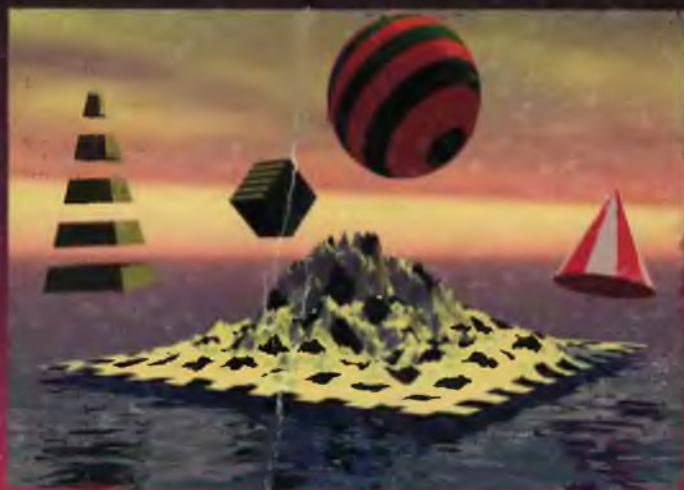


Под редакцией Г.С. Никифорова,
М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова

ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Под редакцией
Г. С. Никифорова,
М. А. Дмитриевой,
В. М. Снеткова

Санкт-Петербург
«Речь»
2003

УДК 159.9

ББК 88.4

П 69

Рецензенты: д-р психол. наук М. К. Тутушкина (Санкт-Петербургский государственный университет), канд. психол. наук И. М. Луцхина (Санкт-Петербургский государственный университет).

П 69 Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2003. – 448 с.

ISBN 5-9268-0161-3

Учебное пособие предназначено для формирования у студентов-психологов необходимых практических умений в решении задач, связанных с психологическим обеспечением профессиональной деятельности. Представлены занятия по основным этапам профессионализации: профессиональное самоопределение и психодиагностика, профессиональная подготовка и адаптация, психологическое изучение и обеспечение безопасности профессиональной деятельности. В самостоятельный раздел вошли практические занятия по психологии менеджмента. Их тематическая направленность соответствует трем уровням рассмотрения: личность, коллектив, организация.

Практикум рассчитан на студентов старших курсов факультетов психологии университетов, а также студентов педагогических и экономических вузов, слушателей спецфакультетов переподготовки психологического профиля.

ISBN 5-9268-0161-3

ББК 88.4

© Г. С. Никифоров, М. А. Дмитриева, В. М. Снетков, 2001
© Издательство «Речь», 2001

ISBN 5-9268-0161-3

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данная работа представляет собой попытку практического развития концепции психологического обеспечения профессиональной деятельности, получившей признание и разрабатываемой в последнее десятилетие сотрудниками одноименной кафедры факультета психологии Санкт-Петербургского государственного университета. В нее вошли как оригинальные методики, разработанные авторами занятий, так и методики, созданные и апробированные другими (отечественными и зарубежными) психологами. В целом, практикум ориентирован на формирование у студентов умений и навыков психологического сопровождения профессиональной деятельности на ее основных этапах.

В первой части особое внимание уделено пока еще не получившим широкого распространения, но вместе с тем уже хорошо себя зарекомендовавшим методикам психологического анализа профессиональной деятельности, в том числе, оригинальной программе оценки уровня профессионализма с помощью метода наблюдений (основополагающего метода профессиографии), а также эффективному способу экспертной оценки профессионально значимых свойств. Достаточно полно раскрывается тема профессионального самоопределения. Среди представленных здесь занятий можно выделить методические разработки, направленные на изучение «Я-концепции» учащихся и их социальной зрелости, в которых делается акцент на свойствах личности учащихся как важнейшем факторе профессионального самоопределения. Применительно к этапу профессиональной подготовки, из богатейшего арсенала психологических методов представлены только два, направленные на повышение эффективности обучения. Однако выбор их неслучаен. В них нашли отражение два принципиальных момента этого процесса: индивидуальный подход к обучаемому и создание проблемных ситуаций в овладении практическими навыками.

Вопросы профессиональной адаптации привлекают к себе в последнее время повышенное внимание практических психологов, однако методическое обеспечение их исследования пока еще нельзя признать удовлетворительным. Поэтому, тем больший интерес представляют включенные в практикум занятия, как по оценке адаптационных возможностей личности, так и по оценке психологически обусловленных особенностей адаптации и дезадаптации субъекта профессиональной деятельности. Раздел профессиональной мотивации является наиболее полным по числу вошедших в него занятий. Это вполне оправдано, если принять во внимание, что профессиональная мотивация является интегральным фактором на всех этапах профессиональной деятельности.

Вторая часть практикума сосредоточена на методическом обеспечении исследований в области менеджмента. Много внимания отводится освещению одного из ключевых вопросов этого нового научного направления: отбору и оценке персонала. Описывается технология работы по оценке персонала на различных этапах его профессиональной карьеры, а именно от найма на работу до принятия решения о переводе на другую работу или повышения по службе. Раскрывается получивший широкую известность в американском и европейском менеджменте метод «ассесмент-центр», по сравнению с другими методами, дающий на сегодняшний день наиболее высокую вероятность прогноза при оценке персонала. Ряд занятий посвящен различным аспектам психологического здоровья менеджеров. Заметим, что этот исключительно важный с практической точки зрения вопрос все еще крайне слабо изучен в психологии менеджмента. Специальное внимание уделяется реализации одного из ведущих профессионально-значимых качеств менеджера: его способности изо дня в день принимать правильные и своевременные решения по ходу своей деятельности. Сделана попытка проиллюстрировать соответствующими практическими занятиями узловые вопросы, которые составляют основное содержание работы менеджера, связанные непосредственно с управлением персоналом. Сюда вошли занятия, посвященные вопросам коммуникации, умения вести переговоры, выбора стиля руководства, оценки психологического климата, решения конфликтных ситуаций, обеспечения привлекательности работы в организации.

Авторский коллектив выражает надежду, что практикум выполнит свое полезное предназначение. Все возможные пожелания по его дальнейшему совершенствованию будут восприняты с пониманием и признательностью.

Заслуженный деятель науки Российской Федерации,
доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой
психологического обеспечения профессиональной деятельности

Г. С. Никифоров

Часть первая

**ПСИХОЛОГИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

І. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Занятие 1

СХЕМА ОПИСАНИЯ ПРОФЕССИИ

Вводные замечания. Существующие профессиографические схемы многочисленны и разнообразны. Их содержание и структура зависят от целей изучения профессии, от ее особенностей, а также от теоретического фундамента исследования.

Схема ВНИИ профтехобразования рассчитана на описание массовых профессий в целях профориентации. Схема В. Л. Марищука направлена на изучение деятельности оператора и решение инженерно-психологических задач. Схемы Ф. Баумгартен и М. А. Дмитриевой разрабатывались для изучения профессий, требующих высшего образования.

Однако все профессии обладают рядом общих особенностей, что позволяет предложить единую схему, характеризующую цели, орудия труда, организацию и условия деятельнос-

* Информационно-поисковая система «Профессиография» / Под ред. Е. А. Климова. - Л., 1972. Методология исследований по инженерной психологии и психологии труда / Под ред. А. А. Крылова. - Л., 1974. Ч. I. С. 14-18. Баумгартен Ф. Психотехника. Ч. I. - Берлин, 1922. С. 118-126. Практикум по инженерной психологии и психологии труда / Под ред. А. А. Крылова. - Л., 1983. С. 110-112; Дмитриева М. А. Крылов А. А., Нафтгульев Л. И. Психология труда и инженерная психология. - Л., 1979. С. 115-124.

ти. Такая схема разработана Е. А. Климовым и его сотрудниками. Она успешно применяется для создания профориентационных опросников (стандартизированное интервью «Моя будущая работа»), а также для решения других практических задач.

Цель занятия. Изучить и практически применить схему описания профессиональной деятельности.

Оснащение. Схема описания профессиональной деятельности (приложение 1).

Порядок работы. 1. Выбрать профессию, хорошо знакомую по личному опыту. 2. Собрать дополнительные данные о ней, используя методы беседы, наблюдения, самонаблюдения (схема служит при этом программой сбора данных). 3. Описать особенности профессиональной деятельности в соответствии с разделами схемы.

Итогом занятия является данное описание.

Контрольные вопросы. 1. Как различаются профессии по степени проблемности трудовых ситуаций? 2. Как различаются профессии по особенностям трудового взаимодействия? 3. Как различаются профессии по характеру ответственности?

Приложение 1

СХЕМА ОПИСАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

I. Цель труда

1. **Гностическая.** Не создавать новый продукт, а оценивать уже имеющийся продукт (или его отдельные параметры и характеристики), какое-либо изделие, произведение искусства, поведение людей и т. д., то есть различать, оценивать, анализировать что-либо.

2. **Преобразующая.** Преобразовывать какой-либо продукт, изделие, человеческие отношения, здоровье, информацию и т. п. с целью их изменения, усовершенствования, доработки:

- а) организовывать, упорядочивать;
- б) оказывать влияние, воздействовать, обрабатывать;
- в) перемещать, обслуживать.

3. Изыскательская. Создавать новый, не существовавший ранее продукт, изобретать, придумывать что-либо, находить новый вариант, результат, образец.

II. Орудия и средства труда

1. Внешние:

- а) ручные инструменты;
- б) механизмы, машинное оборудование, различные виды транспорта;
- в) автоматическое оборудование;
- г) приборы, измерительные устройства.

2. Внутренние, функциональные:

а) речь:

- эмоциональная, выразительная,
- деловая, бесстрастная;

б) поведение (мимика, жесты):

- эмоциональное, выразительное,
- деловое;

в) интеллектуальные средства.

III. Степень проблемности трудовых ситуаций

1. Низкая. Работа четко определена правилами, инструкциями, в ней практически нет новых, неожиданных для работника проблемных ситуаций.

2. Средняя. Деятельность достаточно четко определена, но иногда в ней возникают ситуации, требующие принятия новых, нестандартных решений.

3. Высокая. Часто встречаются новые, сложные ситуации, требующие творческой активности и нестандартного подхода.

IV. Социально-психологические параметры

1. Степень коллективности процесса:

- а) низкая (индивидуальный труд);
- б) высокая (коллективный труд).

2. Степень самостоятельности в организации работы:

- а) исполнитель;
- б) организатор собственной деятельности;
- в) организатор работы других людей.

3. Особенности трудового взаимодействия (контактов):**а) по количеству контактов:**

- не многочисленные,
- многочисленные;

б) по типу партнера:

- посетители, клиенты,
- сотрудники,
- группа (класс, аудитория);

в) по степени постоянства круга партнеров:

- постоянный,
- меняющийся.

V. Эмоционально-волевые параметры**1. Характер ответственности:****а) повышенная:**

- материальная,
- моральная,
- за жизнь и здоровье других людей;

б) средняя, обычная.**2. Работа в различных микроклиматических условиях:****а) в помещении;****б) на открытом воздухе;**

в) в необычных условиях (в горах, под водой, под землей, в лесу и т. д.).

3. Факторы, вызывающие психическую напряженность:**а) риск для жизни;****б) сложные, аварийные ситуации;**

в) общение с правонарушителями, психически больными и т. д.;

г) четко заданный ритм и темп работы;**д) физические нагрузки;****е) длительное пребывание в одном положении;****ж) ночные смены;**

з) специфические условия (температура, влажность, шум, вибрация, неприятные запахи и т. п.).

Занятие 2

МОДУЛЬНЫЙ ПОДХОД В ПРОФЕССИОГРАФИИ

Вводные замечания. Каждую профессию или специальность можно представить как конструкцию, составленную из отдельных типовых элементов деятельности. Удобство модульного подхода, предложенного В. Е. Гавриловым*, заключается в том, что с помощью нескольких десятков психологических модулей, выделенных на основе анализа психологической литературы, можно составить краткую психологическую характеристику любой из нескольких тысяч рабочих профессий.

Психологический модуль профессии определяется как типовой элемент профессиональной деятельности, присущий ряду профессий и выделенный на основании общности психологических требований к человеку. Таким образом, психологический модуль состоит из двух частей: характеристики типового элемента деятельности и психологических требований, предъявляемых к человеку.

Например, модуль, связанный с измерением объектов деятельности без помощи инструментов, имеет такую структуру:

- 1) типовой элемент деятельности – «измерение объектов деятельности без помощи инструментов и приборов»;
- 2) психологическое требование к человеку – хорошо развитый глазомер.

Типовые элементы деятельности относятся к разным ее сторонам: к целям, условиям, орудиям, отдельным операциям. Каждая профессия обычно описывается несколькими модулями, которые, таким образом, характеризуют ее с разных сторон. Поэтому психологическая характеристика профессии определяется суммой модулей, относящихся к ней.

С помощью предлагаемого В. Е. Гавриловым перечня модулей (приложение 2) можно в короткий срок разработать элементарную психологическую характеристику профессии, пригодную для целей профориентации.

* Гаврилов В. Е. Составление и использование психологических характеристик профессии в целях профориентации. – Л., 1988.

Цель занятия. Овладение методикой модульного составления профессиограммы.

Оснащение. Перечень психологических модулей (приложение 2).

Порядок работы. После ознакомления с профессией (с помощью наблюдения, беседы, анализа документации) сопоставить полученную информацию с описанием модулей. Затем следует выбрать из них такие, которые соответствуют данной профессии. При этом целесообразно руководствоваться следующими критериями.

1. Модуль должен иметь настолько важное значение, что его игнорирование приведет к невозможности качественного выполнения профессиональных задач.

2. Модуль (если он не отвечает первому критерию) должен достаточно часто и регулярно проявляться в процессе работы по данной профессии.

3. Модуль должен быть присущ большинству специальностей по данной профессии.

4. Модуль должен соответствовать программе обучения по данной профессии.

5. Модуль должен соответствовать инструкциям и правилам безопасности труда в данной профессии.

6. Модуль должен соответствовать перспективам развития данной профессии.

7. Модуль должен соответствовать требованиям средней квалификации работника данной профессии.

Психологическая характеристика профессии складывается из суммы модулей, присущих данной профессии.

Практически каждая профессия предполагает от двух до пяти модулей. Если в процессе соотнесения модулей с профессией всем критериям соответствует лишь один модуль, можно несколько «смягчить» критерии выбора. И наоборот, если число модулей больше указанного, критерии следует ужесточить. В то же время надо отметить, что психологическая характеристика модуля может соответствовать не всем специальностям профессий, имеющих данный модуль, но обязательно большинству из них.

По итогам выполнения задания должна быть представлена психологическая характеристика какой-либо профессии, составленная из перечисленных модулей.

Контрольные вопросы. 1. Какие преимущества имеет модульный подход к психологическому описанию профессиональной деятельности? 2. Для каких целей подходит составленная из психологических модулей характеристика профессии?

