженный лидер, мы получаем информацию о предпочтениях по характеристикам подчиненных. Надо сопоставить предпочтения с реальной ситуацией.

Руководитель. Ответ на это вопрос дает представление о том, какой руководитель больше всего подходит данному кандидату. Особое внимание необходимо обратить на избегание. Остается сопоставить эту модель с тем, что мы хотим видеть в нашей организации.

Практическое задание

Фрагмент 1

Представлены ответы на четыре проективных вопроса:

- Что побуждает людей более эффективно работать? (мотивация)
- Каким должен быть оптимальный коллектив? (коллектив)
- Каким должен быть хороший сотрудник? (сотрудник)
- Каким должен быть идеальный руководитель? (руководитель)

Задача – извлечь из ответов как можно больше информации по следующим направлениям:

- Каковы особенности работы / функций, подходящих для этого человека?
- Каким образом мотивировать сотрудника?
- Какие особенности управления сотрудником можно выделить?
- Есть ли какие-то негативные моменты / угрозы, связанные с пребыванием данного человека в организации?

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
– отношение руководства – материальная заинтересованность – отношения в коллективе	– команда – четкая цель – компетентность руководства – возможное стимулирование	– профессионализм – потенциал – обучаемый	– авторитарный демократ

Фрагмент 2

Представлены ответы на четыре проективных вопроса:

- Что побуждает людей более эффективно работать? (мотивация)
- Каким должен быть оптимальный коллектив? (коллектив)
- Каким должен быть хороший сотрудник? (сотрудник)
- Каким должен быть идеальный руководитель? (руководитель)

Задача – извлечь из ответов как можно больше информации по следующим направлениям:

- Каковы особенности работы / функций, подходящих для этого человека?
- Каким образом мотивировать сотрудника?
- Какие особенности управления сотрудником можно выделить?
- Есть ли какие-то негативные моменты / угрозы, связанные с пребыванием данного человека в организации?

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
– идея – деньги – перспектива – интерес	– творческий – сплоченный – цель	– профессионал – хороший психолог – инициативный	– умение удовлетворить всех по их потребностям

Фрагмент 3

Представлены ответы на четыре проективных вопроса:

- Что побуждает людей более эффективно работать? (мотивация)
- Каким должен быть оптимальный коллектив? (коллектив)
- Каким должен быть хороший сотрудник? (сотрудник)
- Каким должен быть идеальный руководитель? (руководитель)

Задача – извлечь из ответов как можно больше информации по следующим направлениям:

- Каковы особенности работы / функций, подходящих для этого человека?
- Каким образом мотивировать сотрудника?
- Какие особенности управления сотрудником можно выделить?
- Есть ли какие-то негативные моменты / угрозы, связанные с пребыванием данного человека в организации?

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
– четкая цель – психология клиента – заинтересованность в результате	– цель – профессионализм – мобильность	– понимающий коллектив – профессионал	– умение создать коллектив, способный достичь результата

Фрагмент 4

Представлены ответы на четыре проективных вопроса:

- Что побуждает людей более эффективно работать? (мотивация)

- Каким должен быть оптимальный коллектив? (коллектив)
- Каким должен быть хороший сотрудник? (сотрудник)
- Каким должен быть идеальный руководитель? (руководитель)

Задача: извлечь из ответов как можно больше информации по следующим направлениям:

- Каковы особенности работы / функций, подходящих для этого человека?
- Каким образом мотивировать сотрудника?
- Какие особенности управления сотрудником можно выделить?
- Есть ли какие-то негативные моменты / угрозы, связанные с пребыванием данного человека в организации?

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
– отношения на равных – материальная заинтересованность – перспектива роста	– профессиональный – сплоченный – один за всех	– профессиональный – порядочный – добросовестный – работоспособный	– профессиональный менеджер – профессиональный специалист – справедливый – человечный

Фрагмент 5

Представлены ответы на четыре проективных вопроса:

- Что побуждает людей более эффективно работать? (мотивация)
- Каким должен быть оптимальный коллектив? (коллектив)
- Каким должен быть хороший сотрудник? (сотрудник)
- Каким должен быть идеальный руководитель? (руководитель)

Задача – извлечь из ответов как можно больше информации по следующим направлениям:

- Каковы особенности работы / функций, подходящих для этого человека?
- Каким образом мотивировать сотрудника?
- Какие особенности управления сотрудником можно выделить?
- Есть ли какие-то негативные моменты / угрозы, связанные с пребыванием данного человека в организации?

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
– идея – деньги – перспектива – интерес	– творческий – сплоченный – цель	– профессионал – хороший психолог – инициативный	– умение удовлетворить всех по их потребностям

Фрагмент 6

Представлены ответы на четыре проективных вопроса:

- Что побуждает людей более эффективно работать? (мотивация)
- Каким должен быть оптимальный коллектив? (коллектив)

- Каким должен быть хороший сотрудник? (сотрудник)
- Каким должен быть идеальный руководитель? (руководитель)

Задача – извлечь из ответов как можно больше информации по следующим направлениям:

- Каковы особенности работы / функций, подходящих для этого человека?
- Каким образом мотивировать сотрудника?
- Какие особенности управления сотрудником можно выделить?
- Есть ли какие-то негативные моменты/угрозы, связанные с пребыванием данного человека в организации?

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
– желание – соревнование – вознаграждение	– доверие – нормальная зарплата	– мобильный – креативный – гибкий	– оперативный – демократичный – умеет ставить задачи – доверяет

1.3. Метод оценки достоверности информации

При проведении интервью важно не только получить информацию, но и оценить, насколько она соответствует действительности. Определение достоверности ответов является сквозной методикой, которую стоит применять в ходе всего интервью.

В ряде случаев кандидат сознательно искажает информацию, а иногда бессознательно, на уровне вытеснения неприятной для себя информации. Это искажение называется *конструирование – моделирование ситуации с тем, чтобы представить ее в выгодном для себя свете*. Оно бывает **отрепетированное** и **конструирование по ходу интервью**.

Выявить **отрепетированное конструирование** очень сложно, так как оно практически не дает невербальных и вербальных отклонений от нормальной для кандидата речи и поведения. Можно только свести его к минимуму:

1. Избегайте типичных вопросов (*Почему сменили место работы?*) Лучше переиначить (*Что вы ожидаете от нового места работы? Сравните свое нынешнее место работы с предыдущим. Почему люди меняют работу?*) – вы получите более достоверные результаты. Типичен вопрос о недостатках-достоинствах, поэтому его нужно переиначить.

2. Чередуйте темы, не давайте кандидату «вести» и перепрыгивайте с одной темы на другую. Это сбивает с толку и мешает просчитать, что именно оценивается.

3. Возвращайтесь к сомнительной теме несколько раз по-разному. Если вы увидели, что кандидат дает **слишком уж правильный ответ**, то нужно вернуться к этому вопросу еще раз, переформулировав его. Так же нужно поступить в ситуации **резкого увеличения темпа речи** кандидата при обсуждении темы.

Конструирование, осуществляемое в ходе интервью, возникает тогда, когда кандидату задаются вопросы, к которым он не готовился заранее. Такие моменты отследить гораздо легче: есть признаки изменения речи и поведения. Однако **первые два из перечисленных признаков** могут свидетельствовать о том, что вопрос заставляет человека довольно напряженно думать и анализировать. Таким образом, если вы задаете сложные вопросы или задачи, не стоит обращать внимания на первые два изменения поведения и речи:

– *изменение темпа речи*. В ситуации, когда человек на ходу придумывает, как лучше и красивее подать информацию, у него уходит определенное время на обдумывание и возникают паузы, т.е. замедляется темп речи. Надо сравнивать темп речи в этот момент с темпом, характерным для этого человека в целом, а не со своим темпом;

– *резкое увеличение числа слов-паразитов* (вот, значит, как бы, это, м-м-м). Механизм этого явления сходен с предыдущей ситуацией, только в данном случае человек паузы заполняет словесным мусором. Так же как и в предыдущем случае, важно сравнивать число слов-паразитов с их обычным количеством в речи кандидата;

– *слова-проговорки* – это слова, которые сигнализируют о низкой степени уверенности в высказанной мысли: в принципе, в общем, в целом, в основном, довольно, достаточно. Эти слова указывают на сферу, где человек чувствует себя менее уверенно или где он не готов нести ответственность за свои слова;

– *невербальные проявления лжи и конструирования* часто сходны с признаками волнения (специфические жесты, закрытость позы, покраснение кожи, учащенное дыхание, общая скованность).

И наконец, признаки конструирования, которые характерны и для импровизации, и для домашней заготовки:

– *уход* – подмена одного ответа другим, близким по содержанию. Уход возникает тогда, когда кандидат пытается скрыть информацию, так как она неблагоприятна для него. Это важный сигнал проблемной зоны;

– *рационализация* – замена реального ответа на поставленный вопрос усложненным ответом, который не дает реальной информации.

Рационализации могут быть очень хорошо продуманы, поэтому всегда нужно осознанно отслеживать их появление в речи.

Вопросы на честность

Есть еще один метод, позволяющий оценить искренность кандидата и готовность отвечать правдиво, а не так, чтобы просто понравиться. Вопросы на честность построены так, что ни один человек не может ответить на них «Нет», не солгав. Создается ситуация, при которой человек должен сделать выбор: остаться честным или понравиться своим ответом.

1. Случалось ли вам опаздывать?
2. Бывало ли так, что вы не сдерживали свои обещания?
3. Вы когда-нибудь говорили о других за глаза?
4. Приходилось ли вам обманывать?

5. Случалось ли вам допускать ошибки в работе?
6. Бывает ли так, что вам не удается довести дело до конца?
7. Были ли ситуации, в которых вы не добивались поставленных целей?

Можно также моделировать подобные вопросы применительно к работе кандидата:

1. Бывало ли так, что вам не удавалось убедить клиента?
2. Были ли в вашей практике проигранные переговоры?
3. Бывало ли так, что налоговая инспекция налагала штрафы на организацию, где вы работали?
4. Были ли в вашей управленческой практике случаи, когда кто-то из сотрудников не выполнил ваше распоряжение?
5. Бывало ли, что вы допускали ошибки при составлении отчета?

Комбинируя методы, которые мы рассмотрели, можно успешно проверить и оценить достоверность информации и определить степень открытости кандидата.

2. ТЕХНОЛОГИЯ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРОВ

При любой оценке нельзя исключить человеческую природу. Повлиять может многое – внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Решение во многом зависит от того, кто использует метод или кто привлекается в качестве эксперта. Увы, зачастую это все не имеет прямого отношения к делу. Поэтому, несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке персонала, все они, как правило, страдают общим недостатком – субъективностью.

Как пример оценочной технологии, позволяющей снизить уровень субъективизма, можно представить технологию Ассесмент-центров.

Ассесмент-центр – это метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик, ориентированный на реальное рабочее поведение менеджеров. Он состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

Впервые центры оценки применили в США в 1954 г., а уже в 1980 г. центрами оценки располагали около 2 тыс. американских фирм. Данные литературных источников свидетельствуют о высокой критериальной валидности Ассесмент-центров (0,40–0,75).

Оценка управленцев по этой технологии осуществлялась автором с 1998 г. в рамках Программы подготовки антикризисных управляющих. «Методика оценки лично значимых профессионально важных качеств антикризисных управляющих» разработана на факультете психологии МГУ им. Ломоносова под руководством Т.Ю. Базарова. Статистика по антикризисным управляющим также подтверждает высокую прогностичность этой технологии: около 80 % руководителей служб по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, прошедших процедуру оценки по этой технологии, успешно работают на управленческих должностях.

Т.Ю. Базаров выделяет восемь основных профессиональных позиций, необходимых для проведения Ассесмент-центра:

1. Менеджер проекта – организация работы с заказчиком (может быть кадровым сотрудником предприятия).
2. Проектировщик – подготовка программы оценки, состав экспертов.
3. Супервизор – руководство проведением Ассесмент-центра.
4. Психодиагност – сбор тестовой информации.
5. Фасилитатор – организатор проведения групповых процедур, сбор поведенческой информации.
6. Интервьюер.
7. Эксперт-наблюдатель – сбор поведенческой информации во время тестирования, групповой работе (обязательно сотрудник организации).
8. Оператор первичной обработки данных – ввод в компьютер данных.

В технологическом плане подготовка и реализация Ассесмент-центра включает шесть этапов.

2.1. Этапы Ассесмент-центра

1-й этап – подготовка проекта: определение целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки.

Как и любой проект, Ассесмент-центр начинается с определения цели. Правильно поставленная цель – необходимое условие построения системы и достижения результата. Основными целями оценки являются:

- принятие административных решений (изменение заработной платы, изменение системы поощрения, увольнение);
- выявление потенциала сотрудников (развитие карьеры, формирование рабочих групп, личное развитие);
- выявление потребности в обучении (формирование обучающих программ).

Цель оценки должна отвечать следующим условиям:

- должна быть четко сформулирована;
- должна быть измерима;
- должна быть реалистична.

Опыт показывает, что проект Ассесмент-центра может занимать от трех до пяти недель в зависимости от количества испытуемых.

2-й этап – анализ деятельности и формулирование критериев оценки.

В зависимости от специфики деятельности впоследствии выбираются конкретные методы и процедуры.

3-й этап – конструирование процедур оценки. Процедуры подбираются с учетом критериев оценки для получения необходимого и достаточного объема информации выведения итоговой оценки.

4-й этап – обучение экспертов организации. Для участия в технологии Ассесмент-центра проводится обучение кандидатов на работу в качестве экспертов-наблюдателей. Кандидатов знакомят с критериями оценки, обучают методу наблюдения. Возможно применение к ним элементов технологии с целью погружения экспертов в саму процедуру оценки.

5-й этап – процедура Ассесмент-центра. Проводится в течение одного дня и не превышает восьми астрономических часов. Ситуация оценки зачастую вызывает напряжение и негативную реакцию участников. Снижению напряжения способствуют разъяснение цели оценки, объяснение того, что технология не оценивает профессиональную компетентность управляющих, что оценщики и участники «по одну сторону баррикад». Важно разъяснить оцениваемые критерии, сообщить о конфиденциальности информации, четко давать инструкции, строго соблюдать график работы.

6-й этап – анализ результатов и оформление материалов для передачи заказчику. Результаты тестов оцениваются психодиагностами, которые готовят свой проект заключения о степени выраженности оцениваемых качеств. Такую же предварительную оценку производят специалисты, обрабатывающие результаты Организационного теста (рис.).

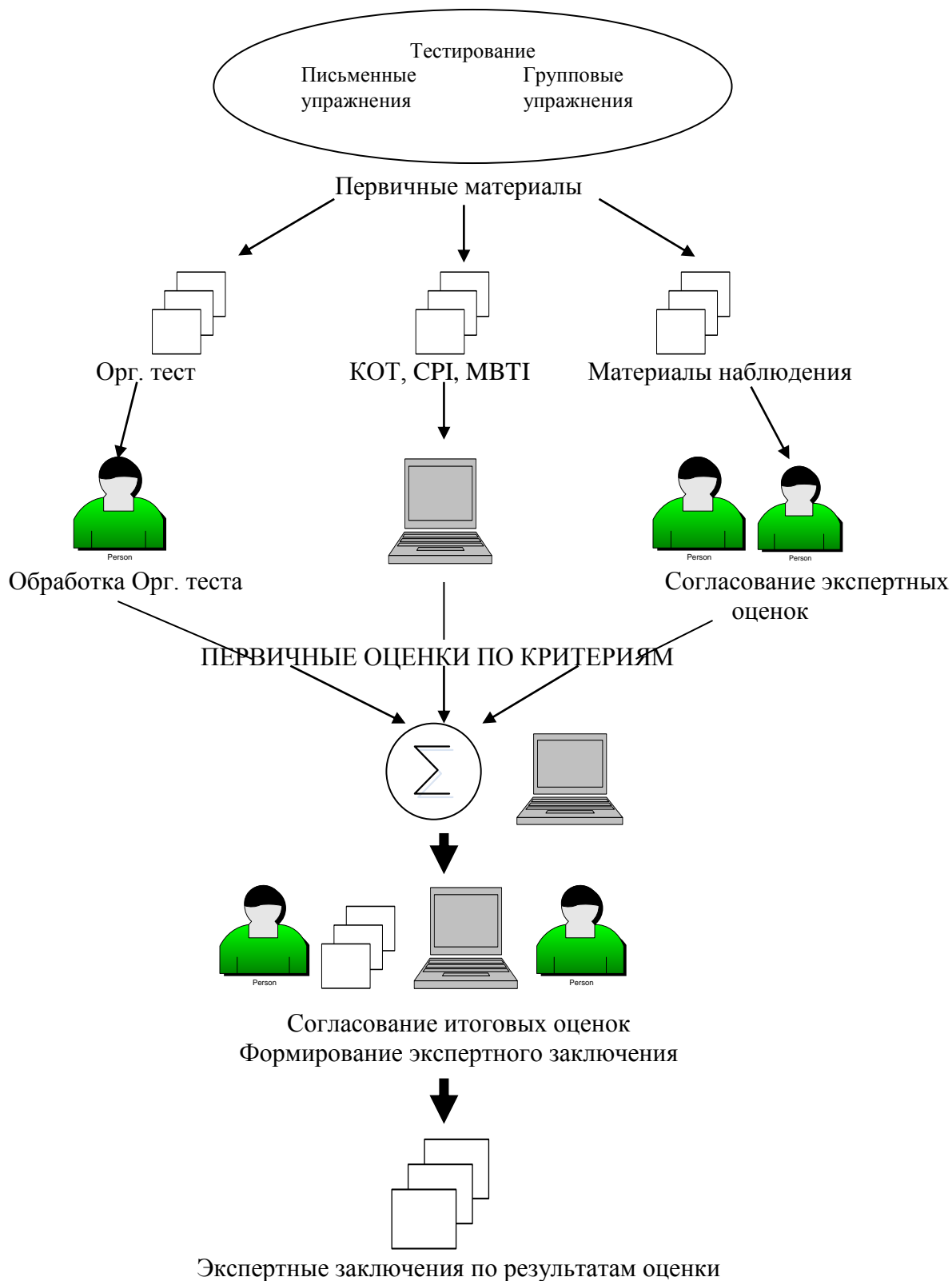


Схема обработки результатов

Результаты групповых упражнений обобщаются фасилитатором и наблюдателем, выводятся общие поведенческие оценки.

В итоговом обсуждении сводятся результаты оценки по всем процедурам. В ходе сведения оценок эксперты приходят к окончательному решению об оценке профессионально важных качеств. Подготавливаются индивидуальные экспертные заключения. В экспертные заключения, помимо оценок качеств испытуемого, включаются краткие психологические комментарии и предположения о перспективах роста и предпочитаемых областях деятельности сотрудника.

2.2. Критерии оценки управленцев

Анализ деятельности антикризисных управляющих позволил разработчикам «Методики» сформулировать следующие критерии оценки:

1. Мыслительные способности.

1.1. *Системность мышления* – способность выделять и структурировать существенные связи между различными аспектами информации и объединять их в целостный образ.

1.2. *Динамичность мышления* – свойство мышления, отражающее скорость восприятия, переработки и воспроизведения информации.

1.3. *Нестандартность и гибкость мышления* – способность адаптировать и развивать собственные интеллектуальные схемы при работе с новой информацией.

2. Организаторские способности.

2.1. *Ориентация на конкретный результат деятельности* – способность четко представлять результат и стремление удерживать его в процессе работы.

2.2. *Способность планировать и проектировать* – способность предвидеть развитие событий, конкретные механизмы, последовательность их реализации, необходимые для достижения результата с учетом существующих условий.

2.3. *Руководство группой* – способность мобилизовать и использовать ресурсы рабочей группы для достижения результата.

3. Коммуникативные способности.

3.1. *Эффективность взаимодействия с людьми* – способность целенаправленно влиять на мнение и поведение других людей, располагая их к себе в процессе общения.

3.2. *Гибкость в общении* – способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях.

3.3. *Способность к ведению переговоров* – способность и стремление достигать результата на основе взаимопонимания в процессе непосредственного делового общения.