Приложение 2

**ПЕРЕЧЕНЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МОДУЛЕЙ
РАЗЛИЧНЫХ ПРОФЕССИЙ**

1. Психологические модули, характеризующие особенности предмета труда

№ п/п	Психологические модули		Примеры профессий
	Типовые элементы деятельности	Психологические требования	
1	2	3	4
1	Обслуживание сложных технических систем	Техническое мышление, долговременная память, пространственные представления	Наладчик автоматических линий станков, механик по ремонту телерадиоаппаратуры, электромеханик по ремонту и обслуживанию ЭВМ
2	Управление транспортными средствами	Острота зрения, глазомер, цветоощущение, пространственные представления, распределение и переключение внимания, быстрота реакции, координация движений, психическая и физическая выносливость, эмоциональная устойчивость	Водители различных видов наземного, водного и воздушного транспорта

1	2	3	4
3	Управление невоспринимаемыми непосредственно процессами	Оперативное мышление, оперативная память, внимание, пространственные представления, эмоциональная устойчивость	Диспетчер на транспорте, оператор химического производства, диспетчер энергосистемы
4	Обслуживание быстродействующего оборудования	Острота зрения, концентрация внимания, быстрота реакции, координация движений	Штамповщик, токарь, фрезеровщик, кузнец, оператор прокатного стана
5	Обработка и сборка миниатюрных объектов	Острота зрения, концентрация внимания, отсутствие тремора, координация движений рук, осознание, уравновешенность нервной системы	Сборщик полупроводниковых приборов и микросхем, ювелир-заклепщик, сборщик часов
6	Работа на клавишной технике	Быстрота восприятия, концентрация внимания, быстрота и точность движений пальцев	Линотипист, оператор ЭВМ, секретарь-машинистка
7	Работа с цветовой сигнализацией и цветовыми объектами	Точность цветоощущения	Водители транспортных средств, радиомонтажник, кабельщик-спайщик, травильщик клнше, ювелир
8	Чтение чертежей	Пространственные представления, концентрация внимания	Токарь, разметчик, модельщик, монтажник
9	Обработка пищевых продуктов	Обоняние, вкусовая чувствительность, акkuratность, опрятность	Кулинар, формовщик теста, продавец продовольственных товаров

1	2	3	4
10	Одновременное обслуживание нескольких объектов	Распределение и переключение внимания, быстрота реакции, оперативность	Станочники текстильного и прядильного производства, оператор автоматических линий станков
11	Работа с жидкими веществами	Глазомер, координация движений, аккуратность	Маляр, лаборант химического анализа, фотограф
12	Работа с ядовитыми, взрывчатыми и другими опасными веществами	Острота зрения, обоняние, быстрота реакций, эмоциональная устойчивость	Оператор химического производства, фармацевт, взрывник, электромонтер
13	Уход за животными	Наблюдательность, распределение внимания, физическая сила и выносливость, любовь к животным	Мастер-животновод, коневод, ветеринарный фельдшер
14	Выращивание растений	Наблюдательность, настойчивость, физическая сила и выносливость, любовь к природе	Мастер-растениевод, овощевод
15	Изготовление художественных объектов	Цветощущение, глазомер, пространственные представления, координация движений, эстетический вкус, аккуратность	Резчик по камню, фотограф, ювелир, художник по фарфору

2. Психологические модули, характеризующие особенности орудий труда

№ п/п	Психологические модули		Примеры профессий
	Типовые элементы деятельности	Психологические требования	
1	2	3	4
1	Работа с ручными инструментами	Осязание, кинестезия, координация движений рук, физическая сила рук	Слесарь, столяр, монтажник, штукатур
2	Работа с механизированными орудиями труда (машинами, механизмами)	Технический слух, техническое мышление, пространственные представления, быстрота реакций, концентрация внимания	Станочники, машинисты
3	Работа с автоматизированным оборудованием	Оперативное мышление, оперативная память, распределение и переключение внимания	Оператор химического производства, оператор ЭВМ, оператор станков с программным управлением
4	Работа с точными приборами	Точная координация движений, аккуратность	Механик по телерадиоаппаратуре, механик по ЭВМ

3. Психологические модули, характеризующие особенности целей труда

№ п/п	Психологические модули		Примеры профессий
	Типовые элементы деятельности	Психологические требования	
1	2	3	4
1	Обработка объектов	Глазомер, осязание, кинестезия, концентрация внимания	Столяр, слесарь, фрезеровщик, маляр
2	Сборка, монтаж объектов	Пространственные представления, глазомер, координация движений, концентрация внимания	Слесарь-сборщик, монтажник, плотник
3	Ремонт, наладка, регулировка и испытание объектов	Оперативная память, техническое мышление, координация движений, аккуратность, настойчивость	Слесарь по ремонту оборудования, наладчик, регулировщик радиоаппаратуры, испытатель технических устройств
4	Контроль за состоянием объектов, поиск неисправностей	Острота зрения, обоняния, концентрация внимания, настойчивость, смелость, наблюдательность	Контролер ОТК, товаровед, инспектор милиции, кассир-контролер, наладчик, слесарь по ремонту
5	Сортировка объектов	Острота зрения, цветоощущения, обоняния, концентрация внимания	Сортировщик, семеновод
6	Наблюдение за объектами	Острота зрения, слуха, обоняния, концентрация внимания, наблюдательность	Оператор робототехнического комплекса, машинист компрессорных и насосных установок, пастух

1	2	3	4
7	Информационное обслуживание	Объем долговременной памяти, оперативное мышление, правильность и четкость речи, коммуникативность	Телефонист справочной службы
8	Воспитание детей и подростков	Понимание психологии детей и подростков, коммуникативность, педагогический такт, наблюдательность, безупречный моральный облик, организаторские способности	Воспитатель, мастер производственного обучения профтехучилища
9	Обучение, инструктирование	Коммуникативные и педагогические способности, правильность и четкость речи	Преподаватель, мастер производственного обучения
10	Лечение, медицинская помощь	Наблюдательность, память, оперативность мышления, коммуникативность, уравновешенность	Медицинская сестра, фельдшер
11	Бытовое обслуживание	Коммуникативность, уравновешенность, переключение и распределение внимания, оперативность мышления	Продавец, парикмахер, официант, приемщик ателье

4. Психологические модули, характеризующие особенности условий труда

№ п/п	Психологические модули		Примеры профессий
	Типовые элементы деятельности	Психологические требования	
1	2	3	4
1	Работа на высоте	Устойчивость вестибулярного аппарата, острота зрения, концентрация внимания, координация движений	Кровельщик, монтажник, маляр, электромонтер
2	Частые разъезды	Подвижность нервной системы, быстрая адаптируемость, физическая выносливость	Водитель, электро-монтажник, трубоукладчик
3	Возможность аварийных ситуаций	Оперативное мышление, быстрота реакций, эмоциональная устойчивость	Сталевар, проходчик, шофер, монтажник-высотник
4	Работа на конвейере	Переключение внимания, быстрота реакций, координация движений	Слесарь-сборщик, радиомонтажник, клейщик резиновых изделий
5	Работа в вынужденной позе	Координация движений, гибкость, физическая выносливость	Электрогазосварщик, монтажник, обмотчик элементов электрических машин
6	Соблюдение высокой точности размеров	Острота зрения, концентрация внимания, тонкая координация движений, аккуратность, уравновешенность	Шлифовщик, оптик, оператор прецизионной фотолитографии
7	Частая смена объектов труда	Переключение внимания, быстрота реакций	Оператор прокатного стана, контролер ОТК сортировщик

1	2	3	4
8	Однообразие условий труда	Устойчивость внимания, быстрота реакций	Машинист локомотива, слесарь-сборщик на конвейере
9	Большое разнообразие операций	Объем памяти, переключение внимания, гибкость мышления	Слесарь по ремонту оборудования, электромонтер, наладчик
10	Постоянный обход объектов	Оперативное мышление, распределение внимания, физическая выносливость	Осмотрщик вагонов, оператор по добыче нефти и газа
11	Воздействие ускорений, частое изменение положения тела в пространстве	Устойчивость вестибулярного аппарата, физическая выносливость	Машинист крана, машинист экскаватора, водители транспортных средств
12	Сменный график работы	Психическая и физическая выносливость	Сталевар, станочники, водители городского транспорта
13	Бригадная форма труда	Коммуникативность, готовность к сотрудничеству, доброжелательность	Докер-механизатор, проходчик, монтажник
14	Хранение материальных ценностей	Концентрация внимания, аккуратность, честность	Кассир, продавец

5. Психологические модули, характеризующие особенности отдельных операций

№ п/п	Психологические модули		Примеры профессий
	Типовые элементы деятельности	Психологические требования	
1	2	3	4
1	Планирование	Логичность мышления, оперативная память, предусмотрительность	Докер-механизатор, машинист-тракторист широкого профиля
2	Разметка	Глазомер, пространственные представления, концентрация внимания	Разметчик, слесарь-инструментальщик, портной
3	Покрытие, оклеивание, обшивка	Острота зрения, глазомер, осязание	Маляр, штукатур, кровельщик, паркетчик
4	Установка, закрепление, затягивание	Глазомер, кинестезия	Слесарь-сборщик, монтажник, наладчик
5	Нагревание	Цветощущение, температурные ощущения, концентрация внимания	Термист, кузнец, сталевар
6	Взятие проб	Образная память, острота зрения, обоняния, вкуса, осязания, наблюдательность	Лаборант, пекарь, кулинар, повар, диетсестра
7	Ручное перемещение, передвижение, перенос грузов	Координация движений, глазомер, физическая сила и выносливость	Докер-механизатор, официант, штукатур
8	Механизированное перемещение грузов	Стереоскопичность зрения, глазомер, концентрация внимания, быстрота реакций	Машинист крана, машинист экскаватора, машинист лебедки

1	2	3	4
9	Отделка, доводка, шлифовка	Острота зрения, осязания, концентрация внимания, аккуратность	Шлифовщик, оптик, маляр, ретушер
10	Измерение без помощи инструментов	Глазомер, кинестезия	Машинист экскаватора, монтажник, водитель
11	Разравнивание, выравнивание	Плоскостной глазомер, кинестезия	Штукатур, асфальтобетонукладчик
12	Математические вычисления, расчеты	Память на числа, концентрация внимания	Калькулятор, фрезеровщик
13	Графические действия	Пространственные представления, глазомер, концентрация внимания	Чертежник-конструктор, портной, модельщик, слесарь-инструментальщик
14	Разрезание, рассечение, разделение	Глазомер, пространственные представления, аккуратность	Слесарь-сборщик, столяр, электрогазосварщик, портной
15	Соединение, сочленение	Глазомер, координация движений	Слесарь-сборщик, столяр, электромонтер, ткач
16	Заполнение, загрузка, заправка	Объемный глазомер, координация движений, аккуратность	Бетонщик, докормеханизатор, загрузчик шихты, тестовод
17	Укладка, упаковка, раскладка	Глазомер, координация движений, аккуратность	Комплектовщик, упаковщик, продавец, товаровед
18	Очистка, уборка, промывка	Острота зрения, аккуратность	Лаборант

Занятие 3

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ СВОЙСТВ

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

На практике эксперты, не имеющие психологической подготовки, с трудом дифференцируют предложенные для оценки свойства, определяя их либо как «необходимые» (5 баллов), либо как «важные» (4 балла). Это не дает возможности провести эффективный статистический анализ. Однако те же самые эксперты оказываются способны ранжировать психологические свойства, предложенные им на карточках, которые следует разложить по степени значимости указанного на них свойства. Этот прием позволяет получить до двадцати градаций оценок (средних по группе экспертов).

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

Оснащение. Набор карточек из плотной бумаги размером примерно в одну восьмую часть машинописного листа. На каждой карточке написано или напечатано одно из свойств, желательно с его расшифровкой (приложение 3). Свойства выбираются из опросников типа «Листа Липмана»* после предварительного изучения профессии. На обратной стороне карточки ставится ее произвольный порядковый номер, желательно крупно, цветным фломастером.

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

Порядок работы. Специалист получает набор карточек, и в то время как он просматривает их, психолог дает инструкцию: «На этих карточках написаны психологические качества, которые могут влиять на успешность работы по вашей специальности. Просьба дать экспертную оценку этих качеств. Пожалуйста, разложите их в таком порядке: самые важные качества в начале, затем – по мере убывания значения. Если два качества кажутся вам одинаковыми по значению, не задумывайтесь, кладите их в любом порядке – разница в 1% не играет роли». В процессе раскладывания карточек специалисты обращаются к психологу с уточняющими вопросами, высказывают свое мнение о том или ином качестве. Все высказывания следует записывать.

Обработка результатов. Практика показывает, что на ранжирование тридцати карточек эксперты тратят от 10 до 20 минут. Сначала они раскладывают их по столу с одновременной группировкой, затем распределяют в требуемом порядке. Получив от эксперта пачку карточек, экспериментатор вкладывает их в конверт, позднее заносит их порядок в протокол (форма 3.1). Если предстоит работа со вторым экспертом, порядок карточек фиксируется сразу же. После этого их тщательно перемешивают.

Форма 3.1

Протокол занятия

Фамилия, имя, отчество _____ Дата _____
 Возраст _____ Профессия _____ Стаж _____

Профессиональная значимость психологических свойств

Балл	№ карточки	Балл	№ карточки	Балл	№ карточки
1		11		21	
...		
10		20		30	

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

Затем подсчитывается средний балл каждого свойства по всей группе экспертов (форма 3.2). Количество экспертов – от 5 до 20 человек – определяется характером изучаемой деятельности и ответственностью практической задачи, стоящей перед психологом.

Форма 3.2

Сводный результат экспертных оценок

Ранг	Оцениваемое свойство	Средний балл
1		
...		
30		

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

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

Приложение 3

ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ СВОЙСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ДЛЯ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ

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

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

Личная организованность. Собранность, умение упорядочить свою деятельность.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Решительность. Смелость в принятии решений, способность принимать решения быстро и, не колеблясь, приводить их в исполнение.

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

Энергичность. Способность к длительному сохранению высокой активности.

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

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

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

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

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

Настойчивость. Упорство в преодолении возникающих трудностей.

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

Склонность к риску. Способность идти навстречу опасности.

Уверенность в себе. Внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений.

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

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

Дисциплинированность. Умение повиноваться, в точности исполнять предписания. Высокая нормативность поведения.

Широкий кругозор. Знания, выходящие за рамки профессии.

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

Занятие 4

НАБЛЮДЕНИЕ КАК МЕТОД ОЦЕНКИ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Вводные замечания. Наблюдение (планомерное, целенаправленное восприятие) является базовым методом психологического изучения профессиональной деятельности. С помощью наблюдения определяют характер профессиональных задач, структуру рабочих операций, направление и интенсивность потоков информации, участие различных анализаторных систем в приеме информации, объекты внимания и запоминания, особенности профессионального взаимодействия и т. д.

Оценка профессионализма работника необходима для разработки дифференцированной профессиограммы, описывающей психологические требования как к рядовому работнику, так и к профессионалу «экстра-класса».

Предлагаемая нами программа наблюдений, снабженная оценочными шкалами, позволяет оценить уровень профессионализма книготорговца. Аналогичные программы можно разработать для любой профессии.

Цель занятия. Овладеть методикой оценки уровня профессионализма с помощью «Карты наблюдений».

Оснащение. «Карта наблюдений» (приложение 4.1).

Порядок работы.

Задание 1. Внимательно изучить «Карту наблюдений». Провести наблюдение за работой продавца книжного магазина в течение одного-двух часов (в зависимости от количества покупателей). Сразу же после наблюдения заполнить «Карту», ставя значок в той части шкалы, которая соответствует поведению наблюдаемого продавца (форма 4.1). При этом учитывается, насколько ярко выражен оцениваемый аспект, а также насколько часто этот аспект проявляется. Если возникли сомнения, продолжить наблюдение.

Обработка результатов. Подсчитать количество баллов по каждому из разделов программы: деление шкалы означает один балл (от 6 до 0 баллов). Вывести общую оценку профессионализма наблюдаемого продавца (приложение 4.2).

Форма 4.1

Протокол наблюдения

от 20.10.2000

за работой продавца отдела «Техническая книга»

время наблюдения: 16.00 – 17.45

1. Взаимодействие с объектом труда

а) Установление контакта с покупателем

Безупречный внешний вид		x						Неряшлива, неопрятна
Доброжелательное выражение лица			x					Недоброжелательное выражение лица
Добрая улыбка						x		Не улыбается
Приветствует покупателей							x	Никак не приветствует покупателей

Задание 2. Разработать карту наблюдения для другой профессии (по выбору). Провести наблюдение и дать оценку уровню профессионализма работника.

Контрольные вопросы. 1. Какое место занимает наблюдение в психологическом профессиоведении? 2. Какие признаки могут служить показателями в оценке уровня профессионализма работника?

Приложение 4.1.

Карта наблюдения

Карта наблюдений включает в себя следующие четыре блока.

- I. Взаимодействие с объектом труда (покупателями книг).
- II. Взаимодействие с предметом труда (книги).
- III. Взаимодействие со средствами труда (касса, компьютер).
- IV. Профессиональное взаимодействие (с коллегами).

I. Взаимодействие с объектом труда (покупателями книг)

а) Установление контакта с покупателем

1. Безупречный внешний вид								Неряшлива, неопрятна
2. Доброжелательное выражение лица								Недоброжелательное выражение лица
3. Добрая улыбка								Не улыбается
4. Приветствует покупателей								Никак не приветствует покупателей
5. Устанавливает контакт с покупателем с помощью наводящих вопросов								Никак не обращается к покупателю

б) Получение информации о потребности клиента

6. Внимательно выслушивает покупателя								Невнимательно выслушивает покупателя
7. Задает наводящие вопросы для получения полной информации о потребности клиента								Не задает наводящих вопросов
8. Быстро составляет представление о том, что нужно покупателю								Не может составить представление о том, что нужно покупателю

в) Реагирование на полученный запрос покупателя, демонстрация своего умения по удовлетворению потребности покупателя

9. Продажа ориентирована прежде всего на удовлетворение потребности покупателя								Пытается продать книгу во что бы то ни стало, навязывает ее
10. Оперативно реагирует на запрос покупателя (достаёт нужную книгу, ориентирует прийти через определенный срок, предлагает сделать заказ по компьютерному каталогу, даёт информацию)								Реакция на запрос покупателя не способствует удовлетворению его потребности

11. Может предложить покупателю что-то взамен книги, которую тот хотел купить в рамках обозначенной тематики									Ничего не может предложить взамен
12. Консультирует покупателя									Не консультирует покупателя

г) Общение, взаимодействие продавца и покупателя

13. При общении с покупателем ведет себя как радушный хозяин									При общении с покупателем либо заискивает, либо держится свысока
14. Вежливый									Грубый
16. Все покупатели охвачены его вниманием									Покупатели остаются без внимания
17. К каждому покупателю – индивидуальный подход									Стиль взаимодействия с покупателями однообразен
18. Умело снимает раздражение и недовольство покупателя									Не умеет снять раздражение и недовольство клиента
19. Спокойно и доброжелательно реагирует на негативы со стороны покупателей									Отвечает агрессией на негативы со стороны покупателей

<p>20. В своей работе придерживается принципа «прежде всего покупатель», на рабочем месте занимается только проблемами клиента</p>								<p>В присутствии покупателей занимается решением собственных вопросов, не обращая внимания на покупателей</p>
<p>21. При покупателях не обсуждает посторонних вопросов</p>								<p>При покупателях обсуждает с кем-либо посторонние вопросы</p>
<p>22. При покупателях не обсуждает других покупателей</p>								<p>При покупателях обсуждает других покупателей</p>
<p>23. С готовностью подает книги</p>								<p>Подает книги с неохотой</p>
<p>24. Доброжелательно реагирует, если покупатель посмотрел книгу, но не купил ее</p>								<p>Всем своим видом выказывает недовольство, если покупатель посмотрел книгу, но не купил ее</p>
<p>25. Способствует поднятию имиджа своей книготорговой организации</p>								<p>Дискредитирует свою книготорговую организацию</p>

д) Завершение коммуникации с покупателем

26. Приглашает прийти еще, благодарит за покупку (или как-то по другому доброжелательно прощается)								Не приглашает прийти еще (никак не прощается с покупателем)
27. Хвалит книгу после ее приобретения								Не хвалит книгу после ее приобретения
28. Покупатель доволен качеством обслуживания								Покупатель недоволен тем, как продавец его обслужил

II. Взаимодействие с предметом труда (с книгами)

а) Умение представить товар

1. Отдел оформлен эстетично и красиво								Отдел оформлен неэстетично и некрасиво
2. Книги расставлены системно								Книги расставлены беспорядочно

б) Информированность о товаре (знание предмета труда)

3. Помнит, есть эта книга в наличии или нет								Не помнит ничего из ассортимента
4. Помнит цену книги								Не помнит цены книги
5. Ориентируется в тематике, сериях, издательствах								Не ориентируется в тематике, сериях, издательствах

6. Ориентируется в названиях книг, авторах								Не ориентируется в названиях книг, авторах
7. Владеет содержанием книг								Не может проконсультировать по содержанию книги
8. Может донести до покупателя глубину и ценность данной книги								Все книги для него на одно лицо, продает их, «как кирпичи»
9. Сам много читает, любит книги								Не читает книг вообще
10. Постоянно совершенствует свое знание ассортимента (в том числе используя информацию от покупателей, из средств массовой информации)								Не совершенствует свое знание ассортимента

в) Прием и отпуск товара

11. Товар принимает быстро и без ошибок								Товар принимает медленно и с ошибками
12. Подает покупателю книгу вместе с вложенным в нее чеком								Подает книгу без чека
13. Четко записывает код продаваемой книги								Не записывает код продаваемой книги

г) Забота о сохранности товара

14. Бережно относится к книгам								Небрежно относится к книгам
15. Следит, чтобы книги не оставались без присмотра на прилавке, когда покупатель сделал выбор								Оставляет книги без присмотра

III. Взаимодействие со средствами труда (с кассой, компьютером)

1. Четко и уверенно работает на кассовом аппарате								На кассе работает медленно и неуверенно
2. В совершенстве владеет необходимыми компьютерными программами								Не владеет необходимыми компьютерными программами
3. Быстро и без ошибок осуществляет денежные расчеты								Медленно и с ошибками осуществляет денежные расчеты
4. Поддерживает порядок на рабочем месте								На рабочем месте беспорядок

IV. Профессиональное взаимодействие (с коллегами)

1. С коллегами вежлив и доброжелателен								С коллегами невежлив и недоброжелателен
2. Охотно приходит на помощь коллеге								Не спешит прийти на помощь коллеге
3. Придерживается принципа «Один за всех и все за одного»								В работе – одиночник
4. Поднимает авторитет своих коллег в глазах покупателей								Дискредитирует своих коллег в глазах покупателей

Приложение 4.2

Дешифратор к карте наблюдений

I. Взаимодействие с объектом труда (покупателями):

- 1) от 0 до 56 баллов – *потенциальный* уровень профессионализма;
- 2) от 57 до 112 баллов – *основной* уровень профессионализма;
- 3) от 113 до 168 баллов – *оптимальный* уровень профессионализма.

II. Взаимодействие с предметом труда (книгами):

- 1) от 0 до 30 баллов – *потенциальный* уровень профессионализма;
- 2) от 31 до 60 баллов – *основной* уровень профессионализма;
- 3) от 61 до 90 баллов – *оптимальный* уровень профессионализма.

III. Взаимодействие со средствами труда (кассой, компьютером):

- 1) от 0 до 8 баллов – *потенциальный* уровень профессионализма;
- 2) от 9 до 16 баллов – *основной* уровень профессионализма;
- 3) от 17 до 24 баллов – *оптимальный* уровень профессионализма.

IV. Профессиональное взаимодействие (с коллегами):

- 1) от 0 до 8 баллов – *потенциальный* уровень профессионализма;
- 2) от 9 до 16 баллов – *основной* уровень профессионализма;
- 3) от 17 до 24 баллов – *оптимальный* уровень профессионализма.

Возможен вариант подсчета *общего уровня профессионализма*, опирающегося на вышеописанный анализ знаний, умений и навыков. Это будет представлено следующим образом:

- 1) от 0 до 102 баллов – *потенциальный* уровень профессионализма;
- 2) от 103 до 204 баллов – *основной* уровень профессионализма;
- 3) от 205 до 306 баллов – *оптимальный* уровень профессионализма.

Однако наиболее целесообразным видится построение *гистограммы*, представляющей материал для интерпретации уровня профессионализма с точки зрения составных частей, выделяемых при его оценке.

После этого необходимо представить в одной системе координат графики оценки уровня профессионализма испытуемого различными экспертами и его самооценки.

Анализ гистограммы и сопоставление графиков дает возможность составить индивидуальный план коррекционной работы, направленной на повышение профессионального уровня данного продавца книг.

Кроме того, необходимо отметить, что по итогам оценки уровня профессионализма в зависимости от того, какие блоки окажутся в профиле ведущими, можно сделать следующий вывод, касающийся стилей деятельности продавца учебной литературы.

Стили деятельности продавцов учебной литературы

1. **Коммуникативный** (высокий уровень «Взаимодействия с покупателями»).
2. **Информационный** (высокий уровень «Взаимодействия с книгами»).
3. **Инструментальный** (высокий уровень «Взаимодействия с кассой, компьютером»).
4. **Коллегиальный** (высокий уровень «Профессионального взаимодействия»).

II. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМООПРЕДЕЛЕНИЯ

Занятие 5

СФЕРА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ УЧАЩИХСЯ

Вводные замечания. В целях профессионального самоопределения для изучения профессиональных интересов и склонностей учащихся чаще всего используется дифференциально-диагностический опросник (ДДО), разработанный под руководством Е. А. Климова сотрудниками ВНИИ профтехобразования. По классификации Е. А. Климова все профессии делятся на пять типов: «человек – природа», «человек – техника», «человек – человек», «человек – знаковая система», «человек – художественный образ».

Методика ДДО известна и широко используется в практике профессиональной ориентации. Для аналогичных целей может быть предложена методика Йовайши, модифицированная в Хабаровском краевом центре занятости населения. Данная методика применяется для оценки склонностей опитантов к различным сферам профессиональной деятельности. По этой методике сферами профессиональной деятельности являются:

1. сфера искусства («человек – художественный образ»);
2. сфера технических интересов («человек – техника»);
3. сфера работы с людьми («человек – человек»);

4. сфера умственного труда (склонность к умственной деятельности);

5. сфера физического труда (склонность к подвижной (физической) деятельности);

6. сфера материальных интересов (производство и потребление материальных благ).

Цель занятия. Изучение склонностей к различным сферам профессиональной деятельности.

Оснащение. Модифицированный вариант опросника Йовайши (приложение 5) и лист для ответов (форма 5).

Форма 5

Лист для ответов

Фамилия, имя, отчество _____

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

Порядок работы. Ответный лист может заполняться индивидуально или в группе.

Инструкция. «Вам будет предложен перечень положений или вопросов, имеющих два варианта ответа. Определите, какому из вариантов вы отдаете предпочтение, и зафиксируйте это в бланке для ответов.

Если вы полностью согласны с вариантом «а» и не согласны с вариантом «б», то в клетку с цифрой, соответствующей номеру вопроса или утверждения, и буквой «а» поставьте цифру 3, а в клетку «б» — 0. В случае вашего полного согласия с вариантом «б» и несогласия с вариантом «а» в клетку «б» вносится цифра 3, а в клетку «а» — 0.

Если вы согласны как с вариантом «а», так и с вариантом «б», то выберите из них наиболее предпочтительный для вас и оцените его в 2 балла, менее предпочтительный вариант оценивается в 1 балл.

Отвечайте на вопросы, не пропуская ни одного из них».

Обработка результатов. В заполненном листе ответов в каждом столбце подсчитывается количество баллов. Результаты записываются в свободные клеточки под каждым столбцом, который соответствует определенной сфере профессиональных интересов:

1-й столбец — сфера искусства:

1а, 5б, 8а, 10а, 11б, 17а, 21а, 23а, 24б, 28а;

2-й столбец — сфера технических интересов:

1б, 3б, 6а, 8б, 12а, 14а, 15б, 25а, 26а, 29б;

3-й столбец — сфера работы с людьми:

2а, 4а, 6б, 9а, 12б, 16а, 17б, 19б, 23б, 28б;

4-й столбец — сфера умственного труда:

4б, 7а, 10б, 13а, 14б, 18а, 20а, 21б, 26б, 30а;

5-й столбец — сфера физического труда:

2б, 5а, 13б, 15а, 18б, 20б, 22а, 24а, 25б, 27а;

6-й столбец — сфера материальных интересов:

3а, 7б, 9б, 11а, 16б, 19а, 22б, 27б, 29а, 30б.

Анализируя полученные данные, необходимо выделить столбцы, содержащие наибольшее количество баллов, и эти сферы деятельности можно считать предпочитаемыми оптантом. Столбцы, содержащие наименьшее количество баллов, отражают сферы деятельности, отвергаемые оптантом.

Контрольные вопросы. 1. Какие сферы профессиональной деятельности вы знаете? 2. Какие виды профессиональных интересов и склонностей вы можете назвать?

Приложение 5

ОПРОСНИК ЙОВАЙШИ

1. Представьте, что вы на выставке. Что вас больше привлекает в экспонатах:
 - а – цвет, совершенство форм;
 - б – их внутреннее устройство (как и из чего они сделаны).
2. Какие черты характера в человеке вам больше нравятся:
 - а – дружелюбие, чуткость, отсутствие корысти;
 - б – мужество, смелость, выносливость.
3. Служба быта оказывает людям разные услуги. Считаете ли вы необходимым:
 - а – и впредь развивать эту отрасль, чтобы всесторонне обслуживать людей;
 - б – создавать такую технику, которой можно было бы самим пользоваться в быту.
4. Какое награждение вас больше бы обрадовало:
 - а – за общественную деятельность;
 - б – за научное изобретение.
5. Вы смотрите военный или спортивный парад. Что больше привлекает ваше внимание:
 - а – слаженность ходьбы, грациозность участников парада;
 - б – внешнее оформление колонн (знамена, одежда и пр.).
6. Представьте, что у вас много свободного времени. Чем бы вы охотнее занялись:
 - а – чем-либо практическим (ручным трудом);
 - б – общественной работой (на добровольных началах).
7. Какую выставку вы бы с большим удовольствием посмотрели:
 - а – новинок научной аппаратуры (в области физики, химии, биологии);
 - б – новых продовольственных товаров.
8. Если бы в школе было два кружка, какой бы вы выбрали:
 - а – музыкальный;
 - б – технический.

9. Если бы вам предоставили пост директора школы, на что бы вы обратили большее внимание:
- а – на сплоченность коллектива;
 - б – на создание необходимых удобств.
10. Какие журналы вы бы с большим удовольствием читали:
- а – литературно-художественные;
 - б – научно-популярные.
11. Что важнее для человека:
- а – создавать себе благополучный, удобный быт;
 - б – жить без некоторых удобств, но иметь возможность пользоваться сокровищницей искусства, создавать искусство.
12. Для благополучия общества необходимо:
- а – техника;
 - б – правосудие.
13. Какую из двух книг вы бы с большим удовольствием читали:
- а – о развитии науки в нашей стране;
 - б – о достижениях спортсменов нашей страны.
14. В газете две статьи разного содержания. Какая из них вызвала бы у вас большую заинтересованность:
- а – о машине нового типа;
 - б – о новой научной теории.
15. Какая из двух работ на свежем воздухе Вас больше бы привлекла:
- а – работа, связанная с постоянными передвижениями (агроном, лесничий, дорожный мастер);
 - б – работа с машинами.
16. Какая, на ваш взгляд, задача школы важнее:
- а – подготовить учащихся к работе с людьми, чтобы они могли помогать другим создавать материальные блага;
 - б – подготовить учащихся к практической деятельности, к умению создавать материальные блага.
17. Что, на ваш взгляд, следует больше ценить у участников самодеятельности:
- а – то, что они несут людям искусство и красоту;
 - б – то, что они выполняют общественно полезную работу.
18. Какая, на ваш взгляд, область деятельности человека в дальнейшем будет иметь доминирующее значение:
- а – физика;
 - б – физическая культура.