4. Личностные качества

4.1. *Обоснованность и самостоятельность в принятии решений* – способность принимать решения, рационально оценивая реальную ситуацию и учитывая возможные последствия.

4.2. *Мотивация к достижению* – способность прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных целей и задач.

4.3. *Готовность к изменениям* – стремление расширять собственный опыт, совершенствуя свои способности, умения и навыки.

2.3. Основные методики Ассесмент-центров

1. *Специальные упражнения*. Цель – смоделировать наиболее типичные деловые ситуации. Дают возможность оценить уровень профессионализма участников, а также их мыслительные и организационные способности. В «Методике» применяется специально разработанный Организационный тест, представляющий собой набор документов (корреспонденция в почтовом ящике). Испытуемому предлагается спланировать свою деятельность с учетом информации, содержащейся в корреспонденции. Продолжительность процедуры – один час. Оцениваются мыслительные, организаторские способности и личностные качества.

2. *Интервью*. Цель – получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских и коммуникативных способностях, ориентированность на профессиональный рост, оценку собственных достижений.

3. *Групповые упражнения*. Моделирование коллективной деятельности, информация о типичных способах поведения человека в группе. Используется метод наблюдения за участниками, данные фиксируются на специальных бланках, используется видеозапись.

Процедура наблюдения

Наблюдение проводится диагностом-наблюдателем и фасилитатором. Число испытуемых – не более восьми – десяти человек. Время, необходимое для наблюдения – около трех часов (включительно с 10-минутным перерывом).

Оборудование и материалы, необходимые для наблюдения: круглый стол, чистые листы бумаги для испытуемых, таймер и бланки наблюдения для экспертов. Процедура наблюдения включает в себя три групповых упражнения: *знакомство, дискуссия, выступление*.

Знакомство – упражнение, предшествующее началу групповой работы. Заключается в самопрезентации каждого участника группы в роли делового партнера. Упражнение дает возможность первичной диагностики коммуникативных качеств и способствует созданию благожелательной атмосферы в группе. Во время самопрезентации активизируется процесс самосознания менеджера, что побуждает его к выходу в рефлексивную позицию по отношению к себе и своей деятельности. Знакомство дает каждому участнику возможность апробировать вербальные и невербальные способы самоподачи, ориентируясь на психологическое состояние группы, на ожидания, предъявляемые группой к участнику в контексте делового общения.

Инструкция участникам на этапе знакомства: *«Мы приступаем к групповым упражнениям. Для того чтобы наша работа была продуктивной, нам*

необходимо познакомиться. Прошу каждого рассказать о себе, придерживаясь следующей схемы: имя, образование, деловой опыт, семья, хобби. Время для самопрезентации каждого участника – не более 3 минут». Фасилитатор также принимает участие в процедуре знакомства, представляясь первым.

Групповая дискуссия – упражнение, моделирующее типичную ситуацию группового принятия управленческих решений. Достаточно жесткие условия этого задания требуют от испытуемых актуализации способности к пониманию вербальной и невербальной экспрессии, способности предвидеть логику развития событий. Успешное выполнение задания зависит также от сформированности профессиональных умений менеджера: умения мобилизовать и использовать ресурсы группы для достижения результата, умения внимательно слушать, находить компромисс с собеседником, находить конструктивные пути выхода из конфликтов, умения целенаправленно влиять на мнение и поведение других людей, умения распределять и контролировать порядок и регламент работы.

Инструкция участникам на этапе дискуссии: «Мы приступаем к следующему этапу работы. Сейчас вам будет предложена тема для дискуссии. В течение 40 минут вы будете обсуждать предложенную тему. По истечении указанного времени вам необходимо принять общее для группы решение. Решение должно быть в письменном виде и удовлетворять всех членов группы». После озвучивания инструкции фасилитатор раздает участникам отпечатанную на листах тему для дискуссии, включает таймер. Фасилитатор не принимает участия в дискуссии и не отвечает на вопросы после включения таймера.

По окончании групповой дискуссии наблюдатели собирают черновики участников, а также лист с групповым решением. Если группа справляется с заданием досрочно, можно задать ей вопрос: «Вы отказываетесь от улучшения группового результата?». В случае если отведенное время истекает, а участники не могут прийти к единому решению, можно задать им вопрос: «Я могу констатировать, что группа не справилась с заданием?».

После групповой дискуссии объявляется 10-минутный перерыв.

Выступление – упражнение, создающее ситуацию подготовки и презентации публичного сообщения на заданную тему. Данное упражнение направлено на диагностику поведенческого опыта выступления перед аудиторией. Докладчик реализует умение уверенно говорить, умение эффективно использовать невербальные средства общения. Слушающие – умение внимательно слушать, понимать смысл устного сообщения, задавать уточняющие вопросы в соответствии с содержанием сообщения. Необходимость выбора лучшего выступления привносит в упражнение дух состязательности, повышает мотивацию испытуемых.

Инструкция участникам на этапе выступления: «Приступаем к завершающему этапу нашей работы. Сейчас вам будет озвучена тема, единая для всех. Вам необходимо в течение 10 минут подготовить 3-минутное сообщение на заданную тему. Через 10 минут мы приступим к прослушиванию ваших докладов. Члены группы могут задавать уточняющие вопросы, касающиеся сути

доклада. После заслушивания всех докладов группа выбирает лучшее выступление». Фасилитатор раздает тему доклада, отпечатанную на листах, бумагу для работы, включает таймер. В процессе выступления докладчиков фасилитатор следит за временем.

Наблюдение производится за каждым из испытуемых на всех этапах групповой работы. В специальных бланках фиксируются индикаторы (поведенческие проявления). Индикаторы: факты и особенности поведения (категории, описывающие целостные поведенческие паттерны: «критикует», «уточняет», «не понимает сути вопроса», «перебивает» и т.п.). Индикаторы могут свидетельствовать как о высокой степени проявленности качества, так и о низкой его проявленности. Примерный перечень индикаторов (поведенческих проявлений), фиксируемых в процессе наблюдения, приведен в табл. 4.

Таблица 4

Примерный перечень индикаторов (поведенческих проявлений), фиксируемых в процессе групповой работы

I. Мыслительные способности

1.1. Системность мышления

+	-
<ul style="list-style-type: none"> Выдает информацию в системном виде (выделяет подпункты, структуру, основания классификации, разделяет на категории) 	<ul style="list-style-type: none"> Не может выделить существенное
<ul style="list-style-type: none"> Привлекает разнообразные источники информации, ссылается на различные точки зрения 	<ul style="list-style-type: none"> Допускает логические нестыковки и противоречия
<ul style="list-style-type: none"> Оперирует понятиями на разных уровнях обобщения 	<ul style="list-style-type: none"> Упускает детали происходящего
<ul style="list-style-type: none"> Владеет навыками обработки и структурирования информации 	<ul style="list-style-type: none"> Забывает детали
<ul style="list-style-type: none"> Восприятие информации как целостной картины, увязывание в единую картину, ее сохранение в процессе работы 	<ul style="list-style-type: none"> Не может абстрагироваться от уровня конкретных примеров

1.2. Динамичность мышления

+	-
<ul style="list-style-type: none"> Быстро работает с информацией 	<ul style="list-style-type: none"> Не успевает найти ответ
<ul style="list-style-type: none"> Успевает фиксировать происходящее 	<ul style="list-style-type: none"> Не успевает за групповой работой
<ul style="list-style-type: none"> Успевает отслеживать мысли других 	<ul style="list-style-type: none"> Не успевает за событиями
<ul style="list-style-type: none"> Большое количество продуктов деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствует реакция на происходящее (не успевает понять происходящее)
<ul style="list-style-type: none"> Быстро находит примеры 	
<ul style="list-style-type: none"> Ссылается на слова других людей 	

1.3. Гибкость мышления

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Предлагает неочевидные способы решения 	<ul style="list-style-type: none"> • Чрезмерно настаивает на своей точке зрения
<ul style="list-style-type: none"> • Переформулирует высказывания других, не теряя содержания 	<ul style="list-style-type: none"> • Воспроизводит штампы без привязки к ситуации
<ul style="list-style-type: none"> • Встраивает свои идеи в предлагаемые другими схемы 	<ul style="list-style-type: none"> • Плохо понимает инструкцию
<ul style="list-style-type: none"> • Предлагает несколько вариантов решения задачи 	<ul style="list-style-type: none"> • Вязнет в деталях
<ul style="list-style-type: none"> • Использует юмор 	<ul style="list-style-type: none"> • Говорит о своем вне содержания групповой работы
<ul style="list-style-type: none"> • Интегрирует поступающую информацию в собственные схемы 	<ul style="list-style-type: none"> • Фразы «лозунгами»
<ul style="list-style-type: none"> • Легко воспринимает смысл новой информации 	<ul style="list-style-type: none"> • Повторяет услышанное без изменения
<ul style="list-style-type: none"> • Легко переходит к новому содержанию 	<ul style="list-style-type: none"> • Дословно воспроизводит записанное в докладах

II. Организаторские способности

2.1. Ориентация на конкретный результат деятельности

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Уточняет и конкретизирует задачу 	<ul style="list-style-type: none"> • Бурная хаотическая активность
<ul style="list-style-type: none"> • Контролирует степень завершенности результата 	<ul style="list-style-type: none"> • Увлекается, любит «просто поговорить»
<ul style="list-style-type: none"> • Следит за соблюдением регламента 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассказывает «случаи из жизни», не относящиеся к содержанию задачи
<ul style="list-style-type: none"> • Возвращает к задаче рабочую группу 	<ul style="list-style-type: none"> • Спорит по несущественному поводу
<ul style="list-style-type: none"> • Наличие законченного результата, соответствующего задаче 	<ul style="list-style-type: none"> • Уходит от задачи
<ul style="list-style-type: none"> • Оценивает степень завершенности результата и соответствие его цели 	<ul style="list-style-type: none"> • Полевое поведение
<ul style="list-style-type: none"> • Участвует в организации работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Участие ради участия

2.2. Умение планировать и проектировать

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Распределяет и контролирует порядок и регламент работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие или размытость механизмов
<ul style="list-style-type: none"> • Раскрывает конкретные механизмы реализации собственных предложений 	<ul style="list-style-type: none"> • Не соблюдает собственного временного графика
<ul style="list-style-type: none"> • Строит собственные действия с учетом заданного регламента и условий 	<ul style="list-style-type: none"> • Не определяет приоритеты деятельности
<ul style="list-style-type: none"> • Соответствие планов реальной действительности (условиям) 	<ul style="list-style-type: none"> • Стремится делать «сразу все»
<ul style="list-style-type: none"> • Указывает и аргументирует предложенные конкретные шаги, действия, сроки 	<ul style="list-style-type: none"> • Затрудняется в ответе на вопросы: «Как?», «Каким образом?»

2.3. Руководство группой

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Ставит задачи группе 	<ul style="list-style-type: none"> • Участвует только в содержании работы (а не в ее организации)
<ul style="list-style-type: none"> • Распределяет задачи и ответственность за их выполнение 	<ul style="list-style-type: none"> • Пассивное разрушение (группа тратит на него время, когда он либо не понимает, либо не компетентен или ему не доверяют)
<ul style="list-style-type: none"> • Применяет различные стили руководства 	<ul style="list-style-type: none"> • Не участвует в групповой работе, пассивность
<ul style="list-style-type: none"> • Активно организывает обратную связь от всех членов группы 	<ul style="list-style-type: none"> • Оспаривает, критикует предложения или результат
<ul style="list-style-type: none"> • Занимает и удерживает лидерскую позицию 	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная работа
<ul style="list-style-type: none"> • Участвует больше по организации процесса, чем по содержанию 	<ul style="list-style-type: none"> • Избегает лидерской позиции

III. Коммуникативные способности

3.1. Эффективность взаимодействия с людьми

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Внимание группы к высказываниям 	<ul style="list-style-type: none"> • Вызывает негативизм и агрессию со стороны группы
<ul style="list-style-type: none"> • Благоприятная внешность, представительство 	<ul style="list-style-type: none"> • Собеседники игнорируют предложения и мнения
<ul style="list-style-type: none"> • Количество принятых группой предложений 	<ul style="list-style-type: none"> • Противопоставляет себя группе
<ul style="list-style-type: none"> • Жестикуляция, невербальное общение 	<ul style="list-style-type: none"> • Игнорирует правила общения
<ul style="list-style-type: none"> • Члены группы апеллируют к его мнению 	<ul style="list-style-type: none"> • Не пользуется авторитетом
<ul style="list-style-type: none"> • Легко занимает экспертную позицию в группе 	<ul style="list-style-type: none"> • Вызывает раздражение у собеседников
<ul style="list-style-type: none"> • Говорит уверенно 	

3.2. Гибкость в общении

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • По-разному общается с разными людьми в разных ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствуют невербальные проявления
<ul style="list-style-type: none"> • Разнообразие невербальных проявлений 	<ul style="list-style-type: none"> • Менторский тон
<ul style="list-style-type: none"> • Изменяет темп речи, тембр, интонацию; эффективное использование пауз и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • Идентичный тип взаимодействия с разными людьми в разных ситуациях
<ul style="list-style-type: none"> • Способен адекватно отвечать на любое обращение 	<ul style="list-style-type: none"> • Вступает в конфликты
<ul style="list-style-type: none"> • Находит конструктивные пути выхода из конфликтов 	<ul style="list-style-type: none"> • Навязчивое желание всем нравиться
<ul style="list-style-type: none"> • Использует элементы манипуляции 	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянное шутовство

3.3. Умение вести переговоры

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Задает уточняющие вопросы в соответствии с содержанием сообщения 	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрирует негативизм по отношению к партнерам
<ul style="list-style-type: none"> • Избегает конфронтации 	<ul style="list-style-type: none"> • Директивность
<ul style="list-style-type: none"> • Внимательно слушает 	<ul style="list-style-type: none"> • Не стремится «донести» свою точку зрения до собеседника
<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдает нормы делового общения 	<ul style="list-style-type: none"> • Не слушает
<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрирует собеседнику степень своего понимания его сообщения 	<ul style="list-style-type: none"> • Не понимает смысла устного сообщения
<ul style="list-style-type: none"> • Находит компромисс с собеседниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Стремится «задавить» собеседника, навязать свою точку зрения
<ul style="list-style-type: none"> • Владеет различными коммуникативными техниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Не учитывает мнения других, отличные от собственного
<ul style="list-style-type: none"> • Учитывает другие точки зрения 	<ul style="list-style-type: none"> • Догматизм, убежденность в собственной правоте

IV. Личностные качества

4.1. Обоснованность и самостоятельность в принятии решений

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Высказывания типа: «Я предлагаю вот что, но нужно обратить особое внимание на...» 	<ul style="list-style-type: none"> • Предпочитает тайное голосование
<ul style="list-style-type: none"> • Аргументированное отстаивание собственной позиции 	<ul style="list-style-type: none"> • Оправдывается ссылками на «объективные» трудности
<ul style="list-style-type: none"> • Понимает ограниченность собственных полномочий и возможностей 	<ul style="list-style-type: none"> • Отказывается от результатов собственных действий
<ul style="list-style-type: none"> • Проработанность решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Предлагает принимать решения другим
<ul style="list-style-type: none"> • Рациональный выбор решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстративность
<ul style="list-style-type: none"> • Оценивает степень риска мероприятий (решений) 	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнительская ответственность
<ul style="list-style-type: none"> • Стремится самостоятельно определять свои цели, согласую их с особенностями ситуации 	<ul style="list-style-type: none"> • «Уход» от ответственности, отсутствие решений

4.2. Мотивация к достижению

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Влияет на события активно и энергично 	<ul style="list-style-type: none"> • Высказывается о ненужности происходящего
<ul style="list-style-type: none"> • Делает больше того, что формально требуется 	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрирует негативное отношение к процедуре тестирования и психологам
<ul style="list-style-type: none"> • Способен наделять значимостью и готовность решать поставленную задачу 	<ul style="list-style-type: none"> • Стремится к избеганию неудач
<ul style="list-style-type: none"> • Высокий общий уровень активности, энергетика 	<ul style="list-style-type: none"> • Формально выполняет задания

• Относится к делу с энтузиазмом и самоотдачей	• «Не держит удар»
• Демонстрирует включенность в задание	• Демонстрирует не заинтересованность в происходящем
• Поддерживает рабочее настроение	• «Засыпает»

4.3. Готовность к изменениям

+	-
• Изменяет способы поведения при изменении ситуации	• Эмоциональная неустойчивость в лично-значимых ситуациях
• Схватывает и успешно применяет способы действий другого	• «Я все знаю», «я в этой сфере знаю все»
• Сохраняет уверенность в себе в сложных ситуациях	• Деадаптивность

4. *Психологические тесты* (фоновая диагностика). В технологии Ассесмент-центра используются тесты интеллекта, личностные опросники. При выборе необходимо учитывать, что только немногие личностные методики дают прямую оценку качеств менеджера, в большинстве случаев для получения фоновой оценки качества необходимо объединение нескольких шкал. Так, Калифорнийский личностный опросник CPI, применяемый в «Методике», позволяет оценивать критерий «гибкость в общении» совокупностью шкал: эмпатия, толерантность, гибкость. 16-факторный личностный опросник MBTI диагностирует гибкость в общении шкалами – экстраверсия, эмоциональность, склонность к созерцанию. Фоновая оценка позволяет получить достаточно грубые предварительные оценки, используется как вспомогательная процедура для интерпретации данных других методов.

Для диагностики мыслительных способностей используется Краткий ориентировочный тест (КОТ).

5. *Организационно-управленческие игры*. Игра основывается на материале реальных проблем конкретной организации, обсуждение которых важно в данный момент.

После конструирования процедур составляется спецификационная таблица соотнесения используемых методик и оцениваемых качеств. Каждое качество должно быть оценено тремя – четырьмя методами (табл. 5).

Таблица 5

Спецификационная таблица

	Спец. упражнение	Групповые упражнения			Психологические тесты		
	Оргтест	Знакомство	Групповая дискуссия	Выступление	MBTI	CPI	КОТ
Личностно-деловые профессионально-важные качества							
1. Мыслительные способности							
1.1. Системность мышления	X			X			X

	Спец. упражнение	Групповые упражнения			Психологические тесты		
1.2. Динамичность мышления	X		X				X
1.3. Нестандартность и гибкость мышления	X		X				
2. Организаторские способности							
2.1. Ориентация на результат деятельности	X			X	X		
2.2. Способность планировать и проектировать	X			X	X		
2.3. Руководство группой	X		X			X	
3. Коммуникативные способности							
3.1. Эффективность взаимодействия с людьми		X	X	X		X	
3.2. Гибкость в общении		X	X		X	X	
3.3. Способность к ведению переговоров			X	X		X	
4. Личностные качества							
4.1. Обоснованность и самостоятельность в принятии решений	X			X	X	X	
4.2. Мотивация к достижению	X		X			X	
4.3. Готовность к изменениям				X	X	X	

3. ПСИХОДИАГНОСТИКА В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

В данной главе собраны основные методики и психологические тесты, которые применяются в различных технологиях оценки персонала, а в особенности в Ассессменте. Необходимо отметить, что тесты в оценке играют, как правило, вспомогательную роль: они позволяют подтвердить или опровергнуть гипотезы относительно степени выраженности тех или иных компетенций, способностей и качеств. В блок рассматриваемых тестов и методик входят следующие:

1. Методика «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи, П. Мартин).
2. Опросник мотивации к карьере (А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубер, адаптация Е.А. Могилёвкина).
3. Опросник «Стили мышления» (авторы Р. Брэмсон, А Харрисон).
4. Методика на определение общей и социальной самооффективности (авторы М. Шеер, Дж. Маддукс, адаптация А.В. Бояринцевой).
5. Методика исследования карьерной самооффективности (автор Н. Бетц, адаптация Д. Бондаренко, Е. Могилёвкина).
6. Типологический опросник И. Майерс – К. Бриггс MBTI (Myers – Briggs Type Indicator).
7. Методика изучения акцентуаций личности (автор К. Леонгард, модификация С. Шмишека).
8. Роли в команде (автор Р.М. Белбин).
9. Проективный тест «Круги и линии», или «Ваше отношение к карьере».
10. Тест «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации» (автор К. Томас).
11. Тест «Типы поведения в конфликтной ситуации» (автор В.П. Пугачев).