19. Что обществу принесет больше пользы:
а – забота о благосостоянии граждан;
б – изучение поведения людей.
20. Какого характера научную работу вы бы выбрали:
а – работу с книгами в библиотеке;
б – работу на свежем воздухе в экспедиции.
21. Представьте, что вы профессор университета. Чему вы отдали бы предпочтение в свободное от работы время:
а – занятиям по литературе;
б – опытам по физике, химии.
22. Вам предоставляется возможность совершить путешествие в разные страны. В качестве кого вы охотнее поехали бы:
а – как известный спортсмен на международные соревнования;
б – как известный специалист внешней торговли с целью покупки необходимых товаров для нашей страны.
23. Какие лекции вы бы слушали с большим удовольствием:
а – о выдающихся художниках;
б – о выдающихся ученых.
24. Что вас больше привлекает при чтении книг:
а – яркое изображение смелости и храбрости героев;
б – прекрасный литературный стиль.
25. Вам предоставляется возможность выбора профессии. Какой из них вы бы отдали предпочтение:
а – работе малоподвижной, но связанной с созданием новой техники;
б – физической культуре или другой работе, связанной с движением.
26. Какими выдающимися учеными вы больше интересуетесь:
а – Поповым и Циолковским;
б – Менделеевым и Павловым.
27. Как вам кажется, на что следовало бы в школе обратить большее внимание:
а – на спорт, так как это нужно для укрепления здоровья;
б – на успеваемость учащихся, так как это необходимо для их будущего.
28. Что бы вас больше заинтересовало в печати:
а – сообщение о состоявшейся художественной выставке;
б – известие о прошедшем митинге в защиту прав человека.

29. Если бы вам представилась возможность занять определенный пост, какой бы вы выбрали:

а – главного инженера завода;

б – директора универмага

30. Как вы считаете, что важнее:

а – много знать;

б – создавать материальные блага.

Занятие 6

ВЗАИМОСВЯЗЬ ТИПА ЛИЧНОСТИ И СФЕРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вводные замечания. Согласно типологии личности американского психолога Дж. Холланда, различают шесть психологических типов людей: реалистичный, интеллектуальный, социальный, конвенциальный, предприимчивый, артистический. Каждый тип характеризуется определенными особенностями темперамента, характера и т. д. В связи с этим определенному психологическому типу личности соответствуют профессии, в которых человек может достичь наибольших успехов.

Цель занятия. Определение типа личности по методике Дж. Холланда.

Оснащение. Опросник Дж. Холланда (приложение 6) и лист для ответов (форма 6).

Порядок работы. Ответный бланк может заполняться индивидуально или в группе. Испытуемому дается следующая инструкция: «Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете работать по любой специальности. Однако, если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли? Обведите кружком выбранный вами ответ в регистрационном бланке».

Обработка результатов. В регистрационном бланке подсчитывается количество отмеченных ответов по каждому столбцу в отдельности. Полученные числовые значения характеризуют выраженность определенного типа личности по классификации Дж. Холланда.

Форма 6

Лист для ответов

Фамилия, имя, отчество _____

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

- 1-й столбец – реалистичный тип,
- 2-й столбец – интеллектуальный тип,
- 3-й столбец – социальный тип,
- 4-й столбец – конвенциональный тип,
- 5-й столбец – предприимчивый тип,
- 6-й столбец – артистический тип.

Анализ полученных данных производится путем выделения столбца, содержащего наибольшее количество отмеченных ответов, соответствующего определенному типу личности, по Дж. Холланду.

1. Реалистичный тип. «Мужской» тип. Обладает высокой эмоциональной стабильностью, ориентирован на настоящее. Предпочитает заниматься конкретными объектами и их использованием. Выбирает занятия, требующие моторных навыков (постоянное движение), ловкости. Отдает предпочтение профессиям с конкретными задачами: механик, водитель, инженер, агроном и т. п. Характерны невербальные способности, развитые моторные навыки, пространственное воображение (чтение чертежей). Имеет шансы добиться успеха в таких областях, как физика, экономика, кибернетика, химия, спорт.

2. Интеллектуальный тип. Характерны аналитический ум, независимость и оригинальность суждений. Преобладают теоретические и эстетические ценности. Ориентируется на решение интеллектуальных творческих задач. Чаще выбирает научные профессии. Структура интеллекта гармонична: развиты вербальные и невербальные способности. Характеризуется высокой активностью, но в деятельности на общение не настроен. В беседах чаще является передатчиком информации, в основном – интроверт. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: математика, география, геология, творческие профессии.

3. Социальный тип. Отличается выраженными социальными умениями (умением общаться, стремлением к лидерству, потребностями в многочисленных социальных контактах). Независим от окружающих, с успехом приспосабливается к обстоятельствам. Эмоционален и чувствителен. В структуре интеллекта выражены вербальные способности. Отличается стремлением поучать и воспитывать окружающих, способностью к сопереживанию и сочувствию. Наиболее предпочитаемые сферы деятельности: психология, медицина, педагогика.

4. Конвенциональный тип. Отдает предпочтение структурированной деятельности, работе по инструкции, определенным алгоритмам. Имеются способности к переработке конкретной, рутинной (цифровой) информации. Подход к проблемам носит стереотипный характер. Черты характера: консерватизм, подчиненность, зависимость. В поведении и общении придерживается стереотипов, хорошо следует обычаям. Слабый организатор и руководитель. Чаще преобладают невербальные (особенно счетные) способности. Наиболее предпочтительны такие специальности, как бухгалтер, финансист, товаровед, экономист, делопроизводитель, машинистка, канцелярский служащий.

5. Предприимчивый тип. Выбирает цели и задачи, позволяющие проявить энергию, импульсивность, энтузиазм. Чертами характера являются: стремление к лидерству, потребность в признании, предприимчивость, некоторая агрессивность. Предпочитает задачи, связанные с руководством, личным статусом. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Не нравятся занятия, требующие усидчивости, большого труда, моторных навыков, концентрации внимания. Эти особенности наиболее плодотворно реализуются в таких профессиях, как дипломат, репортер, менеджер, директор, брокер, кооператор.

6. Артистический тип. В отношениях с окружающими опирается на свое воображение и интуицию. Присущ эмоционально сложный взгляд на жизнь. Черты характера: независимость в принятии решений, гибкость, оригинальность мышления. Обычно не живет по правилам и традициям. Предпочитает занятия творческого характера: музицирование, рисование, деятельность в области гуманитарных наук. Хорошо развиты восприятие и моторика. Высокий уровень экстравертированности. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: история, филология, искусство.

Контрольные вопросы. 1. Какие типы личности по Дж. Холланду вы знаете? 2. Каким типам личности в наибольшей степени соответствуют профессии психолога, педагога, исследователя?

Приложение 6

ОПРОСНИК ДЖ. ХОЛЛАНДА

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1а Инженер-технолог | 16 Конструктор |
| 2а Завуч по внеклассной работе | 26 Председатель профсоюзного комитета |
| 3а Дизайнер | 36 Чертежник |
| 4а Ученый-химик | 46 Бухгалтер |
| 5а Политический деятель | 56 Писатель |
| 6а Повар | 66 Наборщик |
| 7а Адвокат | 76 Редактор научного журнала |
| 8а Воспитатель | 86 Художник по керамике |
| 9а Вязальщик | 96 Санитарный врач |
| 10а Нотариус | 106 Снабженец |
| 11а Переводчик художественной литературы | 116 Лингвист |
| 12а Педиатр | 126 Статистик |
| 13а Заведующий магазином | 136 Фотограф |
| 14а Философ | 146 Психиатр |
| 15а Оператор ЭВМ | 156 Карикатурист |
| 16а Садовник | 166 Метеоролог |
| 17а Учитель | 176 Командир отряда |
| 18а Художник по металлу | 186 Маляр |
| 19а Гидролог | 196 Ревизор |
| 20а Заведующий хозяйством | 206 Дирижер |
| 21а Инженер-электронщик | 216 Секретарь-машинистка |
| 22а Главный зоотехник | 226 Зоолог |
| 23а Спортивный врач | 236 Фельетонист |
| 24а Водитель троллейбуса | 246 Медсестра |
| 25а Копировщик | 256 Директор |
| 26а Архитектор | 266 Математик |
| 27а Работник детской комнаты милиции | 276 Счетовод |
| 28а Председатель колхоза | 286 Агроном-семеновод |
| 29а Биолог | 296 Офтальмолог |
| 30а Архивариус | 306 Скульптор |
| 31а Стенографист | 316 Логопед |
| 32а Экономист | 326 Заведующий магазином |
| 33а Научный работник музея | 336 Консультант |
| 34а Корректор | 346 Критик |
| 35а Радиооператор | 356 Специалист по ядерной физике |
| 36а Врач | 366 Дипломат |
| 37а Актер | 376 Телеоператор |

38а Археолог
39а Закройщик-модельер
40а Часовой мастер
41а Режиссер
42а Психолог

38б Эксперт
39б Декоратор
40б Монтажник
41б Ученый
42б Поэт

Занятие 7

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ УЧАЩЕГОСЯ

Вводные замечания. Под мотивацией традиционно понимаются побуждения, вызывающие активность и определяющие ее направленность. Мотивация, обуславливая поведение и деятельность, оказывает влияние на профессиональное самоопределение, на удовлетворенность человека своим трудом. *Профессиональная мотивация* – это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией. Профессиональная мотивация формируется у молодежи под влиянием факторов окружающей действительности, работы по профессиональной ориентации, проводимой в школе или в соответствующих центрах профориентации.

Профессиональная мотивация динамична, изменчива и представляет собой непрерывный процесс, протекающий под постоянным воздействием объективных и субъективных факторов. Структуру профессиональных мотивов можно выявлять на разных этапах становления (развития) профессионала: на этапе выбора профессии или специальности (взвешиваются все плюсы и минусы предлагаемой работы); в процессе работы по избранной специальности; при смене рабочего места (переход с одной работы на другую).

Профессиональная мотивация формируется в результате целенаправленной деятельности школы, вуза и коллективов, в которых приходится работать выпускникам школ, вузов и других учебных заведений. При рассмотрении проблем, связанных с профессиональной мотивацией, вопрос о влиянии мотивации на успешность деятельности является одним из основных. Общепризнанно, что от выраженности профессиональных мотивов зависит эффективность деятельности.

Цель занятия. Изучение мотивов профессиональной деятельности.

Оснащение. Опросник на выявление ведущих мотивов профессиональной деятельности (приложение 7) и лист для ответов (форма 7).

Форма 7

Лист для ответов

Фамилия, имя, отчество

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	
1а	4б	9в	10б	7а	8б	
2в	5в	13в	14а	14б	11а	
13а	13б	15а	15б	15в	14в	1
2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	
1б	4в	9а	10в	7б	8в	
3а	6а	16в	12б	17б	17в	
16а	16б	18б	17а	18в	18а	
3.1	3.2	3.3	3.4			
1в	5а	7в	8а			
2а	6б	12а	19в			
3б	11б	19б	20а			
4.1	4.2	4.3	4.4			
2б	4а	9б	10а			
3в	5б	12б	19а			
11в	6в	20в	20б			

Порядок работы. Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают бланки для ответов и зачитывают инструкцию: «Предлагаемый опросник состоит из ряда утверждений, каждое из которых имеет три различных окончания. Необходимо из трех вариантов окончания выбрать наиболее верный. Далее в бланке ответов следует отыскать соответствующий ответ и отметить его, обведя кружком. Будьте внимательны: для каждого утверждения должен быть выбран и помечен только один ответ. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление. Нам важен не конкретный ответ, а суммарный балл по серии вопросов».

Обработка результатов. Методика предназначена для изучения мотивов профессиональной деятельности. Среди них условно выделены четыре основные группы:

1 – мотивы собственно труда,
 2 – мотивы социальной значимости труда,
 3 – мотивы самоутверждения в труде,
 4 – мотивы профессионального мастерства. После заполнения бланка ответов подсчитывается сумма кружков в каждом столбике. Вначале находится абсолютная сумма баллов по каждой из четырех групп мотивов. Для этого складывается отдельно сумма всех столбиков: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6; 2.1...2.6 и т. д. Однако в различных группах мотивов выделено неодинаковое количество. Для их сравнения абсолютные суммы баллов первой и второй групп необходимо умножить на 2, а третьей и четвертой на 3. Полученные суммы имеют одинаковый «вес» баллов и могут сравниваться друг с другом.

Контрольные вопросы. 1. Какое значение имеет профессиональная мотивация для человека? 2. На каких этапах профессиональной карьеры можно диагностировать профессиональные мотивы?

Приложение 7

ОПРОСНИК ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ВЕДУЩИХ МОТИВОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Мне нравится:

а) выполнять любую работу, если знаю, что мой труд не пропадет даром;

б) учиться всему новому для того, чтобы достигнуть поставленных в жизни целей;

в) делать все как можно лучше, потому что это поможет мне в жизни.

2. Я думаю, что:

а) надо делать все, что поручают, как можно лучше, так как это поможет мне в жизни;

б) своей работой надо приносить пользу окружающим, тогда и они ответят тем же;

в) можно заниматься чем угодно, если это приближает к достижению поставленных целей.

3. Я люблю:

а) узнавать что-то новое, если мне это пригодится в будущем;

б) выполнять любую работу как можно лучше, если это будет кем-то замечено;

в) делать любое дело как можно лучше, так как это приносит радость окружающим.

4. Я считаю, что:

а) главное в любой работе – это то, что она приносит пользу окружающим;

б) в жизни необходимо все испытать, попробовать свои силы во всем;

в) в жизни главное – это постоянно учиться всему новому.

5. Мне приятно:

а) когда я делаю любую работу так хорошо, как я это могу;

б) когда моя работа приносит пользу окружающим, так как это главное в любой работе;

в) выполнять любую работу, потому что работать всегда приятно.

6. Меня привлекает:

а) процесс приобретения новых знаний и навыков;

б) выполнение любой работы на пределе моих возможностей;

в) процесс той работы, которая приносит явную пользу окружающим.

7. Я уверен в том, что:

а) любая работа интересна тогда, когда она важна и ответственна;

б) любая работа интересна тогда, когда она приносит мне пользу;

в) любая работа интересна тогда, когда я могу мастерски ее выполнить;

8. Мне нравится:

а) быть мастером своего дела;

б) делать что-то самому, без помощи взрослых;

в) постоянно учиться чему-то новому.

9. Мне интересно:

а) учиться;

б) делать все то, что заметно окружающим;

в) работать.

10. Я думаю, что:

а) было бы лучше, если бы результаты моей работы всегда были видны окружающим;

б) в любой работе важен результат;

в) необходимо скорее овладеть нужными знаниями и навыками, чтобы можно было самому делать все, что хочется.

11. Мне хочется:

- а) заниматься только тем, что мне приятно;
- б) любое дело делать как можно лучше, поскольку только таким образом можно сделать действительно хорошо;
- в) чтобы моя работа приносила пользу окружающим, так как это поможет мне в будущем.

12. Мне интересно:

- а) когда я делаю какое-то дело так хорошо, как это могут сделать немногие;
- б) когда я обучаюсь делать то, чего не умел раньше;
- в) делать те вещи, которые обращают на себя внимание.

13. Я люблю:

- а) делать то, что очень всеми ценится;
- б) делать любое дело, если мне не мешают;
- в) когда мне есть чем заняться.

14. Мне хочется:

- а) выполнять любую работу, так как мне интересен ее результат;
- б) выполнять ту работу, которая приносит пользу;
- в) выполнять ту работу, которая мне нравится.

15. Я считаю, что:

- а) в любой работе самое интересное – это ее процесс;
- б) в любой работе самое интересное – это ее результат;
- в) в любой работе самое интересное – это то, насколько она важна для других людей.

16. Мне приятно:

- а) учиться всему, что мне потом пригодится в жизни;
- б) учиться всему новому независимо от того, насколько это нужно;
- в) учиться, поскольку нравится сам процесс учения.

17. Меня привлекает:

- а) перспектива, которая откроется мне после окончания учебы;
- б) то, что после учебы я стану нужным человеком;
- в) в учебе то, что она полезна для меня.

18. Я уверен в том, что:

- а) то, чему я научусь, всегда мне пригодится;
- б) мне всегда будет нравиться учиться;
- в) после учебы я стану нужным человеком.

19. Мне нравится:

- а) когда результаты моей работы видны окружающим;
- б) когда я выполняю свою работу мастерски;
- в) когда я выполняю любое дело так хорошо, как это могут сделать немногие.

20. Мне интересно:

- а) когда я качественно выполняю порученное мне дело;
- б) делать все то, что заметно для окружающих;
- в) если все знают, что я делаю на своей работе.

Занятие 8

«Я-КОНЦЕПЦИЯ» УЧАЩИХСЯ

Вводные замечания. Важнейшим условием профессионального самоопределения является построение адекватной «Я-концепции». В психологической литературе выбор профессии рассматривается как достаточно длительный процесс, начинающийся задолго до окончательного профессионального определения и проходящий несколько этапов. Нет единой точки зрения о начале профессионального самоопределения, что связано с личностными особенностями субъекта самоопределения. Тем не менее большинство авторов едины во мнении, что кульминация начального этапа профессионального определения приходится на старший школьный возраст, который является стержневым в построении самосознания.

Имеются различные трактовки понятия «самосознание». В зарубежной литературе принят термин «Я-концепция», но и здесь нет однозначности в его понимании. Исследования «Я-концепции» осложняются отсутствием терминологического единства, неоднозначностью понимания ее структурных компонентов и, как следствие, недостаточной разработанностью методов ее изучения. Трудности психодиагностики «Я-концепции» обусловлены также ее разноуровневым строением, включающим в себя как осознаваемые, так и трудноосознаваемые компоненты, в частности образа «Я».

В качестве традиционных методик изучения «Я-концепции» можно выделить: стандартизированные самоотчеты в форме описаний и самоописаний, свободные самоописания с

последующей контентаналитической обработкой, идеографические методики типа репертуарных решеток, проективные техники. Наиболее известными методиками являются шкала «Я-концепции» Теннесси, шкала детской «Я-концепции», шкала самоуважения Розенберга, контрольные списки Г. Гоха, нестандартизированные самоотчеты. Среди проективных техник для анализа «Я-концепции» широко используются пятна Роршаха, тест незаконченных предложений, символические задания на выявление социального «Я». Как идеографический метод применяется техника репертуарных решеток Келли.

При разработке подхода к проблеме карьерно-профессиональной ориентации старшеклассников целесообразно ее изучение с позиций «Я-концепции», которая является определяющим фактором личностной самореализации, в том числе и карьерно-профессиональной. Понятие карьерно-профессиональной ориентации более емко отражает разнообразие социальных ролей субъекта трудовой деятельности, чем понятие профессиональной ориентации, связанное только с реализацией социальных ролей человека-профессионала.

Специфической особенностью предлагаемого подхода к изучению карьерно-профессиональной ориентации является его диагностико-формирующий характер. Используются следующие методические средства:

- моделирование ситуаций, ставящих подростка в позицию субъекта своего жизненного пути, ответственного перед собой и другими людьми за поиск и принятие решений по карьерно-профессиональному определению;
- групповое обсуждение, активизирующее обмен информацией со сверстниками по параметрам «Я-концепции»;
- самописание и самоанализ.

Цель занятия. Консультативная помощь старшеклассникам в осознании потребности саморазвития в связи с карьерно-профессиональной самореализацией.

Выявление уровня сформированности у них социального образа «Я» как составной части «Я-концепции» при решении профориентационных задач.

Порядок работы. Исследование может проводиться в группе старших подростков от 8 до 30 человек. По форме организации исследование представляет собой начальный этап групповой

профориентационной работы и состоит из нескольких заданий. Важным условием является создание атмосферы доверия, заинтересованности учащихся в результатах исследования.

Задание I. «Мои настоящие и будущие роли» – выявление уровня сформированности социального образа «Я» как составной части «Я-концепции» и карьерно-профессиональной направленности старшеклассников.

Перед началом исследования необходима беседа (2–3 мин.), в которой вводится понятие «социальная роль». Затем испытуемым предлагается составить перечни своих социальных ролей и записать их в три столбика.

1. Социальные роли, которые я играю сейчас.

2. Социальные роли, которые я буду играть по окончании школы.

3. Социальные роли, которые я буду играть через 15 лет.

На выполнение задания отводится около 15 минут.

Обработка и интерпретация результатов

1. Подсчитать количество социальных ролей в каждом списке и внести данные в графы 2, 3, 4 протокола, строка А (форма 8.1).

2. Подсчитать общее количество ролей во всех списках и результат внести в графу 5.

3. Сравнить и подсчитать количество новых ролей, которые обозначены во 2-м и 3-м списках, то есть в будущем. Данные внести в графы 3, 4 протокола, строка В.

4. Подсчитать общее количество новых ролей и результат внести в соответствующую графу протокола.

5. Найти в списках 2 и 3 социальные роли, относящиеся к карьерной ориентации, а именно роли, связанные с профессиональным общением, выполнением трудовой или специальной профессиональной деятельности, обучением или повышением профессионального мастерства. Вписать будущие карьерные роли в соответствующие графы протокола, строка С.

6. Подсчитать общее количество карьерных ролей и записать полученный результат в графу 5.

7. Вычислить выраженность карьерно-профессиональных установок по отношению к общей установке на изменение образа «Я» в будущем. Для этого сумма, полученная в строке С, делится на сумму, записанную в строке В, и умножается на 100.

Форма 8.1

«Мои настоящие и будущие социальные роли»

Учащийся _____ Дата _____

Возраст _____ Пол _____

Характеристика образа «Я»	Социальные роли			Сум- ма	Уро- вень
	сей- час	после шко- лы	через 15 лет		
1	2	3	4	5	6
А. Широта саморефлексии В. Активность установки на будущее С. Карьерно- профессиональная направленность					

Таблица 1

Уровневые оценки развития личностных факторов

Характеристика образа «Я»	Уровень		
	низкий	средний	высокий
А. Широта саморефлексии	<10	10-16	>16
В. Активность установки на будущее	0-1	2-4	>4
С. Карьерно-профессиональ- ная направленность	<30 %	30-90 %	>90 %

Полученные результаты интерпретируются в соответствии с данными табл. 1. Поскольку таблица составлена по результатам относительно небольшой выборки (30 учащихся 9–10-х классов), при интерпретации индивидуальных результатов психолог может использовать среднегрупповые значения исследуемой выборки. Тогда крайним уровням (низкому и высокому) будут соответствовать результаты ниже или выше среднего значения $\pm 1/2$.

В целях активизации осознания социального образа «Я» учащимся предлагается в группах по 4–5 человек обсудить результаты исследования по данным протоколов.

План обсуждения

1. Проследить динамику изменения показателей широты саморефлексии в графах 2, 3, 4 и обратить внимание, остаются ли показатели неизменными, увеличивается ли количество социальных ролей в будущем или уменьшается. Подумать, с чем это может быть связано и как это повлияет на будущее профессиональное самоопределение.

2. Сравнить индивидуальные результаты с данными других участников группы. Найти общее и отличное по всем характеристикам социального образа в «Я» (строки А, В, С).

3. Выделить и обсудить в группе те социальные роли, которые непосредственно связаны с различными аспектами профессионально-трудовой деятельности:

- с профессиональным обучением и повышением профессионального мастерства;
- с профессиональным общением;
- с трудовой и профессиональной деятельностью. Ответить на вопрос, какие факторы влияют на успешное выполнение выделенных социальных ролей.

На анализ профессиональных результатов и обсуждение в группах отводится около 15 минут. Итоги обсуждения каждой группы записываются психологом на доске, после чего классифицируются как факторы внешней среды (относительно независимые от субъекта деятельности) и личностные факторы.

Задание 2. «Резервы самореализации» – помочь учащимся в осознании своих личных качеств как инструментальных ценностей образа «Я» для последующей карьерно-профессиональной самореализации.

Испытуемым предлагается в группах по 4–5 человек выработать список из 10 личностных качеств, необходимых для успешной профессиональной реализации, и внести их в индивидуальные протоколы (форма 8.2). Время обсуждения 10–15 минут.

Форма 8.2

«Резервы самореализации»

Учащийся _____ Дата _____
 Возраст _____ Пол _____

Качества личности	Самооценка	Оценка личностных качеств членов группы (имена)			
1					
...					
10					

После этого учащимся предлагается оценить по десятибалльной шкале степень выраженности качеств, записанных в протоколе, результаты вносятся в графу «Самооценка».

В следующих графах протокола указываются имена участников малой группы и производится аналогичная оценка степени выраженности записанных в протоколе личностных качеств для каждого участника группы. Время выполнения задания 15 минут.

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитываются средние значения групповой оценки личностных качеств для каждого учащегося. Результаты представляются в виде графиков (рис. 1).

Сравнительный анализ самооценки и групповой оценки позволяет учащимся увидеть степень расхождения между образом «Я» и тем, как его видят другие члены группы. Обсуждение результатов может проводиться либо в индивидуальной беседе, либо в группах в зависимости от межличностных отношений в данном коллективе.

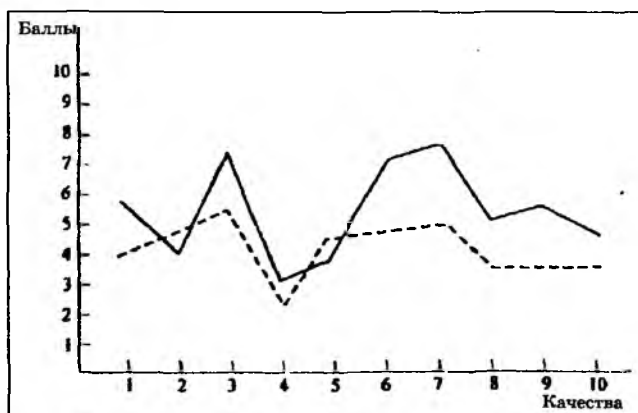


Рис. 1. Пример индивидуального графика:
 — показатели самооценки;
 - - - показатели групповой оценки

Перечень вопросов, способствующих выбору стратегии совершенствования образа «Я».

1. По каким параметрам не совпадает самооценка и групповая оценка?
2. В чем причины расхождения самооценки и групповой оценки?
3. Что хотелось бы изменить в образе «Я» или в восприятии меня другими?
4. Что я могу сделать для этого?

Изучение образа «Я» с помощью предложенных процедур может проводиться не только среди старшеклассников, но и среди учащейся молодежи. В этом случае социальные роли рассматриваются во временной перспективе: прошлое (старший школьный возраст), настоящее и будущее (через 15 лет).

Контрольные вопросы. 1. Для чего необходимо изучение «Я-концепции»? 2. Что может служить эталоном для сравнения личностных качеств учащихся? 3. Какие методические приемы используются в предложенной методике? 4. Осознанию каких социальных ролей способствует предложенная методика?

Занятие 9

СОЦИАЛЬНАЯ ЗРЕЛОСТЬ СТАРШЕКЛАСНИКОВ

Вводные замечания. Карьерно-профессиональное определение старшекласников существенным образом зависит от их социальной зрелости, которая формируется в ходе социализации личности. Имеется немаловажная связь между социально-психологической зрелостью и успешностью карьерно-профессиональной самореализации. По определению Г. Олпорта, зрелая личность – это личность, которая активно владеет своим окружением, обладает устойчивым единством личностных черт и ценностных ориентаций и способна правильно воспринимать мир и себя.

В результате обобщения литературных данных можно выделить следующие описательные характеристики социально зрелой личности:

- устойчивость и широта жизненных ценностей;
- активность и ответственность личности за события своей жизни;
- высокая рефлексия себя и окружающего мира.

Несмотря на актуальность проблемы социально-психологической зрелости на начальном этапе самоопределения старшекласников, можно отметить недостаточную разработанность методов ее оценки. Предложенные ниже подходы представляют собой попытку изучить первые два компонента социальной зрелости у старшекласников. Выбор графических техник обусловлен тем, что они позволяют поставить испытуемых в позицию субъекта самоанализа и самопознания.

Цель занятия. Психодиагностика компонентов социальной зрелости и активизация самопознания старшекласников.

Оснащение. Карандаши или фломастеры, ручки.

Порядок работы. Исследование может проводиться в подростковых и юношеских группах (14–17-летних). Исследование состоит из двух методических приемов, которые могут использоваться комплексно или независимо друг от друга.

Задание 1. «Вселенная моего “Я”» – определение индивидуальных особенностей осознаваемых жизненных ценностей настоящего и будущего как важного компонента социальной зрелости.

Инструкция. «Представьте себя в виде вселенной, в центре которой находится то, что составляет сущность вашего «Я», а вокруг располагаются планеты – то, что является для вас самым дорогим и ценным в жизни.

Закройте глаза и постарайтесь увидеть планеты своей вселенной. (Визуализация образа вселенной занимает 2–3 минуты).

Откройте глаза и нарисуйте вашу вселенную в виде планет с различной удаленностью от центра в зависимости от их ценности для вас. Планеты могут быть изображены в виде символических кругов или конкретных предметов, людей и обязательно описаны словесно».

Время выполнения рисунка 10–15 минут.

Обработка результатов. После завершения рисунков и словесных комментариев к ним испытуемому предлагается следующее.

1. Подсчитать количество планет вселенной.

2. Проанализировать разнообразие планет с позиций классификации жизненных ценностей С. Л. Рубинштейна. Для этого необходимо подсчитать количество планет, характеризующих:

а) отношение к друзьям и близким;

б) состояние души и разума (мысли, настроения, чувства мироощущение и т. д.);

в) отношение к интересам и делам настоящего времени;

г) отношение к интересам и делам будущего. Результаты подсчетов по каждому пункту плана заносятся в протокол исследования (форма 9.1).

Форма 9.1

«Вселенная моего «Я»

Учащийся _____ Дата _____

Возраст _____ Пол _____

Показатели рисунка	Количество	Индивидуальная характеристика
1. Количество планет		
2. Жизненные ценности	а –	
	б –	
	в –	
	г –	

Под руководством психолога старшекласники интерпретируют результаты количественного и качественного анализа. При интерпретации психолог может использовать среднестатистические данные, приведенные в табл. 2, или ориентироваться на собственные среднегрупповые данные.

Для последующей индивидуальной работы можно использовать традиционный анализ рисунков как проективных тестов. А именно проанализировать:

- пространственное расположение «Я» и других «планет»;
- цветовое решение рисунка;
- размер «Я» и других «планет»;
- близость и удаленность жизненных ценностей по отношению к «Я»;
- открытость вербальной информации.

Форма 9.16

Среднестатистические данные для оценки рисунка

Показатели рисунка	Количественные оценки	Качественная оценка жизненной ориентации
1. Количество планет	0-2 3-4 5-6	Когнитивная сложность: малая средняя большая
2. Жизненные ценности	Преобладание: а б в г	Направленность: - на значимое социальное окружение - на себя - на интересы настоящего - на интересы будущего

Задание 2. «События моей жизни» – выявление временно-го аспекта самосознания, как показателя социальной зрелости.

Инструкция. I часть: «Начертите, пожалуйста, горизонтальную линию, символизирующую протяженность собственной жизни («линию жизни»), на которой отметьте вертикальным штрихом момент настоящего времени.

После этого вспомните основные важные события вашей жизни, которые, как вы считаете, оказали влияние на то, что происходит с вами сейчас, и то, что будет происходить в будущем.

Под событием понимается какое-либо изменение в природе и обществе, в вашем внутреннем мире (мыслях, чувствах, переживаниях), в состоянии вашего здоровья, в поведении, в ваших действиях и поступках, в семье, учебе, во внешкольной жизни, в общении с окружающими и т. д.