3.1. Методика «Изучение мотивационного профиля личности» (авторы Ш. Ричи, П. Мартин)

Инструкция: внимательно прочтите каждое утверждение. Оцените в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (*а, б, в, г*) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов. Впишите свои оценки непосредственно в таблицу ответов, в которой номера горизонтальных строк соответствуют номерам утверждений. Найдите в каждой строке буквенное обозначение варианта и поставьте рядом его оценку. Следите, чтобы все 11 баллов были распределены.

На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.

Тестовый материал

1. **Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...**
 - а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;

б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;

в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;

г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где...

а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;

б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;

в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;

г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа...

а) была связана со значительным разнообразием и переменами;

б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;

в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;

г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...

а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;

б) едва ли была бы замечена другими людьми;

в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;

г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если...

а) я четко представляю себе, что от меня требуется;

б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;

в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;

г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...

а) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;

б) у меня был бы очень хороший оклад;

в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;

г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна...

а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;

б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;

в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;

г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение...

а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;

б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;

в) является полезной и значимой для общества;

г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;

б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;

в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;

г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;

б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;

г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая...

а) обеспечивает хорошие рабочие условия;

б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;

г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;

в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
- в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...

- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...

- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т.е. я должен был бы работать в одиночестве;
- в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;
- г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где...

- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...

- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
- б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- в) заработная плата не слишком высока;
- г) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
- в) возможность встречаться с интересными людьми;
- г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...

- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...

- а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
- б) возможность установления и достижения целей;
- в) возможность влиять на принятие решений;
- г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...

- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- б) мало шансов влиять на других людей;
- в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно...

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- б) создать условия для проявления самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...

- а) условия работы некомфортны, т.е. шумно, грязно и т.д.;
- б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- в) работа не является интересной или полезной;
- г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая...

- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где...

- а) работа интересная и полезная;
- б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- в) меня окружали бы интересные люди;
- г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна...

- а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно...

- а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...

- а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- б) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются...

- а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Бланк ответов

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)
Итого												

Интерпретация мотивационных факторов

Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни. Увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).

Мотивация работников, имеющих высокие показатели потребности в деньгах, с одной стороны, проста: если существует возможность больше зарабатывать, прилагая больше усилий, то работники будут высоко мотивированными и удовлетворенными работой. То есть их мотивация состоит в обеспечении строгой причинно-следственной связи между усилиями и вознаграждением. С другой стороны, мотивация при помощи денег сопряжена с такими трудностями, как потеря управленческого контроля, определение справедливого уровня

вознаграждения и др. Прежде чем мотивировать таких работников, нужно убедиться в их компетентности. Кроме того, они нуждаются в дополнительном контроле, поскольку в погоне за деньгами могут игнорировать контрактные или технологические требования. Такие люди не очень любят работать в команде, так как предпочитают получать деньги за свои собственные усилия. Коллег по команде они могут рассматривать как потенциальных конкурентов и даже как работников, мешающих работе.

Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке. Как видим, требования к условиям работы в целом не высоки. В то же время авторы методики отмечают, что высокие показатели этого фактора, полученные при тестировании персонала, могут сигнализировать о неудовлетворенности некоей другой потребности, например, выражать неудовольствие руководителем, неблагоприятным психологическим климатом. Поэтому, столкнувшись с высокими значениями этой потребности, нужно в первую очередь рассмотреть человеческие отношения, сложившиеся в организации, ее корпоративную культуру. Если же подобных сложностей не выявлено, то, скорее всего, именно условия работы являются проблемой, решение которой состоит в их улучшении.

Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. Люди с высокой потребностью в структурировании работы должны точно знать, что от них требуется. Они хотят быть уверенными, что четко выполняют все предусмотренные производством процедуры. Недостаток указаний и информации будет вызывать у них стресс. Такие люди стремятся к высокому уровню организованности. Они хотят видеть мир упорядоченным, предсказуемым и контролируемым. Людей с высокими показателями этой потребности следует мотивировать установлением четкого порядка или предоставлением им возможности установить свой порядок.

У людей с низкой потребностью в структурировании работы всякие правила и инструкции вызывают раздражение и даже стресс. Попытки регулировать и контролировать деятельность таких людей может вызвать у них ожесточенное сопротивление и даже привести к конфликту.

Рассматривая потребность в структурировании и организации работы, Ш. Ричи и П. Мартин отмечают, что такая потребность может изменяться под влиянием времени и обстоятельств. Она может увеличиваться в периоды неопределенности и перемен и снижаться в условиях стабильности.

Потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами. Такие работники получают удовлетворение и положительные эмоции от многочисленных контактов с другими людьми. Многие из них способны проявлять толерантность к окружающей суете, шуму, которые неизменно сопровождают совместный труд. Таким образом, создавая условия для многочисленных контактов или перемещая на должности, предполагающие такие контакты, можно повышать удовлетворенность этих сотрудников. В то же время

тех, у кого данный показатель низок, нельзя заподозрить в неспособности поддерживать социальные контакты. Они просто не нуждаются в их большом количестве. Такие работники могут предпочитать одиночество, получать удовольствие от работы и сожалеть о времени, потраченном на разговоры с другими сотрудниками.

Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности. Нужно попытаться сформировать поощряющий взаимоотношения моральный климат. Такие работники будут удовлетворены в условиях доверия, благоприятных рабочих и личных взаимоотношений, свойственных эффективной команде.

Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Мотивация таких людей состоит в удовлетворении подобной потребности различными средствами: от устной благодарности до материального поощрения. Руководителю нужно учитывать, что восприятие проявлений признательности зависит от его искренности. Если признание звучит неискренне, то оно может разрушать мотивацию (демотивировать). Кроме того, разные люди нуждаются в различных формах признания. Одним нужно выражать благодарность в торжественной обстановке в присутствии коллег по работе, другим достаточно сказать «спасибо» в процессе работы. Конечно же, признание должно проявляться сразу после события, поступка, которые его заслуживают, при этом признание заслуг не обязательно должно сопровождаться материальным вознаграждением.

Потребность в признании может сделать человека зависимым от одобрения окружающих. Высокие показатели этой потребности служат индикатором значительной неуверенности в себе. Такой человек будет не способен принимать самостоятельные решения. Важной составляющей мотивации должна быть индивидуальная работа, направленная на увеличение независимости, самостоятельности. В этом случае авторы методики рекомендуют иногда использовать такой прием, как критика действий с уверенностью, что, несмотря на обсуждаемые недостатки, такого работника все равно ценят.

Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их. Преобладающей чертой таких людей является желание все делать самому. Они могут добровольно вызваться работать сверхурочно и будут честно выкладываться на работе. Но прежде чем приступить к выполнению задания, они должны убедиться в том, что поставленная цель поддается измерению, оценке. Они инстинктивно будут избегать деятельности, связанной с неопределенностью, где трудно или невозможно измерить вклад и достижения. Работники, стремящиеся к достижениям, пишут Ш. Ричи и П. Мартин, должны всегда ощущать себя движимыми какой-то целью. Если они лишаются ее, жизнь может показаться им бессмысленной. Достигнув поставленной цели, работники испытывают несколько мгновений триумфа, а затем неутомимость берет верх, и они опять готовы к достижениям.

Работники такого типа не умеют руководить, однако именно их часто продвигают на руководящие должности. В силу склонности к конкуренции им бывает трудно работать в команде.

Мотивация подобных работников состоит в четком определении цели и формировании полной преданности ей. Большое значение имеет подготовка условий для концентрации их энергии.

Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими – показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния. Ш. Ричи и П. Мартин пишут, что те, кто стремятся оказывать влияние, представляют несомненный интерес для любой организации. При этом ключевой вопрос, который следует рассмотреть, сводится не только к способности человека влиять, но также к тому, во имя чего он стремится проявлять влияние на окружающих. Гуманно ли влияние, направлено ли оно в интересах организации и делегирования полномочий? Или направлено лишь на достижение собственных интересов и проявляется в жесткой разрушительной манере? Кроме того, стремление оказывать влияние почти всегда наталкивается на сопротивление других людей. Поэтому взаимоотношения могут стать неприязненными и особенно проблематичными, если у работника, проявляющего властность и влиятельность, отсутствуют такт, дипломатичность, толерантность, иными словами, все то, что принято обозначать понятием «социальный интеллект». Мотивация таких людей состоит в предоставлении возможности конструктивно влиять на других для достижения организационных целей. Причем обучение приемлемым методам влияния и приемам реализации власти, включающее практическую тренировку, должно составлять важную часть их мотивации.

Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины. Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам. Таким людям требуется постоянная возможность переключаться на что-то новое. С большой энергией взявшись за дело, они вскоре начинают испытывать скуку. Они могут почти бессознательно уклоняться от планирования своей деятельности. Если же характер работы предполагает постоянные перемены, если требуется приток свежей энергии и новых инициатив, то такие люди будут прекрасно подходить для подобной работы.

При отсутствии в процессе мотивации таких людей возможности предоставить им вид деятельности, предполагающий элементы разнообразия, авторы методики рекомендуют, в частности, сосредоточиться на указании им пути к дальнейшим стимулам: «Когда этот проект будет завершен, у вас будет отличная возможность заняться новым делом».

Можно попытаться представить неоконченную работу как новый вид деятельности. Задача руководителя состоит в том, чтобы постоянно стимулировать такого работника на выполнение задания, на завершение начатого.

Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Хотя

идеи, которые вносит такой человек и к которым стремится, не обязательно будут правильными или приемлемыми. При корректном управлении такие люди весьма полезны для любой организации. Но их креативность, как утверждают Ш. Ричи и П. Мартин, должна быть сфокусирована на задачах бизнеса. Если креативность не может быть сконцентрирована, она не может быть использована.

Для креативных личностей очень важным является наличие права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Если корпоративная культура компании не отличается толерантностью, если каждое совещание оборачивается обвинениями и насмешками, то креативные сотрудники предпочитают не делиться своими идеями.

Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности. Это показатель желания независимости и самосовершенствования. Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу именно с таких позиций. Персональный рост подталкивает их к самостоятельности, которая в своем крайнем выражении может превращаться в желание ни от кого не зависеть.

Мотивация работников с такими устремлениями требует от руководителя умения соотносить то, к чему они стремятся, с тем, что необходимо организации. Как отмечают Ш. Ричи и П. Мартин, само обсуждение этой проблемы с работником может играть мотивирующую роль, так как покажет ему, что руководитель понимает его потребности и стремится удовлетворить их.

С целью мотивации таких работников следует создавать ситуации, которые удовлетворяли бы их актуальную потребность: периодически направлять на курсы, семинары, привлекать к обучению персонала, к выполнению заданий, требующих саморазвития.

Потребность в интересной, общественно полезной работе. Создатели методики подчеркивают, что стремление к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации. Здесь имеются широкие возможности для мотивации. Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу.

Нужно выяснить, что вкладывает конкретный работник в понятия «интересная» и «полезная» работа. Чтобы усилить восприятие полезности работы, целесообразно разъяснить исполнителям более широкий контекст, в рамках которого их конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл.

3.2. Опросник мотивации к карьере

(авторы А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубер, адаптация Е.А. Могилёвкина)

Инструкция: оцените, пожалуйста, в какой степени Вы согласны с приведенными высказываниями, используя шкалу от 1 до 5, где «1» означает «в очень малой степени» или «очень редко», а «5» – «в очень большой степени» или «очень часто».

	У Вас есть конкретная цель карьеры	
	Вы планируете свою карьеру	
	Вы осознаете свои сильные и слабые стороны	
	Вас интересует мнение значимых для вас коллег	
	Вы меняете или пересматриваете цели своей карьеры на основании новой информации относительно Вас или Вашей ситуации	
	Вы стремитесь к выполнению такой работы, которая направлена на достижение цели Вашей карьеры	
	Вы часто работаете сверхурочно	
	Вы часто думаете о своей работе в свободное время	
	Для Вас важны должностное положение, статус	
0	Вы повышаете свою профессиональную квалификацию на специализированных курсах	
1	Вы в курсе состояния дел Вашей организации в целом	
2	Вы непосредственно участвуете в определении основных направлений Вашей работы	
3	Вы посвящены в стратегические планы руководства вашей организации	
4	Вы поощряете сами себя по окончании конкретного рабочего задания	
5	Вы ставите перед собой сложные, но достижимые цели в своей работе, непосредственно связанные с карьерой	
6	Вы беретесь за выполнение заданий, по которым у Вас отсутствует или не хватает информации	
7	Вы ищете возможности к взаимодействию с влиятельными лицами Вашей организации	
8	Вы помогаете Вашим коллегам по работе	
9	Вы устанавливаете дружеские взаимоотношения с коллегами из других подразделений вашей организации	
0	Вы можете выполнить свою работу в отсутствие Вашего непосредственного руководителя	

Интерпретация полученных результатов

1. Алгебраическая сумма по высказываниям с 1 по 6 определяет степень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная интуиция.

Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены в табл. 6.

Таблица 6

Управленческий уровень	Степень развития карьерной интуиции		
	Низкая	Средняя	Высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	До 24 баллов	24–27 баллов	28–30 баллов
Руководитель среднего управленческого уровня	До 20 баллов	20–26 баллов	27–30 баллов
Специалист	До 17 баллов	17–24 балла	25–30 баллов

Высокая степень развития карьерной интуиции характерна для работников, реально оценивающих свои карьерные перспективы, опирающихся если и не на осознанное, то на интуитивное понимание своих сильных и слабых сторон в отношении профессионального и должностного продвижения. Такие работники умело модифицируют свои карьерные цели и активно действуют в достижении этих целей.

Низкий уровень развития карьерной интуиции характерен для работников, недостаточно эффективно использующих свои личностные ресурсы для продвижения по службе. Такие работники могут иметь неадекватные (или заниженные, или завышенные) карьерные ожидания. Они не очень охотно схватывают и усваивают новые методы работы.

2. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 7 по 13 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная причастность. Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены в табл. 7.

Таблица 7

Управленческий уровень	Степень развития карьерной причастности		
	Низкая	Средняя	Высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	До 29 баллов	29–32 балла	33–35 баллов
Руководитель среднего управленческого уровня	До 23 баллов	23–30 баллов	31–35 баллов
Специалист	До 21 балла	21–29 баллов	30–35 баллов

Высокий уровень развития карьерной причастности свойственен для сотрудников, готовых работать с максимальной отдачей ради достижения прежде всего целей организации и способных достаточно длительный период времени работать сверхурочно и безвозмездно. Такие работники согласны принять на себя любое бремя организации, которое она вынуждена нести в осложненных обстоятельствах.

Низкий уровень развития карьерной причастности характерен для работников, реализующих в карьере прежде всего личные цели, недостаточно учитывающих интересы организации. Такие сотрудники не склонны «выкладываться» на работе, предпочитая направлять свою активность в другие сферы жизни.

3. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 14 по 20 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная устойчи-

вость. Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены в табл. 8.

Таблица 8

Управленческий уровень	Степень развития карьерной устойчивости		
	Низкая	Средняя	Высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	До 25 баллов	25–30 балла	31–35 баллов
Руководитель среднего управленческого уровня	До 23 баллов	23–30 баллов	31–35 баллов
Специалист	До 22 баллов	22–29 баллов	30–35 баллов

Работники с высокой карьерной устойчивостью легко адаптируются к меняющимся обстоятельствам и способны эффективно справляться с трудностями и проблемами, возникающими в ходе осуществления их профессиональной деятельности. Они отличаются настойчивостью в преодолении различного рода препятствий на пути профессионального роста и решения служебных проблем.

Для работников с низкой карьерной устойчивостью представляет определенную сложность сохранение высокого качества исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки материально-технических ресурсов, отсутствия информации от коллег и вышестоящего руководства. Они менее склонны проявлять инициативу, недостаточно настойчивы в разрешении проблем, препятствующих их профессиональному и должностному росту.

3.3. Опросник «Стили мышления» (авторы Р. Брэмсон, А. Харрисон)

Инструкция: опросник состоит из 18 разделов, обозначенных буквами по алфавиту от А до Т. В каждом разделе имеется пять утверждений, характеризующих тот или иной стиль мышления, делового общения и поведения.

Напротив каждого из пяти утверждений необходимо поставить балл от 1 (менее всего подходит для меня) до 5 (более всего подходит для меня). Каждый балл должен быть использован в одном разделе только один раз. Баллы проставляются на протоколе, который представлен после опросника.

А. Когда между людьми возникает конфликт, я занимаю сторону тех, которые:

1. определяют возникновение конфликта и открыто его выражают;
2. лучше всех выражают ценности и идеалы;
3. отражают мои собственные взгляды и личный опыт;
4. анализируют ситуацию логично и последовательно;
5. излагают аргументы кратко и убедительно.

Б. Когда я начинаю работать в составе группы, главное для меня:

1. понять цели и значение своей работы;

2. понять цели членов рабочей группы;
3. определить, как мы собираемся работать;
4. оценить прибыль, которую принесет наша работа;
5. чтобы работа была хорошо организована и быстро сдвинулась с места.

В. Я усваиваю новые знания лучше всего, когда могу:

1. связать их со своей текущей или будущей деятельностью;
2. применить их к конкретным ситуациям;
3. сосредоточиться и тщательно их проанализировать;
4. понять, насколько они согласуются с известными мне знаниями;
5. противопоставить их другой позиции и точке зрения.

Г. Графики, схемы, таблицы в документах или статьях для меня обычно:

1. полезнее текста, поскольку они точны;
2. полезны, потому что ясно показывают важные факты;
3. полезны, если они поясняются текстом;
4. полезны, если они поднимают важные вопросы по тексту;
5. не более полезны, чем другие материалы.

Д. Если бы мне предложили изучить какое-то событие, я начал бы:

1. с определения его места в широком контексте условий ситуации;
2. с определения того, смогу ли я работать один или мне понадобится группа;
3. с построения прогноза о последующем развитии события;
4. с принятия решения о том, следует ли вообще изучать данное событие;
5. с формулирования проблемы, связанной с данным событием.

Е. Если бы мне пришлось собирать информацию о какой-либо организации, я предпочел бы:

1. встретиться с каждым членом этой организации индивидуально и задать конкретные вопросы;
2. провести общее собрание и попросить членов организации высказать свое мнение по определенным вопросам;
3. опросить небольшие группы людей, задавая общие вопросы;
4. встретиться с лидерами группировок и выяснить их взгляды;
5. попросить членов организации предоставить мне письменные отчеты.

Ж. Я считаю правильным то, что:

1. выдержало сопротивление критике;
2. согласуется с другими идеями, в которые я верю;
3. было проверено практикой;
4. может быть логически обосновано;
5. могу проверить при личном наблюдении.

З. При чтении журнала в свободное время я выбираю статью:

1. в которой написано о том, как кому-то удалось разрешить проблемы (личную или социальную);
2. которая посвящена дискуссионному политическому или социальному вопросу;
3. в которой описано научное исследование;
4. в которой написано об интересном человеке или событии;
5. в которой сообщается о чьем-то реальном жизненном опыте.

И. Когда я читаю отчет о работе, я обращаю внимание:

1. насколько выводы по отчету согласуются с моим профессиональным опытом;
2. можно ли выполнить рекомендации, сформулированные в отчете;
3. на обоснованность выводов фактическими данными;
4. правильно ли исполнитель понял цели и задачи работы;
5. на объяснение и интерпретацию полученных результатов.

К. Когда передо мной поставлена производственная задача, мне нужно:

1. найти лучший метод для ее решения;
2. понять, кому и когда нужно, чтобы эта задача была решена;
3. почему эту задачу нужно решать;
4. какое влияние решение этой задачи может иметь на другие функции, которые я выполняю на работе;
5. какова немедленная польза от решения данной задачи.