События своей жизни отметьте на «линии жизни» точками и обозначьте их цифрами. Ниже под графиком кратко опишите эти события, например: 1 – рождение... и т. д.

Знаком «+» отметьте те события, которые положительно повлияли на вашу жизнь, а знаком «-» – события, повлиявшие отрицательно».

II часть: «Пожалуйста, отметьте на «линии жизни» важные события, которые, по вашему мнению, произойдут в вашей будущей жизни. Обозначьте будущие события аналогично прошлым событиям цифрами и дайте их краткое описание, отметив затем положительность или отрицательность их влияния на вашу жизнь в будущем».

На выполнение каждой части отводится 10–15 минут.

Обработка результатов.

1. Подсчитывается количество событий в прошлом, в будущем, их сумма и частное от деления количественного показателя будущего и прошлого. Результаты вычислений заносятся в протокол (форма 9.2).

2. Аналогичным образом подсчитываются количества и отношения позитивных и негативных событий прошлого и будущего. Результаты заносятся в соответствующие графы протокола.

Анализируя полученные результаты, необходимо учесть:

– общее количество событий, которое характеризует «событийную рефлексивность» личности, являющуюся одним из показателей социальной зрелости, близкую по своей сути к характеристике когнитивной сложности. Чем больше общее количество событий, тем выше уровень социальной зрелости;

Форма 9.2

«События моей жизни»

Учащийся _____ Дата _____

Возраст _____ Пол _____

Суммарные показатели	Прош- лое	Будущ- ее	«Собы- тийная рефлек- сия» $p+d$	Направленность	
				времен- ная d/p	эмоцио- нальная p/d
1	2	3	4	5	6
1. Общее количество событий					
2. Позитивные события					
3. Негативные события					

– баланс между прошлым и будущим, который характеризует отношение к интенсивности прошлой и будущей жизни на оси временной перспективы. По существу он указывает на преобладающую ориентацию «событийности жизни». Значения, близкие к единице, характеризуют более зрелую личность;

– баланс между позитивными и негативными событиями жизни, который характеризует в общих чертах оптимистическое или пессимистическое отношение к жизни, а именно жизнеустойчивость. Сильное преобладание позитивных событий над негативными свидетельствует об определенном романтизме, что характерно данному возрасту, а в крайних случаях – об инфантилизме. Противоположная картина, то есть преобладание негативных событий над позитивными, свидетельствует об эмоциональном неблагополучии, дискомфорте, низкой жизнестойкости. В крайних случаях дисбаланс в сторону негативного может быть индикатором суицидных склонностей.

Контрольные вопросы. 1. Что такое социальная зрелость личности? 2. Какие показатели социальной зрелости диагностирует приведенная графическая методика?

III. ПСИХОДИАГНОСТИКА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Занятие 10

АППАРАТУРНАЯ ОЦЕНКА ПСИХОМОТОРИКИ

Вводные замечания. Психомоторика – классический объект исследований. Впервые понятие «психомоторика» использовал И. М. Сеченов. В психомоторной организации человека, в поведении отражаются его характеристики как индивида, личности, субъекта деятельности. При выполнении фундаментальных, и в особенности прикладных, психологических исследований или практических работ обычно используются объективные методы регистрации параметров психической регуляции, поведения и деятельности, осуществляется оценка психомоторной организации человека. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности на всех ее этапах через исследование особенностей психомоторики позволяет повысить надежность, качество и эффективность труда.

В многочисленных публикациях показана роль психомоторики в целостной организации функционирования психики. Накоплен огромный эмпирический материал. Однако использование исследователями различных методических средств затрудняет систематизацию данных, не позволяет делать заключение об организации психомоторной сферы человека в целом. Как правило, дело ограничивается констатацией или сравнительным анализом результатов измерения по отдельным проявлениям психомоторики.

Набор методических средств, предлагаемый в данном занятии, позволяет делать заключение о целостной организации психомоторной сферы конкретного человека, а также об устойчивых свойствах его нервной системы и особенностях его функционального состояния. Уровни сложности заданий требуют задействованности различных сфер нервно-психической регуляции. В соответствии со сложностью задания условно выделяется девять уровней психомоторной регуляции. Сопоставление показателей, полученных в процессе выполнения заданий разной сложности, позволяет дать более полную индивидуально-профильную оценку развития психомоторики, по отдельным уровням психомоторной регуляции и в целом. В силу специфичности психомоторных тестов для различных видов деятельности (операторы, водители, спортсмены и т. д.), связанных с быстротой и точностью двигательной регуляции, показатели этих тестов можно рассматривать как характеристики надежности деятельности и непосредственно использовать для профотбора, профориентации, индивидуализации обучения, тренинга и коррекции функционального состояния.

Методические особенности изучения психомоторики вытекают из содержания психомоторных проявлений – движения. Ставя задачу изучения уровня развития психомоторных качеств или двигательных способностей, исследователь должен обеспечить необходимую точность регистрации изучаемых характеристик, а обследуемый – показать максимально возможный для него результат.

Валидность и надежность обеспечиваются соблюдением следующих правил:

- а) стандартность условий проведения обследования – помещение, освещение, время дня, наличие посторонних и т. д.;
- б) стандартность тестовых заданий;
- в) адекватность тестов изучаемому качеству (быстрота, выносливость, способность к регуляции и т. д.);
- г) создание заинтересованности испытуемого наиболее точно выполнить инструкцию.

Подбор методик, показателей, условий тестирования, формулирования инструкций испытуемому и создание для него необходимой мотивации осуществляются исходя из целевой задачи обследования.

Простая сенсомоторная реакция (ПСР) оценивается по времени между появлением стимульного сигнала и окончанием движения (перенос указательного пальца с одной кнопки на другую). Время реакции (ВР) складывается из двух компонентов: латентного (сенсорного) периода (ЛП) и моторного периода (времени, движения) (МП). Латентный период – время восприятия и идентификации стимульного сигнала – имеет несколько составляющих: возбуждение рецептора, переработка сигнала в ЦНС, принятие решения о реагировании, посылка сигнала к исполнительным органам, развитие возбуждения в исполнительном органе. Моторный период – собственно выполнение движения, длительность которого зависит от быстроты возбуждения мышц, преодоления сил инерции покоя тела и конечностей. Время МП отражает моторность испытуемого и косвенно свидетельствует о его двигательном-координационном потенциале. В движение переноса входят элементы пространственной регуляции. В связи с этим латентный период условно соотносится с третьим уровнем сложности (регуляции), а моторный – с четвертым.

Индивидуальный разброс значений по периодам может составлять 0,03–0,05 с. Это накладывает определенные требования к проведению обследования – испытуемый должен быть мобилизован, то есть его внимание концентрируется на выполнении данного теста. Отметим, что требование к концентрации внимания относится ко всем психомоторным методикам. Время ПСР является основным показателем скоростных возможностей (быстроты) человека. Применяется и другой показатель – разброс или вариативность ПСР, отражающий стабильность сенсомоторного реагирования. ПСР в вариантах на свет, на звук позволяет оценить, соответственно, зрительную и слуховую сенсорную. Изменение интенсивности стимульного сигнала дает возможность диагностировать чувствительность (психонейрофизиологическую чувствительность) рецепторного звена сенсомоторики испытуемого. По соотношению значений ПСР на сильный сигнал и слабый (порог абсолютной чувствительности) можно производить оценку силы-слабости процесса возбуждения нервной системы.

Сложная сенсомоторная реакция (ССР) представляет собой реакцию выбора из трех световых сигналов. Отличие ССР от ПСР заключается в усложнении процесса переработки ин-

формации, процесса идентификации сигнала, а также процесса пространственной координации. При измерении ССР также регистрируются ВР, ЛП и МП. В данном случае ЛП включает в себя решение сенсорной проблемы выбора и соотносится с пятым уровнем регуляции, а МП, как и в ПСР, — с четвертым.

Реакция на движущийся объект (РДО). В показателях РДО проявляется способность испытуемого антиципировать (предвосхищать) время изменения пространственного положения стимула и соотносить с ним сенсорные процессы регуляции своего движения. Соотношение точности выполнения «принудительного» (РДО I) и индивидуального (РДО II) вариантов свидетельствует о чувствительности испытуемого к внешним временным ограничениям. Вместе с показателями точности используются показатели стабильности и направления ошибки, последний говорит о склонности к запаздыванию или поспешности и характеризует степень сенсорного возбуждения.

Оба варианта РДО могут выполняться на двух скоростях. Это позволяет оценить степень развития процессов антиципации произвольной регуляции (так, дети до 7–8 лет не справляются с заданием при скорости 0,5 с). Сложность выполнения РДО условно отнесена к шестому уровню регуляции.

Тест отмеривания времени (реакция отмеривания времени) проводится в режиме РДО. Испытуемому дается задание мысленно отмерить определенный интервал времени. Опытным путем установлено, что для взрослых испытуемых задаваемый интервал времени не должен быть кратен 10 (они легко справляются с таким заданием), а детям до 10–11 лет рекомендуется интервал 10, 20, 30 с. Кроме точности, в отмеривании времени проявляются и другие характеристики: степень сенсорной возбужденности и заторможенности человека. Об этом свидетельствует величина недомеривания или перемеривания отрезка времени. Незначительное перемеривание говорит о состоянии комфорта и покоя. Кроме того, для оценки состояния и индивидуальных особенностей человека используется показатель вариативности (разброса) значений при отмеривании времени. Он косвенно свидетельствует либо о тревожности как свойстве личности, либо о тревоге как наличном психическом состоянии человека. Сложность выполнения этого теста соотносится с восьмым уровнем регуляции.

Теппинг-тест I (Т-Т I) представляет собой задание максимально быстро выполнять движения, моделирующие работу на телеграфном ключе. Опытным путем установлены четыре наиболее информативных варианта Т-Т I.

1. Оценка максимальной частоты движений в течение 5 с. Нейрофизиологическое содержание теста заключается в оценке свойства лабильности нервной системы – способности нервных клеток быстро переходить от состояния торможения к возбуждению и наоборот.

2. Оценка удобного (приятного) и максимального темпа в течение 10 с. Этот вариант теста позволяет оценить выраженность психомоторных установок на максимизацию либо на минимизацию усилий. В плане психомоторной регуляции тест позволяет оценить способность испытуемого выбрать для себя такой темп движений (всегда будет равномерным), при котором он сможет показать наилучший результат.

3. Оценка точности дозирования темпа (70 % от максимума) в течение 10 с позволяет оценить не только точность дозирования темпа, но и уровень темпового возбуждения.

4. Оценка максимального темпа в течение 30 с. Этот вариант направлен на оценку силы процесса возбуждения нервной системы.

Все варианты теста, кроме варианта 3, отнесены ко второму уровню регуляции. Вариант 3 связан с операциями оценки, изменения своего темпа и соотносится с седьмым уровнем регуляции.

Теппинг-тест II (Т-Т II) заключается в выполнении движений последовательно по трем точкам, расположенным в вершинах равностороннего треугольника. В Т-Т II добавляется переменная координация движений в пространстве. В этой модификации теппинг-теста регистрируется как общее число движений, так и точность. Соотношение числа попаданий и промахов свидетельствует не только о точности пространственной координации, но и о выраженности установок на точность и на скорость. Сложность выполнения теста отнесена к пятому уровню регуляции.

«Тремор» – это тест, направленный на оценку уровня возбуждения нервной системы испытуемого. Этот показатель соотносится с первым уровнем психомоторной регуляции.

«Лабиринт» – это модифицированный вариант теста Векслера «Невербальный интеллект». Он позволяет оценивать не только скорость и уровень развития наглядно-действенного мыш-

ления, но и точность двигательной координации. Сложность выполнения теста условно соотносится с девятым, самым высоким уровнем двигательной регуляции.

Цель занятия. Ознакомление с аппаратурными методиками диагностики психомоторной сферы человека.

Оснащение. Прибор «СЧС-93».

Аппаратурный комплекс «СЧС-93» (Сафонов, Чесноков, Суворов) является синтезом десятилетнего опыта работы авторов по изучению психомоторики в производственной, спортивной и учебной деятельности. За счет изменения режима работы аппаратуры, условий обследования, сложности тестовых заданий, инструкций испытуемому содержание конкретных методик может существенно варьироваться в связи с задачами тестирования.

Методический комплекс дает возможность непосредственно оценить точность, стабильность, быстроту и интенсивность (уровень возбуждения) сенсомоторной регуляции по параметрам времени и пространства. В него включены тесты девяти уровней сложности, что позволяет давать как дифференцированные оценки моторного, сенсорного, мыслительного, зрительного и слухового компонентов психомоторной регуляции, так и ее профильные (относительные), а также интегральные (усредненные) характеристики. Кроме того, по отдельным и относительным показателям можно оценивать свойства нервной системы (силу процесса возбуждения и лабильность), а также ряд особенностей психомоторной регуляции: чувствительность к внешним ограничениям, моторность, выраженность двигательных установок на максимизацию (либо на минимизацию) усилий и на точность (либо на скорость) выполнения задания.

Сопоставление данных тестирования по предлагаемому комплексу, полученных по правой и левой руке, может использоваться для определения степени лево- и праворукости, а также для определения меры энергетического или координационного преобладания одного из полушарий головного мозга. Анализ данных многократного тестирования одних и тех же испытуемых в разных ситуациях позволяет оценить изменение энергетических и координационных компонентов функционального состояния. В целом на базе комплекса можно составить более 40 методик и более 70 различных показателей особенностей нервно-психической регуляции человека.

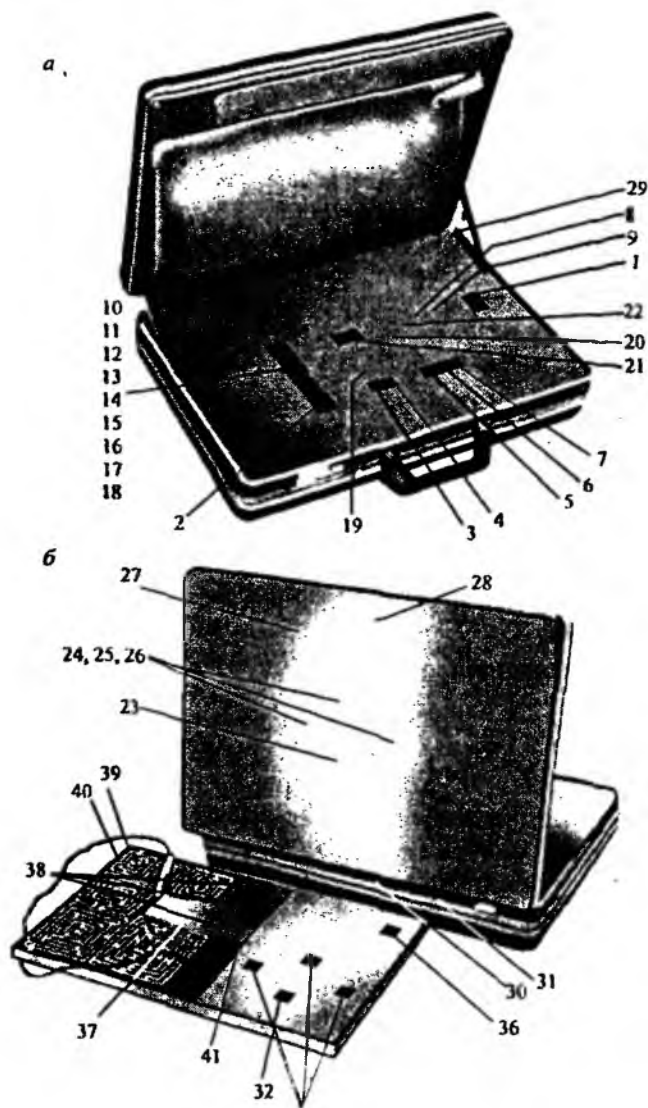


Рис. 2. Прибор «СЧС-93»:

а – внешний вид со стороны пульта экспериментатора,
б – внешний вид со стороны пульта испытуемого.