Л. Перед тем, как сделать что-то новое:

1. я должен понять, как это новое связано с тем, что мне хорошо известно;
2. я сразу же принимаюсь за дело;
3. я стремлюсь выслушать разные советы по поводу того, как это нужно сделать;
4. нахожу того, кто мне показывает, как это нужно сделать;
5. тщательно продумываю, как это сделать лучшим образом.

М. Если бы я мог выбрать форму сдачи экзамена в институте:

1. я бы предпочел отвечать по заданным вопросам;
2. я бы выбрал форму коллективной дискуссии со студентами, которые тоже сдают экзамен;
3. я бы выбрал форму устного ответа о том, что я знаю;
4. я бы рассказал, как я применил на практике то, что узнал в институте;
5. я бы выбрал письменный отчет об истории, теории и методах в рамках заданной темы.

Н. Я больше всего уважаю:

1. философов и ученых;

2. писателей и учителей;
3. лидеров деловых и политических кругов;
4. экономистов и инженеров;
5. журналистов и фермеров.

О. Теория полезна, если она:

1. согласуется с другими теориями, которые я знаю;
2. дает мне новое объяснение возникших событий;
3. систематизирует множество различных фактов;
4. проясняет мой личный опыт наблюдений;
5. имеет конкретное практическое применение.

П. Статья по дискуссионному вопросу интересна, если в ней:

1. я вижу возможности для подкрепления своей точки зрения;
2. точно излагаются факты;
3. логично построено содержание статьи;
4. определяются ценности автора статьи;
5. выявлено существо проблемы.

Р. Я буду читать книгу не по специальности, если:

1. она поможет мне расширить мои профессиональные знания;
2. если мне советовал ее прочесть уважаемый мною человек;
3. она позволяет мне повысить общую эрудицию;
4. для разнообразия;
5. она поможет мне больше узнать об интересующем меня предмете.

С. Я Буду так решать производственную проблему:

1. попытаюсь найти ее связи с более широкой проблемой;
2. буду искать способы быстрого решения проблемы;
3. обдумаю все альтернативные способы ее решения;
4. буду искать способы, которыми другие уже решили эту проблему;
5. попробую найти лучший способ ее решения.

Т. В работе я проявляю склонность:

1. искать существующие методы работы;
2. находить, как можно вместе применить разнообразные методы;
3. разрабатывать новые методы работы;
4. находить, как более эффективно могут работать имеющиеся методы;
5. понять, почему нужно применять существующие методы работы.

Бланк ответов

А <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ж <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Н <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>					
Б <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	З <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	О <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>					
В <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	И <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	П <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>					
Г <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	К <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Р <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>					
Д <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Л <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	С <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>					
Е <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	М <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Т <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	К <input type="checkbox"/>	И <input type="checkbox"/>	П <input type="checkbox"/>	А <input type="checkbox"/>	Р <input type="checkbox"/>

Ключ к тесту

Какие же психологические типы выявляются и оцениваются при помощи опросника «СМ»? Это пять психологических типов: аналитики, прагматики, реалисты, критики и идеалисты.

Обозначения в протоколе теста:

К – критик

И – идеалист

П – прагматик

А – аналитик

Р – реалист

В соответствующих квадратиках по вертикали необходимо проставить оценки по каждому вопросу. В квадратиках, представленных справа и указанных стрелкой, нужно проставить суммы. Затем просчитать суммы по правым квадратикам (по стрелкам вниз). В результате получаются пять сумм, указанных в нижней части протокола: К (критик), И (идеалист), П (прагматик), А (аналитик), Р (реалист). Каждая буква показывает удельный вес в мышлении, деловом общении и поведении проявлений того или иного психологического типа.

Оценка 72 балла и более – это яркое проявление данного психологического типа.

Оценка 66–71 балл – выраженное предпочтение данного психологического типа в мышлении, общении и поведении.

Оценка 57–65 – некоторое предпочтение определенного стиля в мыслительной деятельности, общении и поведении.

Оценка 49–56 баллов – это зона неопределенности. Данный факт свидетельствует о том, что человек живет, общается и действует и таким образом, и по-другому.

При оценке в 43–48 баллов человек не проявляет данный психологический тип в своем общении и поведении.

При оценке от 36 баллов (и менее) до 42 баллов данный психологический тип не характерен для обследуемого человека.

Если при подсчете результатов в нижних квадратиках получен один максимальный балл, это свидетельствует о том, что в мышлении, поведении и общении у человека выражен какой-либо один психологический тип. Если высокие результаты получены по двум баллам, можно говорить, что проявляются черты «смешанного» типа (чаще всего так и бывает).

Могут быть получены результаты, когда средние баллы получены по всем пяти психологическим типам. Данный факт свидетельствует о том, что человек проявляет черты всех пяти типов – в зависимости от ситуации и партнера общения.

Интерпретация стилей мышления

Аналитики

Аналитики эффективны:

- при работе над особо важным проектом, требующим высокой компетентности и профессионализма;
- при принятии ответственного решения;

- при сравнении различных подходов в работе с целью выбора наиболее эффективного;
- при составлении справочных таблиц, классификаций, работе с большими массивами данных, разработке важных инструкций;
- при единоличном выполнении задания, не требующего обязательного интенсивного общения с другими работниками, когда аналитик несет ответственность только за себя и свою деятельность.

Аналитики неэффективны:

- в условиях неопределенности и при отсутствии полной информации о вопросе;
- в условиях постоянных изменений;
- при наличии напряженности и конфликта;
- при ограничениях во времени и спешке.

Правила делового взаимодействия с аналитиком:

- общайтесь сухо, формально и только по делу, не проявляйте эмоций;
- демонстрируйте свой профессионализм и компетентность, тщательно готовьте рабочий материал;
- научитесь говорить в монологе, как бы с аналитической «машиной», не ожидая мгновенных ответов и быстрых оценок того, что Вы говорите;
- будьте готовы к логическим возражениям и заранее подготовьте аргументы в пользу своей позиции;
- думайте не о себе, а только о деле;
- открыто не конфликтуйте;
- если хотите организовать критику работы, представленной аналитиком, доброжелательно задайте ему самому вопрос о сроках реализации его проекта: «Когда же мы сможем ввести в действие Ваш план?» и дальше ждите, как аналитик самостоятельно и совсем без Вашей помощи начнет критиковать свою работу;
- не говорите слишком быстро и не будьте излишне торопливы;
- не одевайтесь в дешевую одежду, не носите недорогих галстуков или слишком ярких и дешевых украшений;
- не ведите себя вызывающе и несолидно;
- и вообще запаситесь терпением и никогда не ограничивайте аналитика во времени.

Прагматики

Прагматики эффективны:

- в условиях развития, когда нужно начать новую работу, без руководств и инструкций, на основе интуиции;
- в условиях риска и борьбы, прорывах и противоборстве;
- при жестких ограничениях во времени, когда за короткий промежуток времени необходимо сделать большой объем работы или быстро принять решение при отсутствии достаточной информации;

- при необходимости быстро организуемых широких коммуникативных контактов с большим количеством деловых партнеров;
- если организация двигается по пути, на котором могут быть серьезные ошибки, первым такой «провал» интуитивно почувствует именно прагматик.

Прагматики неэффективны:

- в условиях монотонии и требованиях постоянства и регулярности в работе;
 - в условиях затягивания времени, когда возникает отсрочка в достижении цели или принятии решения;
 - при общении с флегматичным партнером, медленно включающимся, медленно принимающим решения, или настроенным нейтрально («мне все равно»);
 - в условиях жесткого авторитарного управления, при давлении и сверхконтроле;
 - при отсутствии эмоциональной поддержки со стороны коллектива.
- Общаться с прагматиком легко и сложно одновременно.

Правила взаимодействия с ним таковы:

- стройте свое общение по принципам справедливости – старайтесь столько же дать, сколько Вы берете;
- начинайте деловую беседу в режиме «взять быка за рога», т.е. прямо говорите о том, что Вам нужно;
- всегда говорите прагматику, что он умнее и обаятельнее всех (он очень любит нравиться и легче других поддается на лесть);
- учитесь все делать быстро – думать, говорить и принимать решения;
- не ссорьтесь с прагматиком и не вызывайте его на борьбу; противостояние его активизирует, он получает дополнительную энергию и может выиграть у Вас;
- учитесь также «читать между строк» в том тексте, который проговаривается прагматиком, обычно он говорит не развернуто и в его кратких фразах зашифрован большой объем информации;
- хвалите себя и свою работу, в этом случае прагматик обратит на Вас внимание, поскольку сам он часто себя хвалит;
- не проявляется излишний контроль за деятельностью прагматика;
- и вообще – терпите его.

Реалисты

Реалисты эффективны:

- при организации новых учреждений и подборе новых кадров;
- в должности руководителей в коллективах, реализующих новые формы работы;
- в функции лидеров-центристов, умеющих ладить со всеми группировками в коллективе;
- при необходимости конструктивно уладить конфликт;

– при взаимодействии с внешними организациями и партнерами, в представительстве.

Реалисты неэффективны:

– в деликатных ситуациях, в которых необходимо проявить тонкость и интуицию;

– при построении личных отношений неделового характера;

– при объективной необходимости быть пассивным и ждать, когда события разовьются сами собой;

– в случае, если в своем распоряжении они имеют искаженные цифры или факты.

Правила делового общения с реалистами:

– обычно реалист полностью поглощен своими делами, поэтому, чтобы полностью переключить его внимание на себя, необходимо повести себя нестандартно, ярко и энергично;

– важно сразу же начать говорить о делах четко и лаконично, по существу, не затрачивая много времени и не вдаваясь в мелкие детали;

– говорить следует не о себе лично, а о деле;

– необходимо проявлять твердость и напористость;

– он сам довольно свободен в поведении и спокойно будет реагировать на некоторую наглость своего партнера;

– реалист уважает того, кто твердо знает, чего хочет и открыто и настойчиво идет к цели.

Критики

Критики эффективны:

– в процессе построения прогноза возможного кризиса организации и разработки мероприятий, профилактически устраняющих данный кризис;

– в движении вверх и вперед;

– в своевременном выявлении имеющихся ошибок;

– в создании условий ограничения и корректировки активности неразумного авторитарного руководителя-диктатора;

Критики неэффективны:

– если коллектив лихорадит от бесконечных конфликтов и в нем имеется хроническая повышенная текучесть кадрового состава;

– если необходимо наладить стабильные и надежные деловые отношения;

– если необходимо стабилизировать разрушающуюся организацию, наладить процесс ее эффективного функционирования;

– если необходимо проявить осторожность, терпение и чувство опасности от слишком большого и неоправданного риска.

Правила общения с критиком:

– чтобы завоевать расположение и доверие критика, нельзя быть бюрократом;

- на критика не следует обижаться, нужно принимать его стиль общения: шутить, подкалывать, фиксировать парадоксы и соревноваться в остроумии;
- необходимо быть внутренне свободным и не проявлять излишней зависимости от сильного лидера;
- не следует бросать вызов критику: в коллективе разгорится жесткий конфликт;
- для критика необходимо найти сотрудника, который был бы к нему терпелив и лоялен.

Идеалисты

Идеалисты эффективны:

- при улаживании конфликтов;
- на первых этапах становления коллектива, когда нужно всех организовать и воодушевить;
- в переговорах, если нужно вызвать доверие партнеров;
- в роли неформальных лидеров в коллективах;
- при разработке системы оценки и поощрений.

Идеалисты неэффективны:

- при организации борьбы и противостояния;
- в условиях организации критики;
- когда важно выявить назревающий конфликт в коллективе;
- в условиях выхода из кризиса, при необходимости принятия срочных ответственных решений.

Правила общения с идеалистами:

- разговор с ними нужно начинать с формулировки гуманных принципов;
- общаться необходимо медленно и спокойно, не подталкивать и не давить на идеалиста;
- не конфликтовать и не обострять отношений;
- просить помощи и покровительства: идеалист любит помогать;
- поддерживать постоянный контакт: поздравлять с праздниками, днями рождений.

3.4. Методика определения общей и социальной самооффективности (авторы М. Шеер, Дж. Маддукс, адаптация А.В. Бояринцевой)

Инструкция: вам предлагается выразить степень согласия с каждым из приведенных суждений, используя измерительную шкалу следующего типа. В случае полного согласия суждения кружочком обводится «+5», в случае абсолютного несогласия цифра «-5». В зависимости от степени согласия или несогласия с суждением могут использоваться и промежуточные значения шкалы (однако не более одного значения по каждому суждению).

Тестовый материал

«Абсолютно не согласен»	Утверждение	«Полностью согласен»
-5 -4 -3 -2 -1	1. Когда я что-либо планирую, я всегда уверен, что могу выполнить данную работу.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	2. Одна из моих проблем состоит в том, что я не могу сразу взяться за работу, которую мне необходимо выполнить, оттягивая этот момент до последнего.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	3. Если я не могу выполнить работу с первого раза, я продолжаю попытки до тех пор, пока не справлюсь с ними.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	4. Когда я ставлю важные для себя цели, мне редко удается достичь их.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	5. Я часто бросаю дела, не закончив их.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	6. Я стараюсь избегать трудностей.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	7. Если что-то кажется мне слишком трудным, я не стану даже пытаться выполнить это хотя бы как-нибудь.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	8. Если я делаю что-то крайне необходимое, но не слишком приятное для меня, я все равно буду упорствовать до тех пор, пока не доведу дело до конца.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	9. Если я решил что-то сделать, я буду идти напролом до конца.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	10. Если мне не удастся выучить что-то новое, я сразу бросаю это дело.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	11. Когда проблемы возникают неожиданно, мне не удается справиться с ними.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	12. Я не пытаюсь научиться чему-то новому, если оно выглядит слишком сложным для меня.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	13. Неудачи не смущают меня, а только заставляют предпринимать еще более настойчивые попытки справиться с ситуацией.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	14. Я испытываю уверенность в своих силах при решении сложных проблем.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	15. Я вполне уверенный в себе человек.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	16. Я легко бросаю дела.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	17. Я не похож на человека, который легко справляется с любыми проблемами.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	18. Мне трудно приобретать новых друзей.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	19. Если я встречаю человека, с которым мне было бы приятно поговорить, я иду к нему сам, не дожидаясь, пока он подойдет ко мне.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	20. Если мне не удастся стать близким другом интересного для меня человека, я, скорее всего, прекращу попытки общения с ним.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	21. Если я познакомился с человеком, который на первый взгляд кажется мне не слишком интересным, я все равно не прекращаю сразу контактов с ним.	+1 +2 +3 +4 +5

«Абсолютно не согласен»	Утверждение	«Полностью согласен»
-5 -4 -3 -2 -1	22. Я не слишком уютно чувствую себя на собраниях, в компаниях, в больших группах людей.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	23. Я приобрел всех моих друзей благодаря своей способности устанавливать контакты.	+1 +2 +3 +4 +5

Интерпретация методики

Методика представляет собой набор из 23 суждений. Первые 17 суждений относятся к **деятельностной самооэффективности**, т.е. характеризуют восприятие человеком собственной эффективности в выполнении тех или иных задач. Шесть последних суждений относятся к **социальной самооэффективности**, т.е. характеризуют восприятие человеком собственной эффективности во взаимоотношениях с другими людьми.

При обработке ответов полное согласие с позитивным по смыслу суждением (типа «Я вполне уверенный в себе человек») получает 10 баллов, а абсолютное с ним несогласие – 1 балл. Напротив, полное согласие с негативным по смыслу суждением (типа «Я легко бросаю дела») получает 1 балл, а абсолютное с ним несогласие – 10 баллов. Баллы в утверждениях № 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22 меняют знак на противоположный.

Что же касается промежуточных значений шкалы, то они также переводятся в соответствующие баллы (в диапазоне между крайними значениями). В результате можно получить средние баллы по каждому виду самооэффективности и по всему опроснику в целом.

Средние значения самооэффективности располагаются в интервале значений от +7 до +53 баллов, а в сфере общения от –7 до +15. Показатели, лежащие за пределами этих интервалов, свидетельствуют либо о низкой оценке своего потенциала в той или иной сфере жизнедеятельности, либо о высокой.

3.5. Методика определения общей и социальной самооэффективности (авторы М. Шеер, Дж. Маддукс, адаптация А.В. Бояринцевой)

Инструкция: пожалуйста, внимательно прочитайте приведенные ниже утверждения и отметьте для каждого из них, насколько вы уверены в том, что сможете выполнить поставленные задачи. Для ответов используйте следующую шкалу.

Насколько вы уверены в том, что сможете:	Совсем не уверен	Немного уверен	Достаточно уверен	Сильно уверен	Абсолютно уверен
1. Находить информацию об интересующей вас специальности.	1	2	3	4	5
2. Выбрать одного работодателя из списка потенциальных работодателей.	1	2	3	4	5

Насколько вы уверены в том, что сможете:	Совсем не уверен	Немного уверен	Достаточно уверен	Сильно уверен	Абсолютно уверен
3. Составить список своих потенциальных целей на ближайшие пять лет.	1	2	3	4	5
4. Определить необходимые шаги для решения проблем, связанных с академической неуспеваемостью.	1	2	3	4	5
5. Точно оценивать свои способности.	1	2	3	4	5
6. Выбрать одну специальность (профессию) из списка потенциально возможных.	1	2	3	4	5
7. Определить конкретные шаги, которые необходимо предпринять, чтобы добиться успеха в выбранной специальности.	1	2	3	4	5
8. Настойчиво стремиться реализовать свои профессиональные и / или карьерные цели, даже когда вы расстроены.	1	2	3	4	5
9. Определить идеальный образ той работы, которой вы хотели бы заниматься.	1	2	3	4	5
10. Исследовать рынок труда по выбранной специальности.	1	2	3	4	5
11. Выбрать карьеру, которая будет соответствовать вашему жизненному стилю.	1	2	3	4	5
12. Составить хорошее резюме.	1	2	3	4	5
13. Сменить место работы, если вам не нравится то место, где вы работаете сейчас.	1	2	3	4	5
14. Определить, что вы цените больше всего в выбранной специальности.	1	2	3	4	5
15. Узнать сколько зарабатывают в год люди, которые работают в выбранной вами специальности.	1	2	3	4	5
16. Принять карьерное решение и после этого не беспокоиться было ли оно верным или нет.	1	2	3	4	5
17. Сменить профессию, если вы не удовлетворены той, которую вы выбрали.	1	2	3	4	5
18. Разобраться чем вы готовы (или не готовы) пожертвовать, чтобы добиться поставленных карьерных целей.	1	2	3	4	5
19. Проконсультироваться с человеком, который уже имеет опыт в той сфере деятельности, которую вы выбрали.	1	2	3	4	5
20. Выбрать работу или карьеру, которая будет соответствовать вашим интересам.	1	2	3	4	5
21. Определить места работы, которые будут соответствовать вашим карьерным целям.	1	2	3	4	5

Насколько вы уверены в том, что сможете:	Совсем не уверен	Немного уверен	Достаточно уверен	Сильно уверен	Абсолютно уверен
22. Выбрать тот стиль жизни, который вам больше всего подходит.	1	2	3	4	5
23. Находить необходимую информацию о курсах повышения квалификации или профессиональной переподготовке.	1	2	3	4	5
24. Успешно пройти собеседование.	1	2	3	4	5
25. Составить несколько альтернативных планов действия, если у вас не получилось сразу достичь цели.	1	2	3	4	5

Ключ к тесту

Шкале «Профессиональная осведомленность» соответствуют вопросы 1, 10, 15, 19, 23.

Шкале «Самооценка» соответствуют вопросы 5, 9, 14, 18, 22.

Шкале «Карьерное целеполагание» соответствуют вопросы 2, 6, 11, 16, 20.

Шкале «Карьерное планирование» соответствуют вопросы 3, 7, 12, 21, 24.

Шкале «Способность решать карьерные проблемы» соответствуют вопросы 4, 8, 13, 17, 25.

По каждой шкале минимальная сумма баллов составляет 5, максимальная – 25.

Интерпретация методики

Методика включает 25 утверждений, распределенных по пяти шкалам:

– профессиональная осведомленность – уровень знаний об особенностях профессиональной деятельности в той или иной сфере;

– самооценка – представление о своих карьерных возможностях относительно своих сильных и слабых сторон;

– карьерное целеполагание – способность ставить карьерные цели;

– карьерное планирование – способность определять сроки и ресурсы для достижения карьерных целей;

– способность решать карьерные проблемы – умение осознать карьерные проблемы и найти способы их решения.

3.6. Типологический опросник И. Майерс – К. Бриггс MBTI (Myers – Briggs Type Indicator)

Инструкция: в опроснике содержится ряд вопросов, на которые нет «правильных» и «неправильных» ответов. Ваши ответы помогут Вам увидеть, как Вы обычно смотрите на вещи и что Вы делаете, когда нужно принять решение. Зная свои предпочтения и узнавая о предпочтениях других людей, Вы

сможете выявить свои сильные стороны, понять, какая работа доставляет Вам удовольствие и как люди с различными предпочтениями могут взаимодействовать друг с другом и приносить пользу обществу.

Внимательно читайте каждый вопрос и отмечайте свой ответ на специальном бланке. Обводите в кружочек букву (а или b, иногда с), соответствующую выбранному Вами варианту ответа, например:

Опросник содержит *два типа вопросов*:

- в первом из них Вам необходимо выбрать, какой из вариантов ответа больше совпадает с тем, что Вы обычно чувствуете или делаете;
- во втором случае Вам нужно определить, какое слово в паре Вам больше нравится, ориентируясь при этом на значение слова, а не на то, как оно выглядит.

Не думайте подолгу над вопросами, давайте первый ответ, который приходит Вам в голову.

Тестовый материал

1. Обычно Вы:

- а) общительны;
- б) довольно сдержанны и спокойны.

2. Если бы Вы были преподавателем, Вы охотнее читали бы курс:

- а) построенный на изложении фактов;
- б) включающий в себя изложение теорий.

3. Вы чаще позволяете:

- а) своему сердцу управлять разумом;
- б) своему разуму управлять сердцем.

4. Если Вы отправляетесь куда-либо на целый день, Вы:

- а) планируете, что и когда Вы будете делать;
- б) уходите без какого-либо определенного плана.

5. Находясь в компании, Вы обычно:

- а) присоединяетесь к общему разговору;
- б) предпочитаете беседовать время от времени с кем-то одним.

6. Обычно Вы лучше ладите:

- а) с людьми, обладающими богатым воображением;
- б) с реалистичными людьми.

7. Самый лучший комплимент – быть названным:

- а) человеком подлинных чувств;
- б) последовательным, логичным человеком.

8. Вы предпочитаете:
- a) договариваться о свиданиях, вечеринках и т.п.;
 - b) иметь возможность в последний момент решать, как развлечься.
9. В большой компании чаще:
- a) Вы представляете людей друг другу;
 - b) Вас знакомят с другими.
10. Вас скорее можно назвать:
- a) практичным человеком;
 - b) выдумщиком.
11. Обычно Вы:
- a) цените чувства больше, чем логику;
 - b) цените логику больше, чем чувства.
12. Вы чаще добиваетесь успеха:
- a) действуя в непредсказуемой ситуации, когда нужно быстро принимать решения;
 - b) следуя тщательно разработанному плану.
13. Вы предпочитаете:
- a) иметь несколько близких, верных друзей;
 - b) иметь дружеские связи с самыми разными людьми.
14. Вам больше нравятся люди, которые:
- a) следуют общепринятым нормам и не привлекают к себе внимания;
 - b) настолько оригинальны, что им все равно, обращают на них внимание или нет.
15. На Ваш взгляд, самый большой недостаток – быть:
- a) бесчувственным;
 - b) неблагоразумным.
16. Следование какому-либо расписанию:
- a) Вас привлекает;
 - b) сковывает Вас.
17. Среди своих друзей Вы:
- a) одним из последних узнаете о каких-то событиях в их жизни;
 - b) обычно знаете массу новостей о них.
18. Вы бы предпочли иметь среди своих друзей человека:
- a) который всегда полон новых идей;
 - b) трезво и реалистично смотрит на мир.

19. Вы предпочли бы работать под началом человека, который:
- a) всегда добр;
 - b) всегда справедлив.
20. Мысль о том, чтобы составить список дел на выходные:
- a) привлекает Вас;
 - b) оставляет Вас равнодушным;
 - c) угнетает Вас.
21. Вы:
- a) можете легко разговаривать практически с любым человеком в течение любого времени;
 - b) можете найти тему для разговора только с немногими людьми и только в определенных ситуациях.
22. Когда Вы читаете для своего удовольствия, Вам:
- a) нравится необычная, оригинальная манера изложения;
 - b) нравятся писатели, которые четко выражают свои мысли.
23. Вы считаете, что более серьезный недостаток:
- a) быть слишком сердечным;
 - b) быть недостаточно сердечным.
24. В своей повседневной работе:
- a) Вам больше нравятся критические ситуации, в которых приходится работать в условиях дефицита времени;
 - b) ненавидите работать в жестких временных рамках;
 - c) обычно Вы планируете свою работу так, чтобы Вам хватило времени.
25. Люди могут определить область Ваших интересов:
- a) при первом же знакомстве с Вами;
 - b) лишь тогда, когда узнают Вас поближе.
26. Выполняя ту же работу, что и многие другие люди, Вы предпочитаете:
- a) делать это традиционным способом;
 - b) изобрести свой собственный способ.
27. Вас больше волнуют:
- a) чувства людей;
 - b) их права.
28. Если Вам необходимо сделать какую-то работу, Вы обычно:
- a) тщательно организовываете все перед началом работы;
 - b) предпочитаете выяснять все необходимое в процессе работы.

29. Обычно Вы:

- a) свободно выражаете свои чувства;
- b) держите свои чувства при себе.

30. Вы предпочитаете:

- a) быть оригинальным;
- b) следовать общепринятым нормам.

31. a) кроткий; b) настойчивый.

32. Если Вы точно знаете заранее, что Вам необходимо что-то сделать в определенное время, Вы считаете, что:

- a) хорошо, что есть возможность планировать все заранее;
- b) несколько неприятно быть связанным этими планами.

33. Можно ли сказать, что Вы:

- a) более восторженны по сравнению с другими людьми;
- b) менее восторженны, чем другие люди.

34. Более высокой похвалой человеку будет признание:

- a) его способности к предвидению;
- b) его здравого смысла.

35. a) мысли; b) чувства.

36. Обычно:

- a) Вы предпочитаете все делать в последнюю минуту;
- b) для Вас откладывать все до последней минуты – это слишком большая нервозность.

37. На вечеринках Вам:

- a) бывает скучно;
- b) всегда весело.

38. Вы считаете, что более важно:

- a) видеть различные возможности в какой-то ситуации;
- b) воспринимать факты, так как они есть.

39. a) убедительный; b) трогательный.

40. Считаете ли Вы, что наличие стабильного повседневного распорядка:

- a) очень удобно для выполнения многих дел;
- b) тягостно, даже когда это необходимо.

41. Когда что-то входит в моду, Вы обычно:

- a) одним из первых испробуете это;
- b) мало этим интересуетесь.

42. Вы скорее:

- a) придерживаетесь общепринятых методов в работе;
- b) ищете, что еще неверно и беретесь за неразрешенные проблемы.

43. a) анализировать; b) сопереживать.

44. Когда Вы думаете о том, что надо сделать какое-то не очень важное дело или купить какую-то мелкую вещь Вы:

- a) часто забываете об этом и вспоминаете слишком поздно;
- b) записываете это на бумаге, чтобы не забыть;
- c) всегда делаете это без дополнительных напоминаний.

45. Узнать, что Вы за человек:

- a) довольно легко;
- b) довольно трудно.

46. a) факты; b) идеи.

47. a) справедливость; b) сочувствие.

48. Вам труднее приспособиться:

- a) к рутине;
- b) к постоянным переменам.

49. Оказавшись в затруднительной ситуации, Вы обычно:

- a) переводите разговор на другое;
- b) обращает все в шутку;
- c) спустя несколько дней думаете, что же Вам следовало сказать.

50. a) утверждение; b) идея.

51. a) сочувствие; b) расчетливость.

52. Когда Вы начинаете какое-то большое дело, которое займет у Вас неделю, Вы:

- a) выделите время на то, чтобы составить список необходимых дел и определите порядок их выполнения;
- b) сразу возьметесь за работу.

53. На Ваш взгляд, Вашим близким известны Ваши мысли:

- a) достаточно хорошо;
- b) лишь тогда, когда Вы намеренно сообщаете о них.

54. а) теория; б) факт.
55. а) выгода; б) благодеяние.
56. Выполняя какую-либо работу, Вы обычно:
а) планируете работу таким образом, чтобы закончить с запасом времени;
б) в последний момент работаете с наивысшей производительностью.
57. Когда Вы находитесь на вечеринке, Вы предпочитаете:
а) активно участвовать в развитии событий;
б) предоставлять другим развлекаться, как им хочется.
58. а) буквальный; б) фигуральный.
59. а) решительный; б) преданный.
60. Если в выходной утром Вас спросят, что Вы собираетесь сделать в течение дня, Вы:
а) сможете довольно точно ответить;
б) перечислите вдвое больше дел, чем сможете сделать;
с) предпочтете не загадывать заранее.
61. а) энергичный; б) спокойный.
62. а) образный; б) прозаичный.
63. а) неуступчивый; б) добросердечный.
64. Рутинная сторона повседневных дел кажется Вам:
а) спокойной;
б) утомительной.
65. а) сдержанный; б) разговорчивый.
66. а) производить; б) создавать.
67. а) миротворец; б) судья.
68. а) запланированный; б) внеплановый.
69. а) спокойный; б) оживленный.
70. а) благоразумный; б) очаровательный.
71. а) мягкий; б) твердый.
72. а) методичный; б) спонтанный.
73. а) говорить; б) писать.
74. а) производство; б) планирование.
75. а) прощать; б) позволять.

- | | | |
|-----|------------------------|-------------------|
| 76. | a) систематический; | b) случайный. |
| 77. | a) общительный; | b) замкнутый. |
| 78. | a) конкретный; | b) абстрактный. |
| 79. | a) кто; | b) что. |
| 80. | a) импульс; | b) решение. |
| 81. | a) вечеринка; | b) театр. |
| 82. | a) сооружать; | b) изобретать. |
| 83. | a) некритичный; | b) критичный. |
| 84. | a) пунктуальный; | b) свободный. |
| 85. | a) основание; | b) вершина. |
| 86. | a) осторожный; | b) доверчивый. |
| 87. | a) переменчивый; | b) неизменный. |
| 88. | a) теория; | b) практика. |
| 89. | a) соглашаться; | b) дискутировать. |
| 90. | a) дисциплинированный; | b) беспечный. |
| 91. | a) знак; | b) символ. |
| 92. | a) стремительный; | b) тщательный. |
| 93. | a) принимать; | b) изменять. |
| 94. | a) известный; | b) неизвестный. |

Бланк ответов

Ф. И. О. _____
 Дата рождения _____ Пол _м_(ж)_

Номера вопросов	Варианты ответа	Номера вопросов	Варианты ответа	Номера вопросов	Варианты ответа	Номера вопросов	Варианты ответа
1	a b	2	a b	3	a b	4	a b
5	a b	6	a b	7	a b	8	a b
9	a b	10	a b	11	a b	12	a b
13	a b	14	a b	15	a b	16	a b
17	a b	18	a b	19	a b	20	a b c
21	a b	22	a b	23	a b	24	a b c
25	a b	26	a b	27	a b	28	a b

Номера вопро- сов	Вари- анты ответа	Номера вопро- сов	Вари- анты ответа	Номера вопро- сов	Вари- анты ответа	Номера вопро- сов	Вари- анты ответа
29	a b	30	a b	31	a b	32	a b
33	a b	34	a b	35	a b	36	a b
37	a b	38	a b	39	a b	40	a b
41	a b	42	a b	43	a b	44	a b c
45	a b	46	a b	47	a b	48	a b
49	a b c	50	a b	51	a b	52	a b
53	a b	54	a b	55	a b	56	a b
57	a b	58	a b	59	a b	60	a b c
61	a b	62	a b	63	a b	64	a b
65	a b	66	a b	67	a b	68	a b
69	a b	70	a b	71	a b	72	a b
73	a b	74	a b	75	a b	76	a b
77	a b	78	a b	79	a b	80	a b
81	a b	82	a b	83	a b	84	a b
		85	a b	86	a b	87	a b
		88	a b	89	a b	90	a b
		91	a b			92	a b
		93	a b				
		94	a b				

Ключ к опроснику

E – I				S – N				T – F				J – P			
NN		E	I	NN		S	N	NN		T	F	NN		J	P
1	a b	2 –	– 2	2	a b	2 –	– 2	3	a b	– 1(2)	2(1) –	4	a b	2 –	– 2
5	a b	1 –	– 2	6	a b	– 1	2 –	7	a b	– 2(2)	1(1) –	8	a b	2 –	– 1
9	a b	2 –	– 2	10	a b	2 –	– 2	11	a b	– 2	2 –	12	a b	– 1	1 –
13	a b	– 2	1 –	14	a b	1 –	– 2	15	a b	– –	2 –	16	a b	2 –	– 2
17	a b	– 2	1 –	18	a b	– 2	1 –	19	a b	– –	2(1) –	20	a b c	1 – –	– 1 1
21	a b	2 –	– 2	22	a b	– 1	– –	23	a b	1 –	– –	24	a b c	– – 1	1 – –
25	a b	1 –	– 1	26	a b	1 –	– 1	27	a b	– 2(1)	– –	28	a b	1 –	– 2
29	a b	1 –	– –	30	a b	1 –	– –	31	a b	– 2	1 –	32	a b	1 –	– 1
33	a b	1 –	– 1	34	a b	– 1	2 –	35	a b	2(2) –	– 1(2)	36	a b	– 1	1 –
37	a b	– 2	1 –	38	a b	– 1	– –	39	a b	2 –	– 1(2)	40	a b	– –	1 2
41	a b	– –	– 2	42	a b	2 –	– –	43	a b	1(2) –	– 2	44	a b c	– 1 –	1 – –
45	a b	1 –	– 2	46	a b	2 –	– 1	47	a b	1 –	– 2	48	a b	– 1	1 –
49	a b c	– 1 –	– – 2	50	a b	2 –	– 1	51	a b	– 2	1 –	52	a b	2 –	– 1
53	a b	1 –	– 1	54	a b	– 1	2 –	55	a b	1 –	– 1	56	a b	– –	1 –
57	a b	1 –	– 2	58	a b	1 –	– 1	59	a b	1 –	– 2(1)	60	a b c	– – –	– 1 1
61	a b	1 –	– 2	62	a b	– 2	– –	63	a b	2 –	– –	64	a b	1 –	– –
65	a b	– 2	1 –	66	a b	2 –	– –	67	a b	– 2	– –	68	a b	2 –	– 2
69	a b	– 1	1 –	70	a b	2 –	– –	71	a b	– 2	– –	72	a b	2 –	– 2
73	a b	– –	– 1	74	a b	1 –	– 1	75	a b	– 2	– –	76	a b	2 –	– 2

E – I				S – N				T – F				J – P			
NN		E	I	NN		S	N	NN		T	F	NN		J	P
77	a b	1 –	– 1	78	a b	1 –	– 2	79	a b	– 1	– –	80	a b	– 1	2 –
81	a b	1 –	– –	82	a b	2 –	– 1	83	a b	– 1	1 –	84	a b	1 –	– 1
				85	a b	– –	2 –	86	a b	2 –	– –	87	a b	– 1	– –
				88	a b	– –	2 –	89	a b	– –	1 –	90	a b	2 –	– 1
				91	a b	1 –	– –					92	a b	– –	1 –
				93	a b	1 –	– –								
				94	a b	1 –	– 1								
Итого:				Итого:				Итого:				Итого:			
Предпочтение				Предпочтение				Предпочтение				Предпочтение			

Тип:

Инструкция для работы с ключом

После заполнения бланка необходимо перенести ответы в ключ опросника. Алгоритм следующий:

- обводите в кружок выбранный вами ответ в бланке ключа (а, b или с);
- обводите в кружок цифру (1, 2), располагающуюся в одном из двух следующих столбцов напротив выбранного вами ответа, например если в ответе на первый вопрос вы обвели в кружок ответ «а», то вы отмечаете цифру 2 в первом столбце, а если вы выбрали ответ «b», то отмечаете цифру 2 во втором столбце;
- в случае, если в обоих столбцах напротив выбранной вами буквы находятся прочерки – это соответствует 0 и поэтому отмечать ничего не надо;
- в колонке Т–F стоят две цифры – одна в скобках, другая перед скобками. Мужчины отмечают ту цифру, которая находится перед скобками, а женщины – ту, которая в скобках;
- после того, как вы отметили все цифры, вам необходимо суммировать полученные баллы по каждой из 8 колонок, обозначенных соответственно буквами E, I, S, N, T, F, J, P;
- в графе «Итого» должно получиться 4 пары суммарных значений. В каждой паре (E – I, S – N, T – F и J – P) вам необходимо сравнить полученные суммы и выбрать ту, которая больше, обведя ее в кружок;
- если разница значений в паре больше 4, то в строку «предпочтение» заносится соответствующая прописная буква (например, «E»), а если разница составляет от 1 до 4 баллов, то в строку «предпочтение» заносится соответствующая

шая строчная буква (например, «е»). В случае, если разница больше 4 – это означает, что данная психологическая характеристика ярко выражена (например, «Е» означает ярко выраженную экстраверсию), если разница меньше 4, соответствующая психологическая характеристика хотя и проявляется, но слабо;

– после окончательного подсчета результатов по каждой из четырех пар и выбора предпочтений вы получите четырехбуквенную формулу вашего типа (например, ENTP).

Дальнейшая интерпретация основывается на каждой отдельно выбранной вами букве и полученной буквенной формуле в целом.

Интерпретация результатов

Данный опросник предназначен для определения одного из 16 типов личности. Он включает в себя 8 шкал, объединенных попарно. Назначение типологии и тестов — помочь человеку в определении его индивидуальных предпочтений, — какие полюса шкал ему более соответствуют.

1. **Шкала Е – I** – ориентация сознания:

Е (Extraversion, экстраверсия) – ориентация сознания наружу, на объекты,
I (Introversion, интроверсия) – ориентация сознания внутрь, на субъекта.

2. **Шкала S – N** – способ ориентировки в ситуации:

S (Sensing, ощущение) – ориентировка на конкретную информацию,
N (iNtuition, интуиция) – ориентировка на обобщенную информацию.

3. **Шкала Т – F** – основа принятия решений:

T (Thinking, мышление) – рациональное взвешивание альтернатив;
F (Feeling, чувство) – принятие решений на эмоциональной основе.

4. **Шкала J – P** – способ подготовки решений:

J (Judging, суждение) – предпочтение планировать и заранее упорядочивать информацию,

P (Perception, восприятие) – предпочтение действовать без детальной предварительной подготовки, больше ориентируясь по обстоятельствам.

Сочетание шкал дает обозначение одного из 16 типов, например: ENTP, ISFJ и т.д.

Описание признаков (дихотомий) соционических типов

Экстраверт (Е)

- ориентирован на внешний мир, раскрыт происходящим событиям;
- активен, инициативен, склонен к риску;
- открыто высказывает свое мнение;
- контактен, легко знакомится и также легко расстается с людьми;
- соотносит свои взгляды с мнением окружающих;
- хорошо работает в коллективе.

Интроверт (I)

- ориентирован на свой внутренний мир и свои впечатления от внешних факторов;
- часто с трудом входит в новые контакты, поэтому имеет узкий круг друзей;
- стремится к тишине, старается защититься от обилия новой информации;
- внешне спокоен, выглядит задумчивым, как правило, молчалив;
- обычно не любит неожиданностей;
- хорошо работает в одиночку.

Сенсорный тип (S)

- живет здесь и сейчас;
- быстро ориентируется в пространстве;
- практичен и деятелен;
- уверен в себе;
- реалист, многое любит делать своими руками.