ОПИСАНИЕ ПРИБОРА «СЧС-93» (рис. 2)

I. Технические характеристики

– Напряжение питания	220 В
– Потребляемый ток	не более 0,5 А
– Рабочий диапазон температуры	+10 – +35°С
– Габаритные размеры прибора	520Ф370Ф135 мм
– Габаритные размеры пульта испытываемого	420Ф280Ф25 мм
– Общая масса	4,7 кг
– Точность измерений	0,01 с

II. Устройство прибора

- Пульт экспериментатора
- Табло испытываемого
- Пульт испытываемого
- Сетевой шнур
- Соединительный шнур пульта испытываемого с пультом экспериментатора
- Рабочий стержень испытываемого (щуп)
- Наушники

III. Органы управления (прибора)

1. Кнопка включения в сеть
2. Кнопка выбора режима работы
3. Кнопка обратной связи в режиме РДО I, РДО II, отмеривания времени
4. Кнопка выбора скорости вращения точки в режиме РДО I, РДО II
5. Кнопка «Стоп»
6. Кнопка «Сброс»
7. Кнопка «Пуск»
8. Резистор подстройки порога чувствительности на свет
9. Резистор подстройки порога чувствительности на звук
10. Индикатор режима ПСР на свет
11. Индикатор режима ПСР на звук
12. Индикатор режима ССР
13. Индикатор режима РДО I

14. Индикатор режима РДО II
15. Индикатор режима Т-Т I
16. Индикатор режима Т-Т II
17. Индикатор режима «Тремор»
18. Индикатор режима «Лабиринт»
19. Индикатор обратной связи в режиме РДО I, РДО II
20. Индикатор готовности испытуемого со стороны пульта экспериментатора и общего времени в режиме «Т-Т II»
21. Цифровой индикатор:
 - времени ЛП в режиме ПСР на свет
 - времени ЛП в режиме ПСР на звук
 - времени ЛП в режиме ССР
 - скорости вращения точки в режиме РДО I, РДО II
 - времени в режиме «Т-Т I»
 - количества попаданий в режиме «Т-Т II»
 - времени в режиме «Тремор»
 - времени в режиме «Лабиринт»
22. Цифровой индикатор:
 - времени МП в режиме ПСР на свет
 - времени МП в режиме ПСР на звук
 - времени МП в режиме ССР
 - времени в режиме РДО I, РДО II
 - количества движений в режиме Т-Т I
 - количества промахов в режиме Т-Т II
 - количества касаний в режиме «Тремор»
 - количества касаний в режиме «Лабиринт»
23. Индикатор готовности со стороны пульта испытуемого
24. 25, 26. Индикаторы стимульного сигнала в режиме ССР
25. Индикатор стимульного сигнала в режиме ПСР на свет
27. Индикаторы вращения точки
28. Индикатор начала отсчета
29. Гнездо подключения сетевого шнура
30. Гнездо подключения наушников
31. Гнездо подключения прибора к пульта испытуемого
32. Кнопка:
 - «Готов» в режиме:
 - ПСР на свет
 - ПСР на звук
 - ССР
 - «Стоп» в режиме РДО I

- «Пуск» и «Стоп» в режиме РДО II
- 33. 34, 35. Кнопки ответов в режиме ССР
- 34. Кнопка «Стоп» в режиме:
 - ПСР на свет
 - ПСР на звук
- 36. Разъем подключения пульта испытуемого к прибору
- 37. Рабочая площадка в режиме Т-Т I и Т-Т II
- 38. Зоны попаданий в режиме Т-Т II
- 39. Площадка начала теста «Лабиринт»
- 40. Площадка конца теста «Лабиринт»
- 41. Отверстия для теста «Тремор»

Порядок работы. Данные исследований заносятся в специальный универсальный протокол (форма 9).

Отметим, что каждая методика получила номер строки протокола. Столбцы М и σ обозначают соответственно:

– математическое ожидание, которое рассчитывается по формуле

$$M = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i, \quad (1)$$

– среднеквадратичное отклонение, которое рассчитывается по формуле

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum (x_i - x_{cp})^2}, \quad (2)$$

где n – число попыток (в нашем случае 10), x_i – время, измеренное в i -й попытке, x_{cp} – среднее время, соответствующее строке протокола. Для экспресс-оценки вместо среднеквадратичного отклонения можно использовать разность максимального и минимального значений в строке протокола (разброс).

1. Режим простой сенсомоторной реакции на свет

На слабый сигнал

1.1. Кнопкой 2 установить режим «Свет».

1.2. Ручкой 8 установить порог чувствительности на свет (индивидуально для каждого испытуемого).

1.3. Кнопкой «Сброс» (6) установить «О» на цифровых индикаторах (21 и 22). На левом цифровом индикаторе (21) – время латентного периода, на правом цифровом индикаторе (22) – время моторного периода.

Экспериментатор после каждого измерения записывает результат в протокол и сбрасывает показания кнопкой «Сброс (6)». В протокол заносятся данные, разброс которых не превышает 0,08 с. Слишком запаздывающие реакции и «фальстарты» не фиксируются, реакция повторяется.

Испытуемый на своем пульте нажимает указательным пальцем кнопку «Готов» (32) и держит ее. После нажатия кнопки «Готов» на табло загорается зеленый светодиод индикатора готовности (20), (23). Далее в случайном режиме через 1,25–2,50 с загорается стимульный сигнал (25). После появления стимульного сигнала испытуемый должен как можно быстрее перенести указательный палец на кнопку «Стоп» (34). После нескольких обучающих попыток (по готовности испытуемого) производится измерение ПСР в соответствии с программой обследования.

На сильный сигнал

1.4. Ручкой 8 установить максимальную яркость, которая не вызывает раздражения у испытуемого.

1.5. Далее п. 1.3 и действия испытуемого и экспериментатора повторяются.

2. Режим простой сенсомоторной реакции на звук

На слабый сигнал

2.1. Кнопкой 2 установить режим «Звук».

2.2. Ручкой 9 установить порог чувствительности на звук (индивидуально для каждого испытуемого).

2.3. Далее п. 1.3 и действия экспериментатора и испытуемого аналогичны, но на звуковой сигнал.

На сильный сигнал

2.4. Ручкой 9 установить максимальный звук, который не вызывает раздражения у испытуемого.

2.5. Далее п. 1.3 и действия испытуемого и экспериментатора повторяются.

Расчет показателей

1. «Быстрота моторная четвертого уровня регуляции (ПСР)». Рассчитывается как среднее арифметическое матема-

тических ожиданий зарегистрированных серий моторных периодов по формуле

$$\frac{1}{m} \sum_1^m t_{cp_i}, \quad (3)$$

где m – число зарегистрированных серий моторных периодов (строки протокола 2, 4, 6, 8), то есть может принимать значения от 1 до 4, t_{cp} – математическое ожидание для соответствующей серии.

2. «*Быстрота сенсорная третьего уровня регуляции (ПСР)*». Рассчитывается как среднее арифметическое математических ожиданий зарегистрированных серий латентных периодов по формуле

$$\frac{1}{l} \sum_1^l t_{cp_i}, \quad (4)$$

где l – число зарегистрированных серий латентных периодов (строки протокола 1, 3, 5, 7), то есть может принимать значения от 1 до 4, t_{cp} – математическое ожидание для соответствующей серии.

3. «*Быстрота (ПСР)*». Рассчитывается как среднее арифметическое показателей 1 и 2:

$$\frac{1}{2} (t_1 + t_2),$$

где t_1 рассчитано по формуле (3), t_2 рассчитано по формуле (4).

4. «*Быстрота слуховая (ПСР)*». Рассчитывается как среднее арифметическое математических ожиданий зарегистрированных серий со звуковым сигналом по формуле

$$\frac{1}{k} \sum_1^k t_{cp_i}, \quad (5)$$

где k – число зарегистрированных серий латентных и моторных периодов (строки протокола 5, 6, 7, 8), то есть от 1 до 4, t_{cp} – математическое ожидание для соответствующей серии.

5. «*Быстрота зрительная (ПСР)*». Рассчитывается как среднее арифметическое математических ожиданий зарегистрированных серий со световым сигналом по формуле (5), где k – число зарегистрированных серий латентных и моторных периодов (строки протокола 1, 2, 3, 4), то есть от 1 до 4, t_{cp} – математическое ожидание для соответствующей серии.

6. «*Стабильность моторная четвертого уровня регуляции (ПСР)*». Рассчитывается как среднее арифметическое среднеквадратичных отклонений зарегистрированных серий со звуковым сигналом по формуле

$$\frac{1}{k} \sum_1^k G_i, \quad (6)$$

где k – число зарегистрированных серий моторных периодов (строки протокола 2, 4, 6, 8), то есть от 1 до 4, G_i – среднеквадратичное отклонение для соответствующей серии.

7. «*Стабильность сенсорная третьего уровня регуляции (ПСР)*». Рассчитывается как среднее арифметическое среднеквадратичных отклонений зарегистрированных серий по формуле (6), где k – число зарегистрированных серий латентных периодов (строки протокола 1, 3, 5, 7), то есть от 1 до 4, G_i – среднеквадратичное отклонение в соответствующей серии.

8. «*Стабильность (ПСР)*». Рассчитывается как среднее арифметическое показателей 6 и 7 по формуле

$$\frac{1}{2} (t_6 + t_7),$$

где t_6 и t_7 рассчитано по формуле (6).

9. «*Стабильность слуховая (ПСР)*». Рассчитывается как среднее арифметическое среднеквадратичных отклонений зарегистрированных серий со звуковым сигналом по формуле (6), где k – число зарегистрированных серий латентных и моторных периодов (строки протокола 5, 6, 7, 8), то есть от 1 до 4, G_i – среднеквадратичное отклонение для соответствующей серии.

10. «*Стабильность зрительная (ПСР)*». Рассчитывается как среднее арифметическое среднеквадратичных отклонений зарегистрированных серий со звуковым сигналом по формуле (6), где k – число зарегистрированных серий латентных и моторных периодов (строки протокола 1, 2, 3, 4), то есть от 1 до 4, G_i – среднеквадратичное отклонение для соответствующей серии.

11. «*Сила слухового возбуждения*». Рассчитывается как частное от деления математических ожиданий латентных периодов со слабым и сильным звуковым сигналом по формуле

$$M_{\text{слаб.}} / M_{\text{сил.}}, \quad (7)$$

где $M_{\text{слаб}}$ – величина, рассчитанная по формуле (1) для строки протокола 7, $M_{\text{сил}}$ – величина, рассчитанная по формуле (1) для строки протокола 5.

12. «Сила зрительного возбуждения». Рассчитывается как частное от деления математических ожиданий латентных периодов со слабым и сильным световым сигналом по формуле (7), где $M_{\text{слаб}}$ – величина, рассчитанная по формуле (1) для строки протокола 3, $M_{\text{сил}}$ – величина, рассчитанная по формуле (1) для строки протокола 1.

13. «Сила сенсорного возбуждения». Рассчитывается как среднее значение показателей 11 и 12.

14. «Моторность ПСР». Рассчитывается как частное от деления показателя 2 на показатель 1.

3. Режим сложной сенсомоторной реакции

3.1. Кнопкой 2 установить режим ССР.

3.2. Кнопкой 6 установить «0» на индикаторах 21 и 22.

Испытуемый нажимает кнопку «Готов» (32) и после появления стимульного сигнала как можно быстрее нажимает соответствующую ему кнопку (33, 34, 35). Дальнейшая работа аналогична режиму ПСР.

Во всех модификациях ПСР регистрируются и заносятся в протокол: ЛП – время латентного периода, МП – время моторного периода.

Расчет показателей

15. «Быстрота моторная четвертого уровня регуляции (ССР)». Рассчитывается как математическое ожидание по формуле (1) для строки протокола 10.

16. «Быстрота сенсорная пятого уровня регуляции (ССР)». Рассчитывается как математическое ожидание по формуле (1) для строки протокола 11.

17. «Быстрота зрительная (ССР)». Рассчитывается как среднее арифметическое показателей 15 и 16.

18. «Стабильность моторная четвертого уровня регуляции (ССР)». Рассчитывается как среднеквадратичное отклонение по формуле (2) для строки протокола 10.

19. «Стабильность сенсорная пятого уровня регуляции (ССР)». Рассчитывается как среднеквадратичное отклонение по формуле (2) для строки протокола 9.

20. «*Стабильность зрительная (ССР)*». Рассчитывается как среднее значение величин среднеквадратичных отклонений для показателей 18 и 19.

21. «*Моторность (ССР)*». Рассчитывается как частное от деления показателя 16 на показатель 15.

4. Режим реакции на движущийся объект

РДО I – пуск стимульного сигнала выполняется экспериментатором.

РДО II – пуск сигнала самим испытуемым:

Испытуемый при выполнении РДО должен остановить бегущий по кругу световой «зайчик» в определенной точке круга. После трех пробных попыток испытуемый выполняет две серии по 10 раз (РДО I и РДО II).

РДО I

4.1. Кнопкой 2 установить режим РДО I.

4.2. Кнопкой 4 выбрать скорость вращения точки.

4.3. Кнопкой 3 установить «обратную связь» (для режима РДО II не устанавливается).

4.4. Кнопкой 6 установить «0» на цифровых индикаторах (21 и 22).

Экспериментатор запускает движение точки кнопкой «Пуск» (7), после чего в центре табло испытуемого загорается зеленый светодиод (23) и произвольно через 1–3 с начинается движение бегущей световой точки по кругу.

Испытуемый должен остановить движение бегущей точки на указанной отметке кнопкой «Готов» (32). Результаты считываются с правого цифрового индикатора (22).

В протокол записывается точность реагирования со знаком «+» – реакция с задержкой и со знаком «-» – реакция с упреждением.

Например: задание остановить бегущую точку на отметке в 0,6 с.

Результаты:	0,67	0,54	0,60
Запись в протокол:	+7	-6	0

РДО II

4.5. Кнопкой 2 установить режим РДО II.

4.6. Повторяются пункты 4.2–4.4.

В этом варианте РДО испытуемый сам запускает и останавливает движение бегущей точки кнопкой «Готов» (32). Остальные действия аналогичны режиму РДО I.

Расчет показателей

22. «Точность сенсорная шестого уровня регуляции (РДО)». Рассчитывается как среднее математических ожиданий абсолютных значений разностей замеров времени и эталона (например, 7 с) по формуле

$$\frac{1}{n} \sum_1^n |x_i - x_{\text{эт.}}|, \quad (8)$$

где n – число попыток, x_i – измеренное время в i -й попытке, $x_{\text{эт.}} = 7$ с.

23. «Стабильность сенсорная шестого уровня регуляции (РДО)». Рассчитывается как среднее значение среднеквадратичных отклонений, показанных в двух вариантах РДО, по формуле

$$\frac{1}{2}(G_{\text{РДО I}} + G_{\text{РДО II}}).$$

24. «Степень сенсорного возбуждения шестого уровня регуляции (РДО)». Рассчитывается как среднее значение математических ожиданий разностей замеров времени и эталона по формуле

$$\frac{1}{2} \left[\frac{1}{2} \sum_1^n (x_i - x_{\text{эт.}})_{\text{РДО I}} + \frac{1}{n} \sum_1^n (x_i - x_{\text{эт.}})_{\text{РДО II}} \right],$$

где n – число попыток, x_i – измеренное время в i -й попытке, $x_{\text{эт.}} = 7$ с.