Интуитивный тип (N)

- размышляет о том, что было или что предстоит;
- интересуется всем новым, даже если это не обещает практического результата;
- проявляет беспокойство о будущем (копит деньги на старость);
- склонен к колебаниям и сомнениям;
- тяготеет скорее к теории, чем к практике, к «ручной работе» не склонен.

Логический тип (T)

- ориентирован на систему, закон и порядок;
- любит анализировать и устанавливать логические связи;
- в интересах дела может игнорировать чувства людей;
- не способен говорить о своих эмоциях, которые устойчивы и скрыты;
- не любит выяснять причины ссор и недоразумений.

Этический тип (F)

- человек чувства, хорошо разбирается в эмоциях окружающих;
- способен влиять на других своими эмоциями и сам подвержен такому влиянию;
- принимает решение под влиянием симпатий антипатий;
- склонен идти на компромиссы ради хороших отношений;
- сам обидчив и боится обидеть других;
- часто говорит комплименты;
- любовь для него самое важное в мире.

Рациональный тип (J)

- склонен к планированию и доведению дел до завершения;
- стабильно работоспособен;
- не любит менять своих решений, которые обычно хорошо продуманы;

- соблюдает дисциплину сам и требует этого от других;
- стремится все «разложить по полочкам», любит точность и пунктуальность.

Иррациональный тип (P)

- может начинать сразу много дел, не доводя их до конца;
- его работоспособность связана с изменчивым настроением;
- предпочитает не связывать себя обязательствами, часто отпускает все на волю случая;
- любопытен, интересуется всеми новинками; обычно действует без подготовки, «веря в свою удачу».

Таблица 9

Признаки типов

Признаки типа				Псевдоним
Рациональный (J)	Логико (T)-	Интуитивный (N)	Экстраверт	Джек Лондон
			Интроверт	Робеспьер
		Сенсорный (S)	Экстраверт	Штирлиц
			Интроверт	Максим Горький
	Этико (F)-	Интуитивный (N)	Экстраверт	Гамлет
			Интроверт	Достоевский
		Сенсорный (S)	Экстраверт	Гюго
			Интроверт	Драйзер
Иррациональный (P)	Интуитивно (N)-	Логический (T)	Экстраверт	Дон Кихот
			Интроверт	Бальзак
		этический (F)	Экстраверт	Гексли
			Интроверт	Есенин
	Сенсорно (S)-	Логический (T)	Экстраверт	Жуков
			Интроверт	Габен
		Этический (F)	Экстраверт	Наполеон
			Интроверт	Дюма

Дуально-тождественная четверка (для создания эффективных команд)

1. Дон Кихот – Дюма – Дон Кихот – Дюма.
2. Гюго – Робеспьер – Гюго – Робеспьер.
3. Максим – Гамлет – Максим – Гамлет.
4. Жуков – Есенин – Жуков – Есенин.
5. Джек – Драйзер – Джек – Драйзер.
6. Наполеон – Бальзак – Наполеон – Бальзак.
7. Штирлиц – Достоевский – Штирлиц – Достоевский.
8. Гексли – Габен – Гексли – Габен.

Приведем также соционическую классификацию типов руководителей в связи с формированием «стратегической конфигурации» – представления стратегического менеджмента в виде совокупности отдельных, но взаимосвязанных процессов формирования, обсуждения и принятия управленческих решений и непосредственного стиля руководства.

Существует девять типов менеджеров, которые условно могут быть охарактеризованы как:

– **«менеджер классической школы управления»** – опирается на тщательное планирование и пристальное наблюдение за возможными отклонениями от плана и предпочитает достижение прогресса посредством устанавливаемого и поддерживаемого внутри организации порядка;

– **«целеустремленный стратег»** – проектирует стратегическое развитие, понимая формирование и реализацию стратегии как управляемый им и сознательно осуществляемый мыслительный процесс, делает упор на средне- и долгосрочное развитие, делегируя решение краткосрочных задач подчиненным, которые руководят отдельными фрагментами проектов;

– **«руководитель с десятью лицами»** – воплощает по меньшей мере десять основных менеджерских ролей: «лидер», «координатор», «генератор идей», «наблюдатель», «спикер», «громоотвод», «распределитель», «предприниматель», «посредник», «воспитатель»;

– **«специалист по политическим рискам»** – ориентируется главным образом не на внутреннюю деятельность компании, а на внешние изменения, отлично разбирается в их относительной важности и степени влияния на организацию, обладает не только прозорливостью, но и динамичностью, позволяющей ему принимать решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;

– **«жрец конкурентоспособности»** – фокусирует свое внимание преимущественно на достижении конкурентного преимущества в рыночной среде, уделяя значительное внимание позиционированию фирмы на рынке, изучению сильных и слабых сторон конкурентов, вырабатывая приемы борьбы против них;

– **«проницательный преобразователь»** – интуитивно чувствует слабые и сильные стороны бизнеса и предпочитает озарения систематической аналитической работе, основанной на переработке большого количества информации;

– **«адепт самоорганизации»** – сознательно децентрализует руководство и предоставляет руководителям более низких уровней управления и даже рядовым работникам возможность самим общаться с рынком и адаптировать окружающую их внутреннюю среду предприятия к возникающим ситуациям;

– **«стратег решающего поворота»** – приступает к руководству, когда уже принято решение о переориентации предприятия, осуществлении кардинального поворота, идеален в качестве конкурсного управляющего;

– **«антикризисный лидер»** – создает организационные структуры, которые непрерывно проверяют предприятие на предмет возможного возникновения кризиса, а иногда и стимулируют процедуры имитации кризисов для формирования систем и подготовки персонала, способного эффективно справиться с любыми кризисами, грозящими организации.

В табл. 10 отражено соответствие типа лидера в классическом менеджменте и в соционике. Конечно, реальные бизнесмены сочетают в себе качества лидеров нескольких типов, однако на практике всегда можно выделить доминирующий в деятельности данного менеджера тип управления.

Таблица 10

Соответствие типа лидера в классическом менеджменте и в соционике

Классический менеджмент	Соционика	
Тип лидера	Психологическая характеристика	Тип
1. Менеджер классической школы управления	Рационалисты, логики, сенсорики	Штирлиц, Максим
2. Целеустремленный стратег	Рационалисты, логики, интуиты	Джек, Робеспьер
3. Руководитель с десятью лицами	Не персонифицируется	
4. Специалист по политическим рискам	Иррационалисты, интуиты, экстраверты	Дон Кихот, Гексли
5. Жрец конкурентоспособности	Иррационалисты, сенсорики, экстраверты	Наполеон, Жуков
6. Проницательный преобразователь	Иррационалисты, сенсорики, интроверты	Дюма, Габен
7. Адепт самоорганизации	Рационалисты, этики, экстраверты	Гюго, Гамлет
8. Стратег решающего поворота 9. Антикризисный лидер	Иррационалисты, сенсорики, логики	Жуков, Габен

Также можно выявить соответствие (и несоответствие) соционического типа и уровня руководства – высшего, среднего и низшего, а также определить оптимальный соционический тип для спокойной стабильно развивающейся ситуации и кризиса. Эта информация представлена в табл. 11.

Таблица 11

Соответствие соционического типа и уровня руководства

Уровень руководства	Лучший вариант		Приемлемый вариант	Нерекомендуемый вариант
	Спокойная стабильная ситуация	Ситуации реорганизации или кризиса		
Высший (директор, заместитель директора, начальник филиала)	Гюго Штирлиц	Жуков Наполеон	Дон Кихот Дюма Максим Гамлет Джек Драйзер Гексли Габен	Робеспьер Есенин Бальзак Достоевский

Уровень руководства	Лучший вариант		Приемлемый вариант	Нерекомендуемый вариант
	Спокойная стабильная ситуация	Ситуации реорганизации или кризиса		
Средний (заведующий отделом, управляющий, начальник цеха, руководитель подразделения, торговый представитель)	Гамлет Джек	Дон Кихот Гексли	Гюго Робеспьер Жуков Есенин Наполеон Бальзак Штирлиц Достоевский	Дюма Максим Драйзер Габен
Низший (старший менеджер, менеджер, мастер, администратор)	Робеспьер Максим	Дюма Габен	Дон Кихот Гюго Гамлет Жуков Джек Наполеон Штирлиц Гексли	Бальзак Есенин Драйзер Достоевский

Краткое описание типологических типов

ENFJ Гамлет Этико-интуитивный экстраверт

Активно принимает участие в развитии других людей. Выдающийся лидер. Тип лидера – адепт самоорганизации.

(+) Способен активизировать и вдохновлять членов команды. Стремится к консенсусу. Способен выработке общего видения и понимания в команде.

(–) Склонен слишком много говорить. Предпочитает сглаживать конфликты, когда их нужно решать. Болезненно реагирует на критику.

Профессиональные возможности. Наиболее эффективно применение его способностей в тех областях деятельности, где требуется увлечь аудиторию. Наибольшее число великих артистов принадлежит именно к этому психотипу. Прекрасный педагог, артистичный и вдохновенный. Многих людей этого психотипа привлекает также и политика, предоставляющая прекрасную возможность управлять эмоциями большого количества людей. Часто обладает литературным даром, музыкальностью, любовью к живописи, изобразительному искусству.

ENTJ Джек Логико-интуитивный экстраверт

Руководитель. Любит занимать ответственные позиции в качестве управленца.

Тип лидера – целеустремленный стратег.

(+) Способен концентрироваться на задаче и не позволить команде уходить в сторону. Обеспечивает выполнение задачи вовремя и с необходимым ка-

чеством. Обладает аналитическими и критическими навыками решения проблем.

(–) Всегда стремится доминировать. Не расположен принимать во внимание чувства и эмоции других людей. Склонен принимать слишком быстрые решения, не обсуждая их с другими.

Профессиональные возможности. Умение почувствовать малейшие изменения ситуации, быстрая реакция, инициатива, практицизм в сочетании с творческой жилкой делают его хорошим предпринимателем, менеджером. Он способен эффективно организовать дело, что удается ему особенно хорошо в нестабильной ситуации. Он легко находит свое место в любом исследовательском коллективе. Прекрасный экспериментатор, рационализатор, изобретатель. Способность приносить в деятельность элементы игры привлекает к нему детей, он оказывается отличным воспитателем.

INFJ Достоевский Этико-интуитивный интроверт

Организует свою жизнь согласно собственной жизненной цели. Заинтересован в развитии и росте других людей.

Не склонен к руководству особенно на высшем и среднем уровне.

(+) Способен распознать групповую динамику и принять необходимые действия. Способен определить потенциальные области согласия в различных точках зрения. Поддерживает гармонию и кооперацию.

(–) Предпочитает самостоятельно разрабатывать идеи. Не склонен критиковать или выражать несогласие, даже когда это необходимо. Иногда делает ошибки по невнимательности.

Профессиональные возможности. Наилучшим образом его способности могут быть реализованы в области духовных знаний, религии, просветительства. Он может быть и педагогом-наставником, особую тягу испытывает к психологии. Многие представители этого психотипа реализуют себя также в искусстве, однако это редко бывает актерская деятельность, им трудно выступать перед большой аудиторией, скорее – преподавание в области гуманитарных наук, искусства.

ISFJ Драйзер Этико-сенсорный интроверт

Чувствует себя комфортно в знакомых ситуациях. Лоялен к команде.

Не склонен к руководству, особенно на высшем и среднем уровне.

(+) Способен трудиться упорно и эффективно, стремится завершить дело в срок. Склонен уважать установленную иерархию и традиции. Способен оценить каждого члена команды.

(–) Не склонен участвовать в критических разборах. Испытывает трудности, когда нужно четко сформулировать собственное понимание ситуации. Может быть крайне нетерпимым к другим людям.

Профессиональные возможности. Прирожденный работник социальной сферы, прекрасно реализует свои способности в медицине, в уходе за слабыми и немощными, в любой хозяйственной деятельности. Он, как правило, любит

животных, сельскохозяйственные работы, находит себе достойное место в рядах армии – наставник, воспитатель молодежи, умеющий создать хорошие бытовые условия для своих подопечных. Он не рвется в начальники, а склонен обеспечивать хороший тыл.

ISTJ Максим Логико-сенсорный интроверт

Решительный в делах. Хранитель традиций. Надежный.

Тип лидера – менеджер классической школы управления.

(+) Способен усердно и много работать для выполнения задачи в срок. Способен сортировать и отбирать наиболее практичные идеи. Логичен, реалистичен и объективен.

(–) Склонен быть слишком серьезным, испытывает трудности, когда нужно продвигать собственные идеи и достижения. Четко сформулировать собственное понимание ситуации.

Профессиональные возможности. Незаменим везде, где требуется четкое, неукоснительное соблюдение правил, технологических нормативов. Он – идеальный сотрудник, например, в фармацевтической промышленности, который способен наилучшим образом проявить себя там, где ошибки недопустимы. Прекрасный работник на конвейере, в издательской деятельности. Среди представителей этого типа много отличных математиков, программистов, диспетчеров, делопроизводителей. Часто людей этого типа привлекает служба в армии, им импонирует четкая армейская структура со сквозным подчинением, нормами ответственности.

ENTP Дон Кихот Интуитивно-логический экстраверт

Энтузиаст. Проявляет интерес ко всему, что касается новых возможностей.

Тип лидера – специалист по политическим рискам.

(+) Подвергает сомнению статус-кво. Обеспечивает включение людей с необходимой компетентностью в решение задачи. Находит пути решения неразрешимых задач.

(–) Способен инициировать слишком много проектов одновременно. Может делать ошибки по невнимательности. Склонен перекладывать рутинную и скучную работу на плечи других.

Профессиональные возможности. Наиболее ярко проявляются способности в научной работе, в фундаментальных исследованиях. Представителям этого психотипа, как никому иному, удастся стать начинателями новых направлений в науке на основании синтеза, казалось бы, далеких друг от друга областей знаний. Некоторые представители этого типа могут также успешно работать в сфере бизнеса, коммерции, чаще – в производстве интеллектуальной продукции, например в книгоиздании.

ESTJ Штирлиц Логико-сенсорный экстраверт

Максимально соприкасается с внешним окружением. Очень ответственный.

Тип лидера – менеджер классической школы управления.

(+) Способен усердно и много работать для выполнения задачи вовремя. Обладает практическими навыками организаторской работы. Способен называть вещи своими именами.

(–) Может быть слишком прямолинеен в критике кого-либо. Не способен вдохновлять других на экспериментирование и творчество. Склонен слишком концентрироваться на решении текущих дел и не замечать возможностей и перспектив.

Профессиональные возможности. Может реализовать себя в любой практической деятельности, способен хорошо организовать производство, быть умелым администратором, однако ему важна при этом стабильность ситуации, предсказуемость развития событий. Очень успешно справляется с военной службой, может заниматься охраной правопорядка, работать в силовых структурах. Он также может реализовать себя в спорте, в том числе быть профессиональным тренером.

INTP Бальзак Интуитивно-логический интроверт

Обладает величайшей точностью мысли и слова. Способен легко находить противоречия и несообразности.

Не склонен к руководству особенно на высшем и среднем уровне.

(+) Обладает аналитическими и критическими способностями в решении проблем. Способен концентрироваться на основных пунктах задачи. Объективен в использовании информации.

(–) Может чрезмерно интеллектуализировать, когда ситуация требует обратного.

Может находить ошибки в решении проблем, что приводит к неспособности принять вообще какое-либо решение. Остается верным принципам в ущерб отношениям и гармонии.

Профессиональные возможности. Находит себе применение везде, где требуется стратегический прогноз – это могут быть и политика, и сфера финансов. Представители этого психотипа являются дальновидными руководителями крупных подразделений, определяющих перспективы развития своей компании. Их могут интересовать как технические науки, так и естественные направления, философия, искусство.

ENFP Гексли Интуитивно-этический экстраверт

Считает, что жизнь – это волнующая драма. Способен мотивировать других людей. Любит мотивирование и многообразие.

Тип лидера – специалист по политическим рискам.

(+) Способен катализировать изменения и включать людей в разработку идей. Способен генерировать командный дух.

(–) Склонен уходить от сути дела и терять основную мысль. Слишком разговорчив. Пытается делать слишком много дел одновременно.

Профессиональные возможности. Благодаря нетривиальности мышления может хорошо реализовать себя в научной работе, с легкостью предлагая неожиданный взгляд на проблему. Однако кропотливый труд и последовательный строгий анализ – не его стезя. Благодаря умению перестраиваться, предвидеть новые возможности такие люди незаменимы в предпринимательской деятельности, в организации нового дела, в рекламе, в журналистике, там, где на первом месте азарт, любопытство ко всему новому, умение наладить контакты. Некоторые представители этого типа успешно работают психологами.

ESFP Наполеон Сенсорно-этический экстраверт

Излучает оптимизм и привлекательность. Веселый, щедрый, очаровательный.

Тип лидера – жрец конкурентоспособности.

(+) Способен включить каждого члена команды в процесс принятия решений. Способен оценить сильные стороны каждого члена команды и применить их по назначению. Способен поддерживать командный дух.

(–) Близко к сердцу принимает критику. Склонен переходить к решению новой задачи прежде, чем решена предыдущая. Не расположен видеть проблему в целом.

Профессиональные возможности. Для людей этого типа наиболее подходящими являются профессии, в которых необходимо общение с людьми на всех уровнях – это и политическая деятельность, и служба в армии (непреренно, в как можно более высоком чине), это и юриспруденция, артистическая деятельность, преподавание и в школе, и в вузе, коммерция, работа секретаря. Хотелось бы предостеречь людей этого типа только от выбора научной деятельности, особенно в области теоретических дисциплин.

INFP Есенин Интуитивно-этический интроверт

Считает, что жизнь – это волнующая драма. Способен вдохновлять других. Любит экспериментирование и многообразие.

Не склонен к руководству особенно на высшем и среднем уровне.

(+) Способен катализировать изменения. Способен включать людей в разработку новых идей. Способен генерировать командный дух.

(–) Склонен уходить от сути дела и терять основную мысль. Слишком разговорчив. Пытается делать много дел одновременно.

Профессиональные возможности. Самое подходящее занятие – любая гуманитарная деятельность. Это могут быть занятия музыкой, литературой, искусствоведение, экскурсионная и искусствоведческая работа, работа в печатных органах, журналистика, ведение телевизионных и радиопередач, интервью и т.д. Иногда встречаются представители этого психотипа, успешно работающие в области математики. Однако надо помнить, что для людей этого типа противопоказана любая производственная и хозяйственная деятельность.

ISFP Дюма Сенсорно-этический интроверт

Проявляет интерес к искусствам. Выразительность достигается посредством действий или артистических форм. Наиболее чувствительный тип.

Тип лидера – проницательный преобразователь.

(+) Склонен решать проблемы, как только они возникают, особенно если это касается людей. Способен генерировать командный дух посредством кооперации и шуток. Аккуратен и внимателен к фактам.

(–) Может слишком концентрироваться на межличностных отношениях и гармонии в команде, пренебрегая решением конкретной задачи. Избегает конфликт, когда необходимо его решать. Не склонен думать в направлении долгосрочных перспектив.

Профессиональные возможности. Самая подходящая деятельность – сфера услуг в самом широком смысле этого слова. Среди людей этого типа можно встретить и великолепных артистов, музыкантов, художников, они могут успешно заниматься медициной, преподавательской деятельностью. Могут хорошо реализовать свои возможности также в области дизайна, моделирования одежды, в кулинарии.

ISTP Габен Сенсорно-логический интроверт

Импульсивный. Бесстрашный, любит острые ощущения. Человек действия.

Тип лидера – проницательный преобразователь, стратег решающего поворота антикризисный лидер.

(+) Может быть прекрасным экспертом в определенных областях. Сохраняет спокойствие в кризисных ситуациях. Заставляет команду тщательно обдумывать все предпринимаемые шаги.

(–) Склонен перескакивать с задачи на задачу. Не склонен делиться своим пониманием ситуации с членами команды. Может излишне концентрироваться на решении текущих задач, пренебрегая долгосрочными перспективами.

Профессиональные возможности. Наиболее подходящий род занятий – любая практическая индивидуальная деятельность. Он мастер своего дела, любит работать самостоятельно, в небольшом коллективе. Не стремится к руководящей деятельности, если же оказывается в роли начальника, то действует спокойно, без нажима. Хорошее ощущение физического состояния (своего и окружающих людей) может помочь ему в работе медика. Не чужд и занятий спортом, чаще – индивидуальными видами. Среди представителей этого типа встречаются и люди искусства – художники, музыканты, артисты, часто – хорошие преподаватели.

ESFJ Гюго

Наиболее социальный из всех типов. Странник гармонии. Возможно, хороший хозяин.

Тип лидера – адепт самоорганизации.

(+) Способен усердно и много работать для выполнения задачи в срок. Обеспечивает поддержку установленной иерархии и традиций, поддерживает командный дух.

(–) Склонен слишком много говорить. Испытывает трудности, когда необходимо критиковать. Не склонен обращать внимание на собственные потребности.

Профессиональные возможности. Жаждет оказать пользу другим, ему нужно убедиться, что другие всем хорошо обеспечены и чувствуют себя частью группы. Самый коммуникабельный из всех типов, и поэтому у него легко получается стать выдающимся попечителем существующих институтов, таких как школы, церкви, общественные организации и гражданские группы. Где бы он ни находился, всегда берет на себя роль общественного мецената, с радостью отдавая свое время и силы на удовлетворение потребностей других, на поддержание и создание традиций, на обеспечение успеха социальных функций.

ESTP Жуков Сенсорно-логический экстраверт

Человек действия. Предприниматель. Часто использует нестандартные методы для привлечения внимания. Умеет прекрасно договариваться.

Тип лидера – жрец конкурентоспособности, стратег решающего поворота, антикризисный лидер.

(+) Способен воплощать задуманное в жизнь. Работает с фактической информацией и практическими идеями. Способен эффективно работать в кризисных ситуациях.

(–) Склонен действовать слишком быстро. Способен порождать проблемы и кризисы в ситуации стабильности. Не склонен обращать внимание на чувствительность и восприимчивость других людей.

Профессиональные возможности. Прекрасный организатор любого масштаба, чем бы он ни занимался: наукой, искусством, медициной. Он также легко реализует свои способности в управлении новым бизнесом. Очевидно, бойцовские качества находят свое применение и в спорте.

INTJ Робеспьер Логико-интуитивный интроверт

Наиболее самоуверенный и прагматичный из всех типов. Склонен к построению систем и приложений теоретических моделей.

Тип лидера – целеустремленный стратег.

(+) Подвергает сомнению статус-кво. Обеспечивает понимание основных принципов организации и выполнения работы. Способен разрабатывать направления командной работы.

(–) Не склонен делегировать полномочия. Склонен пренебрежительно относиться к людям, не обладающим, по его мнению, должной компетентностью. Не склонен принимать в расчет настоящую действительность.

Профессиональные возможности. Обладает всеми данными для исследовательской, аналитической работы. Умение найти общие закономерности явлений окружающего мира, создать четкое теоретическое описание их – все эти

качества находят применение в любой научной лаборатории. Способность разбираться в запутанных и сложных вопросах, увидеть проблему в целом и четко изложить понятое делает его хорошим преподавателем, методистом. Среди представителей этого типа также встречаются люди искусства, чаще – музыканты.

3.7. Методика изучения акцентуаций личности (автор К. Леонгард, модификация С. Шмишека)

Инструкция: вам предлагается ответить на 88 вопросов, касающихся различных сторон вашей личности. Рядом с номером вопроса поставьте знак + (да), если согласны, или – (нет), если не согласны. Отвечайте быстро, долго не задумывайтесь.

Тестовый материал

1. Является ли ваше настроение в общем веселым и беззаботным?
2. Восприимчивы ли вы к обидам?
3. Случалось ли вам иногда быстро заплакать?
4. Всегда ли вы считаете себя правым в том деле, которое делаете, и вы не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?
5. Считаете ли вы себя более смелым, чем в детском возрасте?
6. Может ли ваше настроение меняться, от глубокой радости до глубокой печали?
7. Находитесь ли вы в компании в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без достаточных оснований находитесь в угрюмом и раздражительном настроении и ни с кем не хотите разговаривать?
9. Серьезный ли вы человек?
10. Можете ли вы сильно воодушевиться?
11. Предприимчивы ли вы?
12. Быстро ли вы забываете, если вас кто-нибудь обидит?
13. Мягкосердечный ли вы человек?
14. Пытаетесь ли вы проверить после того, как опустили письмо в почтовый ящик, не осталось ли оно висеть в прорези?
15. Всегда ли вы стараетесь быть добросовестным в работе?
16. Испытывали ли вы в детстве страх перед грозой или собаками?
17. Считаете ли вы других людей недостаточно требовательными друг к другу?
18. Сильно ли зависит ваше настроение от жизненных событий и переживаний?
19. Всегда ли вы прямодушны со своими знакомыми?
20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?
21. Был ли у вас раньше истерический припадок или истощение нервной системы?
22. Склонны ли вы к состояниям сильного внутреннего беспокойства или страстного стремления?

23. Трудно ли вам длительное время просидеть на стуле?
24. Боретесь ли вы за свои интересы, если кто-то поступает с вами несправедливо?
25. Смогли бы вы убить человека?
26. Сильно ли вам мешает косо висящая гардина или неровно настланная скатерть, настолько, что вам хочется немедленно устранить эти недостатки?
27. Испытывали ли вы в детстве страх, когда оставались одни в квартире?
28. Часто ли у вас без причины меняется настроение?
29. Всегда ли вы старательно относитесь к своей деятельности?
30. Быстро ли вы можете разгневаться?
31. Можете ли вы быть бесшабашно веселым?
32. Можете ли вы иногда целиком проникнуться чувством радости?
33. Подходите ли вы для проведения увеселительных мероприятий?
34. Высказываете ли вы обычно людям свое откровенное мнение по тому или иному вопросу?
35. Влияет ли на вас вид крови?
36. Охотно ли вы занимаетесь деятельностью, связанной с большой ответственностью?
37. Склонны ли вы вступить за человека, с которым поступили несправедливо?
38. Трудно ли вам входить в темный подвал?
39. Выполняете ли вы кропотливую черную работу так же медленно и тщательно, как и любимое вами дело?
40. Являетесь ли вы общительным человеком?
41. Охотно ли вы декламировали в школе стихи?
42. Убегали ли вы ребенком из дома?
43. Тяжело ли вы воспринимаете жизнь?
44. Бывали ли у вас конфликты и неприятности, которые так изматывали вам нервы, что вы не выходили на работу?
45. Можно ли сказать, что вы при неудачах не теряете чувство юмора?
46. Сделаете ли вы первым шаг к примирению, если вас кто-то оскорбит?
47. Любите ли вы животных?
48. Уйдете ли вы с работы или из дому, если у вас там что-то не в порядке?
49. Мучают ли вас неопределенные мысли, что с вами или с вашими родственниками случится какое-нибудь несчастье?
50. Считаете ли вы, что настроение зависит от погоды?
51. Затруднит ли вас выступить на сцене перед большим количеством зрителей?
52. Можете ли вы выйти из себя и дать волю рукам, если вас кто-то умышленно грубо рассердит?
53. Много ли вы общаетесь?
54. Если вы будете чем-либо разочарованы, придете ли в отчаяние?
55. Нравится ли вам работа организаторского характера?
56. Упорно ли вы стремитесь к своей цели, даже если на пути встречается много препятствий?

57. Может ли вас так захватить кинофильм, что слезы выступят на глазах?
58. Трудно ли вам будет заснуть, если вы целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?
59. Приходилось ли вам в школьные годы пользоваться подсказками или списывать у товарищей домашнее задание?
60. Трудно ли вам пойти ночью на кладбище?
61. Следите ли вы с большим вниманием, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?
62. Приходилось ли вам лечь спать в хорошем настроении, а проснуться в удрученном и несколько часов оставаться в нем?
63. Можете ли вы с легкостью приспособиться к новой ситуации?
64. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?
65. Часто ли вы смеетесь?
66. Можете ли вы быть приветливым с людьми, не открывая своего истинного отношения к ним?
67. Можно ли вас назвать оживленным и бойким человеком?
68. Сильно ли вы страдаете из-за несправедливости?
69. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?
70. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, закрыт ли газ, погашен ли свет, заперты ли двери?
71. Вы очень боязливы?
72. Изменяется ли ваше настроение при приеме алкоголя?
73. Вы охотно участвовали бы в кружке художественной самодеятельности?
74. Вы расцениваете жизнь несколько пессимистически, без ожидания радости?
75. Часто ли вас тянет путешествовать?
76. Может ли ваше настроение измениться так резко, что Ваше состояние радости вдруг сменяется угрюмым и подавленным?
77. Легко ли вам удастся поднять настроение друзей в компании?
78. Долго ли вы переживаете обиду?
79. Переживаете ли вы долгое время горести других людей?
80. Часто ли, будучи школьником, вы переписывали страницу в вашей тетради, если случайно оставили в ней кляксу?
81. Относитесь ли вы к людям скорее с недоверием и осторожностью, чем с доверчивостью?
82. Часто ли вы видите страшные сны?
83. Бывает ли, что вы остерегаетесь того, что броситесь под колеса проходящего поезда, или, стоя у окна многоэтажного дома, остерегаетесь того, что можете внезапно выпасть из окна?
84. В веселой компании вы обычно веселы?
85. Способны ли вы отвлечься от трудных проблем, требующих решения?
86. Вы становитесь менее сдержанным и чувствуете себя более свободно, приняв алкоголь?
87. В беседе вы скудны на слова?

88. Если вам необходимо было играть на сцене, вы смогли бы войти в роль, чтобы позабыть о том, что это только игра?

Ключ к тесту

Наименование шкалы / Тип личности	Знак ключа	Номера вопросов	Коэффициент выравнивания
Демонстративность / демонстративный тип	+	7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88	x 2
	-	51	
Застревание / застревающий тип	+	2,15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81	x 2
	-	12, 46, 59	
Педантичность / педантичный тип	+	4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83	x 2
	-	36	
Возбудимость / возбудимый тип	+	8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86	x 3
Гипертимность / гипертимный тип	+	1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77	x 3
Дистимность / дистимический тип	+	9, 21, 43, 75, 87	x 3
	-	31, 53, 65	
Тревожность / тревожно-боязливый тип	+	16, 27, 38, 49, 60, 71, 82	x 3
	-	5	
Экзальтированность / аффективно-экзальтированный тип	+	10, 32, 54, 76	x 6
Эмотивность / эмотивный тип	+	3, 13, 35, 47, 57, 69, 79	x 3
	-	25	
Циклотимность / циклотимный тип	+	6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84	x 3

Обработка результатов теста

Результаты оцениваются по 10 характерологическим шкалам.

Подсчитайте количество ответов «да» и количество ответов «нет» по каждой шкале с помощью приведенного ключа. Каждое совпадение с ключом равно 1 баллу. Максимальная сумма баллов равна 24. Учитывая неоднозначную количественную представленность исследуемых шкал, вводится коэффициент выравнивания, вследствие чего сумма полученных «сырых» баллов умножается на дифференцированный коэффициент. Так, при 8 утверждениях в шкале полученный результат умножается на 3, при 12 – на 2, при 4 – на 6.

Максимальная сумма баллов после умножения – 24. По некоторым источникам, признаком акцентуации считается величина, превосходящая 12 баллов. Другие же на основании практического применения опросника считают, что сумма баллов в диапазоне от 15 до 19 говорит лишь о тенденции к тому или иному, типу акцентуации. И лишь в случае превышения 19 баллов черта харак-

тера является акцентуированной. Полученные данные могут быть представлены в виде «профиль личностной акцентуации».

Выделенные Леонгардом 10 типов акцентуированных личностей разделены на две группы: акцентуации характера (демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый) и акцентуации темперамента (гипертимический, дистимический, тревожно-боязливый, циклотимический, аффективный, эмотивный).

Интерпретация результатов теста

1. Демонстративный тип. Характеризуется повышенной способностью к вытеснению, демонстративностью поведения, живостью, подвижностью, легкостью в установлении контактов. Склонен к фантазерству, лживости и притворству, направленным на приукрашивание своей персоны, к авантюризму, артистизму, позерству. Им движет стремление к лидерству, потребность в признании, жажда постоянного внимания к своей персоне, жажда власти, похвалы; перспектива быть незамеченным отягощает его. Он демонстрирует высокую приспособляемость к людям, эмоциональную лабильность (легкую смену настроений) при отсутствии действительно глубоких чувств, склонность к интригам (при внешней мягкости манеры общения). Отмечается беспредельный эгоцентризм, жажда восхищения, сочувствия, почитания, удивления. Обычно похвала других в его присутствии вызывает у него особо неприятные ощущения, он этого не выносит.

Стремление к компании обычно связано с потребностью ощутить себя лидером, занять исключительное положение. Самооценка сильно далека от объективности. Может раздражать своей самоуверенностью и высокими притязаниями, сам систематически провоцирует конфликты, но при этом активно защищается. Обладая патологической способностью к вытеснению, он может полностью забыть то, о чем он не желает знать. Это расковывает его во лжи. Обычно лжет с невинным лицом, поскольку то, о чем он говорит, в данный момент для него является правдой; по-видимому, внутренне он не осознает свою ложь или же осознает очень неглубоко, без заметных угрызений совести. Способен увлечь других неординарностью мышления и поступков.

2. Застревающий тип. Его характеризует умеренная общительность, застенчивость, склонность к нравоучениям, неразговорчивость. Часто страдает от мнимой несправедливости по отношению к нему. В связи с этим проявляет настороженность и недоверчивость по отношению к людям, чувствителен к обидам и огорчениям, уязвим, подозрителен, отличается мстительностью, долго переживает происшедшее, не способен легко отходить от обид. Для него характерна заносчивость, часто выступает инициатором конфликтов. Самонадеянность, жесткость установок и взглядов, сильно развитое честолюбие часто приводят к настойчивому утверждению своих интересов, которые он отстаивает с особой энергичностью. Стремится добиться высоких показателей в любом деле, за которое берется, и проявляет большое упорство в достижении своих целей.

Основной чертой является склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, ревность, подозрительность), инертность в проявлении аффектов, в мышлении, в моторике.

3. Педантичный тип. Характеризуется ригидностью, инертностью психических процессов, тяжестью на подъем, долгим переживанием травмирующих событий. В конфликты вступает редко, выступая скорее пассивной, чем активной стороной. В то же время очень сильно реагирует на любое проявление нарушения порядка. На службе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований. Пунктуален, аккуратен, особое внимание уделяет чистоте и порядку, скрупулезен, добросовестен, склонен жестко следовать плану, в выполнении действий нетороплив, усидчив, ориентирован на высокое качество работы и особую аккуратность, склонен к частым самопроверкам, сомнениям в правильности выполненной работы, брюзжанию, формализму. С охотой уступает лидерство другим людям.

4. Возбудимый тип. Недостаточная управляемость, ослабление контроля над влечениями и побуждениями сочетаются у людей такого типа с властью физиологических влечений. Ему характерна повышенная импульсивность, инстинктивность, грубость, занудство, угрюмость, гневливость, склонность к хамству и брани, к трениям и конфликтам, в которых сам и является активной, провоцирующей стороной. Раздражителен, вспыльчив, часто меняет место работы, неуживчив в коллективе. Отмечается низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, тяжеловесность поступков. Для него никакой труд не становится привлекательным, работает лишь по мере необходимости, проявляет такое же нежелание учиться. Равнодушен к будущему, целиком живет настоящим, желая извлечь из него массу развлечений. Повышенная импульсивность или возникающая реакция возбуждения гасятся с трудом и могут быть опасны для окружающих. Он может быть властным, выбирая для общения наиболее слабых.

5. Гипертимный тип. Людей этого типа отличает большая подвижность, общительность, болтливость, выраженность жестов, мимики, пантомимики, чрезмерная самостоятельность, склонность к озорству, недостаток чувства дистанции в отношениях с другими. Часто спонтанно отклоняются от первоначальной темы в разговоре. Везде вносят много шума, любят компании сверстников, стремятся ими командовать. Они почти всегда имеют очень хорошее настроение, хорошее самочувствие, высокий жизненный тонус, нередко цветущий вид, хороший аппетит, здоровый сон, склонность к чревоугодию и иным радостям жизни. Это люди с повышенной самооценкой, веселые, легкомысленные, поверхностные и вместе с тем деловитые, изобретательные, блестящие собеседники; люди, умеющие развлекать других, энергичные, деятельные, инициативные.

Большое стремление к самостоятельности может служить источником конфликтов. Им характерны вспышки гнева, раздражения, особенно когда они

встречают сильное противодействие, терпят неудачу. Склонны к аморальным поступкам, повышенной раздражительности, прожектерству. Испытывают недостаточно серьезное отношение к своим обязанностям. Они трудно переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, вынужденное одиночество.

6. Дистимический тип. Люди этого типа отличаются серьезностью, даже подавленностью настроения, медлительностью, слабостью волевых усилий. Для них характерны пессимистическое отношение к будущему, заниженная самооценка, а также низкая контактность, немногословность в беседе, даже молчаливость. Такие люди являются домоседами, индивидуалистами; общества, шумной компании обычно избегают, ведут замкнутый образ жизни. Часто угрюмы, заторможены, склонны фиксироваться на теневых сторонах жизни. Они добросовестны, ценят тех, кто с ними дружит, и готовы им подчиниться, располагают обостренным чувством справедливости, а также замедленностью мышления.

7. Тревожный тип. Людям данного типа свойственны низкая контактность, минорное настроение, робость, пугливость, неуверенность в себе. Дети тревожного типа часто боятся темноты, животных, страшатся оставаться одни. Они сторонятся шумных и бойких сверстников, не любят чрезмерно шумных игр, испытывают чувство робости и застенчивости, тяжело переживают контрольные, экзамены, проверки. Часто стесняются отвечать перед классом. Охотно подчиняются опеке старших, нотации взрослых могут вызвать у них угрызения совести, чувство вины, слезы, отчаяние. У них рано формируется чувство долга, ответственности, высокие моральные и этические требования. Чувство собственной неполноценности стараются замаскировать в самоутверждении через те виды деятельности, где они могут в большей мере раскрыть свои способности.

Свойственные им с детства обидчивость, чувствительность, застенчивость мешают сблизиться с теми, с кем хочется особо слабым звеном является реакция на отношение к ним окружающих. Непереносимость насмешек, подозрения сопровождаются неумением постоять за себя, отстоять правду при несправедливых обвинениях. Редко вступают в конфликты с окружающими, играя в них в основном пассивную роль, в конфликтных ситуациях они ищут поддержки и опоры. Они обладают дружелюбием, самокритичностью, исполнительностью. Вследствие своей незащитности нередко служат козлами отпущения, мишенями для шуток.

8. Экзальтированный тип. Яркая черта этого типа – способность восторгаться, восхищаться, а также улыбочивость, ощущение счастья, радости, наслаждения. Эти чувства у них могут часто возникать по причине, которая у других не вызывает большого подъема, они легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние – от печальных. Им свойственна высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость. Такие люди часто спорят, но не

доводят дела до открытых конфликтов. В конфликтных ситуациях они бывают как активной, так и пассивной стороной. Они привязаны к друзьям и близким, альтруистичны, имеют чувство сострадания, хороший вкус, проявляют яркость и искренность чувств. Могут быть паникерами, подвержены сиюминутным настроениям, порывисты, легко переходят от состояния восторга к состоянию печали, обладают лабильностью психики.

9. Эмотивный тип. Этот тип родствен экзальтированному, но проявления его не столь бурны. Для них характерны эмоциональность, чувствительность, тревожность, болтливость, боязливость, глубокие реакции в области тонких чувств. Наиболее сильно выраженная их черта – гуманность, сопереживание другим людям или животным, отзывчивость, мягкосердечность, они радуются чужим успехам. Впечатлительны, слезливы, любые жизненные события воспринимают серьезнее, чем другие люди. Подростки остро реагируют на сцены из фильмов, где кому-либо угрожает опасность, сцена насилия может вызвать у них сильное потрясение, которое долго не забудется и может нарушить сон. Редко вступают в конфликты, обиды носят в себе, не выплескивая их наружу. Им свойственно обостренное чувство долга, исполнительность. Бережно относятся к природе, любят выращивать растения, ухаживать за животными.

10. Циклотимный тип. Характеризуется сменой гипертимных и дистимных состояний. Им свойственны частые периодические смены настроения, а также зависимость от внешних событий радостные события вызывают у них картины гипертимии: жажда деятельности, повышенная говорливость, скачка идей; печальные – подавленность, замедленность реакций и мышления, так же часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

В подростковом возрасте можно обнаружить два варианта циклотимической акцентуации: типичные и лабильные циклоиды. Типичные циклоиды в детстве обычно производят впечатление гипертимных, но затем проявляется вялость, упадок сил, то, что раньше давалось легко, теперь требует непомерных усилий. Прежде шумные и бойкие, они становятся вялыми домоседами, наблюдается падение аппетита, бессонница или, наоборот, сонливость. На замечания реагируют раздражением, даже грубостью и гневом, в глубине души, однако, впадая при этом в уныние, глубокую депрессию, не исключены суицидальные попытки. Учатся неровно, случившиеся упущения наверстывают с трудом, порождают в себе отвращение к занятиям. У лабильных циклоидов фазы смены настроения обычно короче, чем у типичных циклоидов. Плохие дни отмечаются более насыщенными дурным настроением, чем вялостью. В период подъема выражены желания иметь друзей, быть в компании. Настроение влияет на самооценку.

Источник: Методика изучения акцентуаций личности К. Леонгарда (модификация С. Шмишека) // Практикум по психодиагностике личности / ред. Н.К. Ракович. – Минск, 2002.

3.8. Тест «Роли в команде» (автор Р.М. Белбин)

Инструкция: тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться. На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше чем трем или четырем утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100 %, можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

Тестовый материал

БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:

10	Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11	Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12	Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13	Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14	Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:

20	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27	Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:

30	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31	Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности

32		Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33		От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
34		Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35		Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36		Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37		На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕС К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:

40		Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41		Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42		Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43		Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44		Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45		Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства
46		Я готов использовать контакты вне группы
47		Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:

50		Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51		Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52		Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53		Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54		Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55		Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56		Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57		Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

БЛОК 6. КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:

60		Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61		Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62		Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63		Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64		Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65		Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели

66		Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
67		Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:

70		Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72		Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77		Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

Ключ к тесту

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
1-й блок	16	13	15	12	10	17	11	14
2-й блок	20	21	24	26	22	23	25	27
3-й блок	37	30	32	33	35	36	34	31
4-й блок	43	47	41	44	46	42	40	45
5-й блок	51	55	53	57	54	50	52	56
6-й блок	65	62	66	60	67	64	61	63
7-й блок	74	76	70	75	73	71	77	72
Итого								

Интерпретация результатов

Реализатор

Характеристика. *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы*, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

Координатор

Характеристика. Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.

Творец

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Це-

леустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функционирование. Они обычно становятся хорошими руководителями благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

Генератор идей

Характеристика. *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция *Генераторов идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контрпродуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Исследователь

Характеристика. *Исследователи* – часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие

люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Эксперт

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.

Функциональность. *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются и в конце концов выигрывают.

Дипломат

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль *Дипломатов* состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

Исполнитель

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого

типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

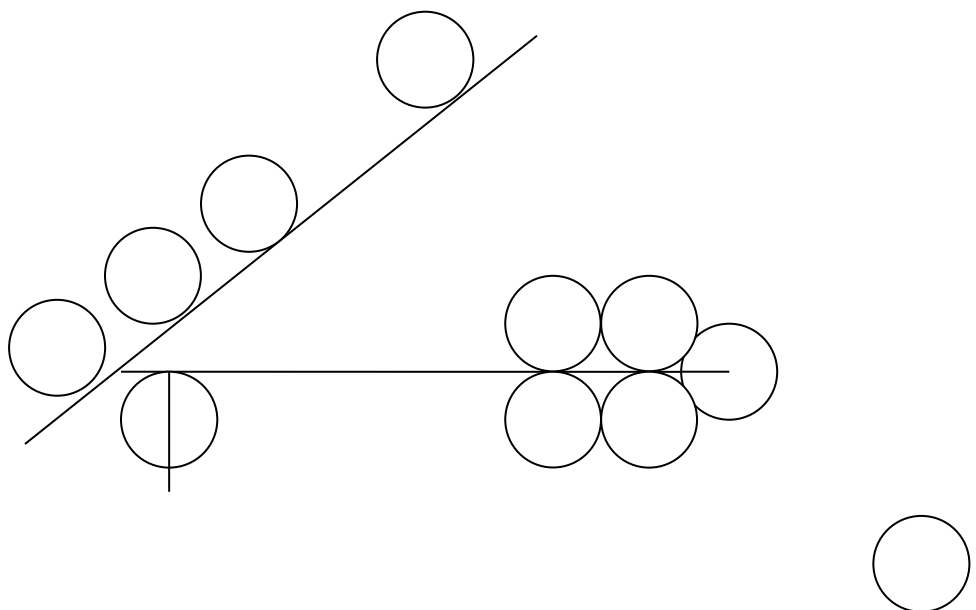
Специалист

Характеристика. Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

Функциональность. *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

3.9. Проективный тест «Круги и линии» (ваше отношение к карьере)

Инструкция: перед вами круги и линии. Ваша задача предельно проста – закрасьте сплошным цветом тот из кругов, который вам больше всего нравится. И еще один круг заштрихуйте или выделите любым другим удобным вам способом.



Интерпретация теста

Линии на рисунке имеют свою нумерацию:

Диагональная – ПЕРВАЯ линия.

Горизонтальная, примыкающая к вертикальной – ВТОРАЯ.

Вертикальная короткая линия – ТРЕТЬЯ.

Отдельная горизонтальная линия – ЧЕТВЕРТАЯ.

Полностью ЗАКРАШЕННЫЙ КРУГ – это вы сами, то, что вы собой представляете в деловом и карьерном отношении. А ЗАШТРИХОВАННЫЙ КРУГ – ваши мечты о карьере, ваши планы, карьерные надежды. Особое значение имеет РАСПОЛОЖЕНИЕ КРУГА.

ПЕРВАЯ ЛИНИЯ – это карьерный рост, иерархия, продвижение по службе, деловое поприще, стремление к лидерству.

ВТОРАЯ ЛИНИЯ – работа в коллективе, трудолюбие, исполнительность.

ТРЕТЬЯ ЛИНИЯ – пассивность, лень или усталость, боязнь самостоятельности, неумение действовать решительно.

ЧЕТВЕРТАЯ ЛИНИЯ – склонность к индивидуальной работе, независимость, творческая жилка, отстраненность.

Если ваш ЗАКРАШЕННЫЙ КРУГ находится НА ПЕРВОЙ ЛИНИИ, то это говорит о том, что вы активно строите планы карьеры, вы честолюбивы и амбициозны. Чем ВЫШЕ ВАШ КРУГ, тем грандиознее ваши планы и карьерные желания.

КРУГ, РАСПОЛОЖЕННЫЙ ВЫШЕ ВСЕХ, – высшая ступенька на карьерной лестнице, и если вы закрасили именно этот круг, то можно сказать, что вы хотели бы достичь высокого положения на службе. Ролью простого клерка вы не удовлетворитесь. Карьера для вас значит очень многое. Если же ВАШ КРУГ НАХОДИТСЯ В НИЖНЕЙ ТОЧКЕ ПЕРВОЙ ЛИНИИ, то это говорит либо о достаточной скромности ваших запросов, либо о том, что вы пока не успели осмотреться и предпочитаете некоторое время переждать, прежде чем строить какие-то определенные планы в карьере.

ЗАКРАШЕННЫЙ КРУГ НА ВТОРОЙ ЛИНИИ говорит о том, что вы с удовольствием работаете в коллективе и ничего иного не желаете. Причем КРУГ, РАСПОЛОЖЕННЫЙ НА КОНЦЕ ВТОРОЙ ЛИНИИ говорит о том, что в принципе вы могли бы взять на себя руководящую роль при желании.

ЗАКРАШЕННЫЙ КРУГ НА ТРЕТЬЕЙ ЛИНИИ говорит о том, что вы либо очень устали и в настоящий момент нуждаетесь в отдыхе, либо же о том,

что вы не любите работать и делаете все от вас зависящее, чтобы увильнуть от работы.

ЗАКРАШЕННЫЙ КРУГ НА ЧЕТВЕРТОЙ ЛИНИИ – вы ярко выраженный индивидуалист, не любите и не умеете работать в коллективе, а поддержание командного духа – явно не ваша сильная сторона. Вы привыкли отвечать только за себя.

ЗАШТРИХОВАННЫЙ КРУГ ПОКАЖЕТ ВАМ, о чем вы мечтаете. Возможно, вы не желаете больше быть карьеристом и хотели бы стать одиночкой, забыть обо всем и снять с себя ответственность.

3.10. Тест «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации» (автор К. Томас)

Инструкция: в каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает Ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

Тестовый материал

1.	А.	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
	Б.	Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2.	А.	Я стараюсь найти компромиссное решение.
	Б.	Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов: и другого человека, и моих собственных.
3.	А.	Обычно я стремлюсь добиться своего.
	Б.	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4.	А.	Я стараюсь найти компромиссное решение.
	Б.	Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
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 с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
	Б.	Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8.	А.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б.	Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9.	А.	Я думаю, что не всегда 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 стремлюсь ясно определить то, 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 чувств другого.
	Б.	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17.	А.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б.	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18.	А.	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
	Б.	Я дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19.	А.	Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
	Б.	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20.	А.	Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
	Б.	Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21.	А.	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
	Б.	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22.	А.	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и позицией другого человека.
	Б.	Я отстаиваю свою позицию.
23.	А.	Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
	Б.	Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24.	А.	Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
	Б.	Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25.	А.	Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
	Б.	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26.	А.	Я обычно предлагаю среднюю позицию.
	Б.	Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27.	А.	Зачастую я стремлюсь избежать споров.
	Б.	Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28.	А.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б.	Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.

29.	А.	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б.	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30.	А.	Я пытаюсь щадить чувства другого.
	Б.	Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.

Обработка результатов тестов

Полученные в результате тестирования данные обрабатываются при помощи ключа, подсчитывается частота проявления каждого типа поведения. Количество баллов, набранных по каждой шкале, дает представление о выраженности тенденций в проявлении соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Наличие близких оценок по всем 5 шкалам может свидетельствовать о поведенческой гибкости испытуемого.

Ключ опросника

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				А	Б
2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б
5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			
9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.	А			Б	
18.			Б		А
19.		А		Б	
20.		А	Б		
21.		Б			А
22.	Б		А		
23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.		Б	А		
27.				А	Б
28.	А	Б			
29.			А	Б	
30.		Б			А

Интерпретация теста

Существует 5 основных стратегий поведения в конфликте, которые рассматриваются как отношение личности к конфликту, установка на определенные формы поведения, поддержание определенных правил:

1. *Стратегия соперничества.* Данная стратегия предполагает стремление удовлетворить только свой интерес, не принимая в расчет интересов партнера.

2. *Стратегия сотрудничества.* Она отличается стремлением достигнуть максимально возможного удовлетворения и своих интересов, и интересов партнера. Сотрудничество привлекательно прочностью разрешения проблемы, партнерским характером отношений в его ходе. Это единственный способ выхода из конфликта, который позволяет одновременно достичь искомого результата и не нарушить отношения между партнерами. Успешное сотрудничество способствует улучшению отношений и желанию продолжать взаимодействие в будущем.

3. *Стратегия компромисса.* Это удовлетворение интересов каждой из сторон лишь наполовину, причем данная стратегия предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для оппонентов.

4. *Стратегия избегания или ухода.* Такая стратегия означает, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению или изменению.

5. *Стратегия приспособления или уступка.* Это демонстрация приспособления к оппоненту вплоть до полной капитуляции перед его требованиями.

3.11. Тест «Типы поведения в конфликтной ситуации» (автор В.П. Пугачев)

Описание теста

Методика «Как вы действуете в условиях конфликта» направлена на диагностику поведенческой стратегии индивида в ситуации конфликта. Индивиду предлагается список из 35 пословиц, в которых, по замыслу создателей методики, отражаются те или иные стратегии, используемые людьми для разрешения конфликтов. Испытуемый должен прочитать каждую пословицу и оценить ее по 5-балльной шкале с точки зрения типичного для себя поведения в условиях конфликта (от 1 балла – «совсем нетипично» до 5 баллов – «весьма типично»).

Всего в методике оцениваются пять стратегий: избегание («черепашка»), конкуренция («акула»), приспособление («медвежонок»), компромисс («лиса»), открытая и честная конфронтация и сотрудничество («сова»). На каждую стратегию приходится по семь пословиц. Можно привести следующие примеры.

Пословицы «Худой мир лучше доброй ссоры», «Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит», «Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой», «Кто спорит – ни гроша не стоит»² отражают стратегию избегания.

Пословицы «Мягко стелет, да жестко спать», «Не подмажешь – не поедешь», «Убивай врагов своих добротой», «Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого» относятся к стратегии приспособления.

Пословицы «Ум хорошо, а два лучше», «Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить», «Выноси заботы на свет и держи с другими совет» описывают стратегию открытой и честной конфронтации и сотрудничества.

Данную методику можно использовать как альтернативу методики «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации» (автор К. Томас).

Инструкция: приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов.

Внимательно прочитайте утверждение и определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта.

Далее поставьте любой знак в клеточке, соответствующей вашему ответу.

№	Пословицы и афоризмы	Весь- ма ти- пично	Ча- сто	Ино- гда	Редко	Со- всем нети- пично
1	Худой мир лучше доброй ссоры					
2	Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете					
3	Мягко стелет, да жестко спать					
4	Рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу)					
5	Ум хорошо, а два лучше					
6	Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит					
7	Кто сильнее, тот и правее					
8	Не подмажешь – не поедешь					
9	С паршивой овцы хоть шерсти клок					
10	Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают					
11	Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день					
12	Слово «победа» четко написано только на спинах врагов					
13	Убивай своих врагов добротой					
14	Честная сделка не вызывает ссоры					
15	Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить					
16	Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой					
17	Сражение выигрывает тот, кто верит в победу					
18	Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого					

№	Пословицы и афоризмы	Весь- ма ти- пично	Ча- сто	Ино- гда	Редко	Со- всем нети- пично
19	Ты – мне, я – тебе					
20	Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие					
21	Кто спорит – ни гроша не стоит					
22	Кто не отступает, тот обращает в бегство					
23	Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной					
24	Кто дарит – друзей наживает					
25	Выноси заботы на свет и держи с другими совет					
26	Лучший способ решать конфликты – избегать их					
27	Семь раз отмерь, один раз отрежь					
28	Кротость торжествует над гневом					
29	Лучше синица в руках, чем журавль в облаках					
30	Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы					
31	На свете нет ничего, что заслуживало бы спора					
32	В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные					
33	Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты					
34	Взаимные уступки прекрасно решают дела					
35	Копай и копай без усталости – и докопаешься до истины					

Обработка результатов теста

Приведенные пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта:

- 5 – весьма типично;
- 4 – часто;
- 3 – иногда;
- 2 – редко;
- 1 – совсем нетипично.

Ключ опросника

Внесите свои оценки в таблицу и подсчитайте общую сумму баллов.

I	II	III	IV	V
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
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

Интерпретация теста

Тип I. «Черепашка» (*стратегия избегания или ухода по Томасу*) – стратегия «ухода под панцирь». При такой модели поведения в конфликте человек отказывается как от достижения личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» (*стратегия соперничества*) – силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Таким людям не важно, любят ли их, они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» (*стратегия приспособления или уступки*) – стратегия сдерживания острых углов: взаимоотношения важны, цели – нет. При такой модели поведения в конфликте люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют достижением целей.

Тип IV. «Лиса» (*стратегия компромисса*) – стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» (*стратегия сотрудничества*) – стратегия открытой и честной конфронтации. Люди ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выход в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Таблица 12

Соотношение типов поведения по методике В.П. Пугачева и методике К. Томаса

Тип поведения в конфликте (по В.П. Пугачеву)	Стратегия поведения в конфликте (по К. Томасу)	Ориентация на достижение цели	Ориентация на отношения
«Черепашка»	Стратегия избегания или ухода	–	–
«Акула»	Стратегия соперничества	+	–
«Медвежонок»	Стратегия приспособления или уступки	–	+
«Лиса»	Стратегия компромисса	+ / –	+ / –
«Сова»	Стратегия сотрудничества	+	+

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 303 с.
- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник : пер. с англ. / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 831 с.
- Базаров Т.Ю. Практика работы с персоналом в организациях / Т.Ю. Базаров // Введение в практическую социальную психологию / под ред. Ю.М. Жукова, А.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М. : Смысл, 1999. – С. 68–87.
- Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты / Т.Ю. Базаров. – М. : ООО «КноРус», 2011. – 299 с.
- Базаров Т.Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенов. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 112 с.
- Баллантайн И. Центры Оценки и Развития / Иен Баллантайн, Найджел Пова ; пер. с англ. Е.Г. Гореловой ; науч. ред. Т.В. Носова. – М. : НИРРО, 2003. – 201 с.
- Бодрова О. Мотивация и материальное стимулирование руководителей / О. Бодрова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 5. – С. 32–35.
- Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций : пер. с англ. / Ч. Вудраф. – М. : НИРРО, 2005. – 374 с.
- Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М. : Дашков и К^о, 2013. – 392 с.
- Дятлов В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М. : ПРИОР, 2000. – 214 с.
- Иванова С.В. Искусство подбора персонала / С.В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 158 с.
- Климов Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. – М. : Ин-т практ. психологии ; Воронеж : НПО «МОДЭК», 1996. – 400 с.
- Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2002. – № 9. – С. 54–62.
- Мельник С.Н. Психология личности / С.Н. Мельник. – 2-е изд. – СПб. : Речь, 2011. – 98 с.
- Мизинцева М.Ф. Проблемы использования современных методик оценки персонала / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян // Вестник РУДН. Серия «Экономика». – 2009. – № 2. – С. 85–93.
- Носкова О.Г. Психология труда : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / О.Г. Носкова ; под ред. Е.А. Климова. – М. : Академия, 2004. – 384 с.
- О психодиагностике, имеющей смысл / подгот. К. Лактионова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 4. – С. 13–18.
- Погодина Г. Метод оценки персонала «360 градусов» / Г. Погодина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 2. – С. 102–107.

Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособие / ред.-сост. Д.Я. Райгородский. – Самара : Изд. дом «БАХРАХ-М», 2003. – 672 с.

Станкин М.И. Психология управления / М.И. Станкин. – М. : ЭКСМО, 2002. – 233 с.

Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей : пер. с англ. / Линди Страдвик. – М. : НИРРО, 2003. – 272 с.

Тарасова С.И. Комплексная система оценки персонала / С.И. Тарасова, В.Е. Галеев // Высшее образование в России. – 2010. – № 10. – С. 68–71.

Тебекин А.В. Управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – М. : КноРус, 2013. – 624 с.

Терехова Т.А. Профессиональная психодиагностика / Т.А. Терехова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. – 347 с.

Третьякова Е.А. Управление персоналом предприятия: социально-экономические аспекты / Е.А. Третьякова, Т.В. Алферова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 118–125.

Уиддет С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. / Стив Уиддет, Сара Холлифорд. – М. : НИРРО, 2003. – 228 с.

Управление персоналом организации : учеб. пособие / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2015. – Ч. 1. – 638 с.

Федорова Н.В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2008. – 512 с.

Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хамел, К.К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

Учебное издание

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Учебно-методическое пособие

Автор-составитель
Геранюшкина Галина Петровна

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.
Подписано в пользование 14.04.17.

Издательство Байкальского государственного университета.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.
<http://bgu.ru>.