25. «Чувствительность к внешним ограничениям (РДО)». Рассчитывается как разность средних значений математических ожиданий абсолютных значений разностей замеров времени и эталона в двух вариантах РДО по формуле

$$\frac{1}{n} \sum_1^n |x_i - x_{\text{эт.}}|_{\text{РДО I}} - \frac{1}{n} \sum_1^n |x_i - x_{\text{эт.}}|_{\text{РДО II}},$$

где обозначения те же.

5. Режим отмеривания времени

5.1. Кнопкой 2 установить режим РДО II.

5.2. Кнопкой 4 установить скорость вращения точки (1 оборот – 1 с).

5.3. Кнопкой 3 установить обратную связь (при проведении контрольных замеров не устанавливается).

5.4. Кнопкой 6 установить «0».

Результат считывается с правого цифрового индикатора (22). Испытуемый должен запомнить выбранный для отмеривания интервал времени (зная, что один оборот точки происходит за 1 с). Кнопкой «Готов» (32) испытуемый запускает движение точки по кругу. По истечении заданного интервала времени он нажимает на ту же кнопку. По готовности испытуемого (после проведения ряда пробных измерений) производится три контрольных замера.

В протокол со знаком «+» или «-» заносится ошибка отмеривания времени.

Расчет показателей

26. «Точность сенсорная восьмого уровня регуляции (РВ)». Рассчитывается как математическое ожидание абсолютных значений разностей замеров времени и эталона (7 с) по формуле (8).

27. «Стабильность сенсорная восьмого уровня регуляции (РВ)». Рассчитывается как разность максимального и минимального значений.

28. «Степень сенсорного возбуждения восьмого уровня регуляции (РВ)». Рассчитывается как математическое ожидание разностей замеров времени и эталона (7 с) по формуле (8).

6. Режим теппинг-теста I

6.1. Кнопкой 2 установить режим Т-Т I.

6.2. Кнопкой 6 установить «0» на цифровых индикаторах.

На левом цифровом индикаторе (21) регистрируется время от 0 до 30 с. На правом цифровом индикаторе (22) каждые 5 с высвечивается сумма движений. Отсчет времени начинается автоматически при первом касании рабочей площадки.

Испытуемый должен:

а) взять рабочий стержень и постучать им по рабочей площадке (37) в течение 10 с в удобном темпе;

б) то же в максимальном темпе;

в) в темпе, равном 70 % максимального, в течение 10 с;

г) в максимальном темпе в течение 5 с;

д) еще раз в максимальном темпе в течение 5 с;

е) в максимальном темпе в течение 30 с.

Расчет показателей

29. «Точность моторная седьмого уровня регуляции (Т-Т 1,70 %)». Рассчитывается как абсолютное значение разности 70 % от максимального значения за 10 с и значения, показанного при дозировании, по формуле

$$|70 \% x_2 - x_1|,$$

где x_2 – максимальный темп за 10 с, x_1 – 70 % от максимального за 10 с.

30. «Степень моторного возбуждения седьмого уровня регуляции (Т-Т 1,70 %)». Рассчитывается как частное от деления замеренных величин: 70 % от максимального за 10 с на максимальное за 10 с.

31. «Степень моторного возбуждения второго уровня регуляции (Т-Т I)». Рассчитывается как частное от деления оптимального значения за 10 с на максимальное значение за 10 с.

32. «Быстрота моторная второго уровня регуляции (ТТ-I)». Рассчитывается как математическое ожидание замеренного в трех попытках значения «тах за 5 с» по формуле

$$\frac{x_1 + x_2 + x_3}{3},$$

где x_1 – количество движений в первой попытке, x_2 – количество движений во второй попытке, x_3 – количество движений в первые 5 с 30-секундного Т-Т.

33. «Сила моторного возбуждения второго уровня регуляции (ТТ-I)». Определяется как частное от деления значения среднего темпа на пятисекундных отрезках времени, показанного за последние 25 с 30-секундного Т-Т, на значение показателя 32:

$$\frac{x_4 - x_3}{5} / \frac{x_1 + x_2 + x_3}{3}.$$

где x_4 – количество движений во всех пятисекундных отрезках в 30-секундном Т-Т.

7. Режим теппинг-теста II

7.1. Кнопкой 2 установить «Т-Т II».

7.2. Кнопкой 6 установить «О».

На левом цифровом индикаторе (21) – количество попаданий. На правом цифровом индикаторе (22) – количество промахов. Зеленый светодиод посередине между цифровыми индикаторами (20) показывает общее время теста (горит 30 с).

Испытуемый должен как можно больше и точнее попасть по трем зонам попаданий (38) на рабочей площадке (37).

Расчет показателей

34. «Точность моторная пятого уровня регуляции (Т-Т II)». Равна количеству попаданий.

35. «Быстрота моторная пятого уровня регуляции (Т-Т II)». Рассчитывается как сумма попаданий и промахов.

36. «Установка на точность». Рассчитывается как частное от деления показателя 34 на показатель 35.

8. Режим «Тремор»

8.1. Кнопкой 2 выбрать режим «Тремор».

8.2. Кнопкой 6 установить «0».

На левом цифровом индикаторе (21) регистрируется время, на правом цифровом индикаторе (22) – количество касаний.

Испытуемый должен, сидя прямо, левую руку держать на колене, а правой рукой ввести иглу рабочего стержня в отверстие диаметром 2 мм перпендикулярно пластине, стараясь не касаться стенок отверстия, и так держать до сигнала «Стоп» (в течение 15 с). После непродолжительного отдыха (индивидуально) то же самое с отверстием диаметром 2,5 мм. Затем процедура повторяется с заменой функций рук.

В протокол заносится число касаний.

Расчет показателей

37. «Степень моторного возбуждения («Тремор»)». Рассчитывается как математическое ожидание количеств касаний в первом и втором отверстиях по формуле

$$\sum (x_1 + x_2) / n ,$$

где n – число попыток (в нашем случае две), x_1 – количество касаний в первом отверстии, x_2 – количество касаний во втором отверстии.

9. Режим «Лабиринт»

9.1. Кнопкой 2 выбрать режим «Лабиринт».

9.2. Кнопкой 6 установить «0» на цифровых индикаторах (21 и 22).

На левом цифровом индикаторе (21) – время прохождения лабиринта, на правом цифровом индикаторе (22) – количество касаний при прохождении лабиринта.

Испытуемый должен, сидя прямо, левую руку держа на колене, правой рукой, не касаясь стола локтем, провести рабочий стержень от центра лабиринта до выхода из него, не отрывая стержень от площадки лабиринта. Отсчет времени начинается автоматически после начала движения от центра площадки. Если испытуемый попадает в тупик, он должен вернуться назад тем же путем, также не отрывая стержень от площадки.

Тест выполняется последовательно от простого к сложному. В протокол заносится время прохождения лабиринта и количество ошибок.

Расчет показателей

38. *«Точность наглядно-действенная девятого уровня регуляции («Лабиринт»)»*. Рассчитывается как математическое ожидание количества ошибок по формуле (1), где n – число попыток (в нашем случае шесть), x_i – количество ошибок в i -й попытке.

39. *«Быстрота наглядно-действенная девятого уровня регуляции («Лабиринт»)»*. Рассчитывается как среднее значение математических ожиданий замеров времени по формуле (1), где n – число попыток (в нашем случае шесть), x_i – время, измеренное в i -й попытке.

Контрольный вопрос. Как обеспечивается валидность и надежность тестовых заданий?

Занятие 11

ОЦЕНКА КАЧЕСТВ СЕНСОМОТОРНОЙ РЕГУЛЯЦИИ ЧЕРЕЗ ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ И ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ОЦЕНКА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ

Вводные замечания. Для сравнительного анализа, а также для расчета относительных и интегральных показателей необходимо первичные показатели перевести в сопоставимые шкалы. С этой целью по мере возрастания или убывания первичного показателя выборку испытуемых делят на необходимое исследователю число групп. При оценке качеств сенсомоторной регуляции необходимо иметь в виду, что чем больше у испытуемого ошибка (отклонение от эталона), разброс (или стандартное отклонение) и время выполнения теста, тем меньше у него соответственно точность, стабильность и скорость. Поэтому при оценке этих качеств сенсомоторной регуляции испытуемые предварительно располагаются по убыванию первичных показателей.

Известны три способа перевода первичных оценок в сопоставимые балльные шкалы.

Перевод в шкалу равных (по частоте встречаемости) интервалов. В зависимости от требуемой точности оценки используются шкалы от 3 до 20 интервалов. С этой целью по мере возрастания (или убывания) первичного показателя выборка испытуемых делится на соответствующее число (от 3 до 20) равных по количеству испытуемых групп. Так, в трехбалльной шкале (низкая, средняя и высокая выраженность оцениваемого качества) при расположении испытуемых по возрастанию первичной оценки оценку 1 (низкая) получит одна треть испытуемых (или примерно 33 % от выборки) с низкими значениями первичного показателя, оценку 2 (средняя) – одна треть выборки с оценками, превышающими первую группу, и оценку 3 (высокая) – оставшаяся треть испытуемых, у которых первичные оценки выше, чем у второй группы.

Перевод в баллы, соответствующие величине стандартного отклонения. Этот способ применяется только при нормальном распределении первичных оценок, то есть при со-

впадении трех значений: средней величины, моды (наиболее часто встречающаяся оценка) и медианы (число, выражающее центр первичной шкалы). В этом случае рассчитывается величина стандартного отклонения. Если принять за норму среднюю величину плюс (минус) величину одного стандартного отклонения, то можно использовать пятибалльную шкалу (поскольку в совокупности нормально распределенных первичных оценок укладывается шесть стандартных отклонений). При распределении испытуемых по возрастианию первичного показателя:

1 балл – значительно низкая выраженность оцениваемого качества (первичная оценка не превышает величины одного стандартного отклонения);

2 балла – низкая выраженность (больше одного, но меньше двух стандартных отклонений);

3 балла – средняя выраженность (первичная оценка равна средней величине \pm одно стандартное отклонение);

4 балла – высокая выраженность (больше величины трех стандартных отклонений);

5 баллов – значительно высокая выраженность (больше четырех стандартных отклонений).

Нормирование по шкале процентилей. Может осуществляться при любом распределении первичных оценок, но выполняется при достаточном статистическом материале (не менее 100 человек). Наиболее удобной для сравнения разных испытуемых является семибалльная шкала:

1 балл – крайне низкая выраженность качества (значения первичного показателя встречаются в одном случае из 100, то есть у 1 % испытуемых);

2 балла – значительно низкая (6 % испытуемых);

3 балла – низкая (24 % испытуемых);

4 балла – обычная, нормальная, чаще всего встречающаяся выраженность (38 % испытуемых);

5 баллов – высокая (24 % испытуемых);

6 баллов – значительно высокая (6 % испытуемых);

7 баллов – крайне высокая выраженность качества (1 % испытуемых).

В табл. 1 представлены нормативы перевода первичных значений части показателей, полученных на выборке спортсменов.

Таблица 1

Нормативы перевода первичных значений показателей в стандартные единицы 7-балльной шкалы

Показатель	Баллы						
	1	2	3	4	5	6	7
Сила сенсорного возбуждения (ПСР) 0,99 и менее	0,99 и менее	1,00—1,08	1,09—1,18	1,19—1,28	1,29—1,44	1,45—1,57	1,57 и более
Стабильность сенсорная третьего уровня регуляции (ПСР)*	130 и более	129—107	106—86	85—63	62—47	46—31	80 и менее
Стабильность сенсорная восьмого уровня регуляции (РВ)	3,5 и более	3,4—2,6	2,5—1,5	1,4—0,6	0,5—0,3	0,2—0,1	0
Степень сенсорного возбуждения восьмого уровня регуляции (РДО)	1,8 и более	1,7—0,9	0,8—-0,1	-0,2—-1,2	-1,3—-2,5	-2,6—-3,1	-3,2 и менее
Чувствительность к внешним ограничениям	-16 и менее	-15—-10	-9—-3	-2—2	3—7	8—12	13 и более
Степень моторного возбуждения второго уровня регуляции (Т-Т I)	25 и менее	26—45	46—65	66—82	83—91	92—99	100 и более
Степень моторного возбуждения седьмого уровня регуляции (Т-Т I, 70%)	45 и менее	46—58	59—72	73—85	86—91	92—96	91 и более
Сила моторного возбуждения второго уровня регуляции (Т-Т I)	60 и менее	61—64	65—72	73—77	78—82	83—90	91 и более
Точность моторная пятого уровня регуляции (Т-Т II)	15 и менее	16—20	21—26	27—35	36—43	44—50	51 и более

* Этот показатель рассчитывался по сумме разбросов, полученных в двух сериях ПСР.

Дифференцированная уровневая оценка психомоторики

Уровни регуляции	1	2	3	4	3-4	5	4	4-5	5	6	7	8	9
Методики. Качество	«Тре- мор»	Т-Т I	ПСР			ССР			Т-Т II	РДО	Т-Т I, 70%	РВ	«Лаб- биринт»
			ЛП	МП	СР	ЛП	МП	СР					
Точность: - моторная									34		29		
- сенсорная										22		26	
- наглядно-дейст- венная													38
Стабильность:					8			20					
- моторная				6			18						
- сенсорная			7			19				23		27	
- зрительная					10			20					
- слуховая					9								
Быстрота:					3			17					
- моторная		32		1			15		35				
- сенсорная			2			16							

- наглядно-действенная												39
- зрительная				5			17					
- слуховая				4								
Степень возбуждения: - моторного	37	31								30		
- сенсорного									24		28	
Сила возбуждения: - моторного		33										
- сенсорного			13									
- зрительного			12									
- слухового			11									
Чувствительность к внешним ограничениям									25			
Установка на точность							36					
Моторность				14			21					

Примечание. Здесь и в форме 11.2 номера показателей (набраны курсивом) соответствуют описанным в занятии 10.

Интегральная экспресс-оценка психомоторики

Уровни регуляции	1	2	3-4	4-5	5	6	7	8	9
Методики	«Тре- мор»	Т-Т I	ПСП	ССР	Т-Т II	РДО	Т-Т I, 70 %	РВ	«Ла- би- ринт»
Качество									
Точность					34	22	29	26	38
Стабильность			8	20		23		27	
Быстрота		32	3	17	35				39
Степень возбуждения	37	31				24	30	28	
Сила возбуждения		33	13						
Чувствительность к внешним ограничениям						25			
Установка на точность					36				
Моторность			14	21					

После приведения всех первичных показателей в одну из вышеописанных шкал можно проводить сравнительную оценку по девяти уровням нервно-психической регуляции различных качеств психомоторной регуляции, а при необходимости давать дифференцированную оценку по различным параметрам одного и того же качества. Возможны два варианта оценки психомоторных качеств.

Дифференцированная уровневая оценка. Служит для детального анализа соответствия индивидуального профиля относительной развитости психомоторных качеств испытуемого и требований конкретной профессиональной деятельности. С этой целью используются показатели и параметры, указанные в форме 11.1.

Интегральная экспресс-оценка. Служит для быстрого определения относительной развитости качеств без учета уровня регуляции. В этом случае используются усредненные показатели по строкам формы 11.2.

В обоих вариантах необходимо определить степень соответствия профиля испытуемого требованиям конкретной деятельности. Эта степень может служить основой для профотбора, профориентации, тренинга, индивидуализации профессиональной подготовки.

В отличие от диагностики свойств для оценки функционального состояния необходимо проведение, как минимум, двух обследований, разделенных некоторым интервалом времени (например, до и после экзамена). Возможны два варианта оценки функционального состояния.

Оценка изменения состояния группы испытуемых. Она позволяет ответить на два вопроса: как экстремальная ситуация влияет на изменение функционального состояния и какие сдвиги функционального состояния благоприятствуют успешному выполнению профессиональной деятельности. Имея групповые данные, фиксированные до воздействия и после него, а также показатели успешности деятельности, исследователь, используя соответствующие статистические критерии, выявляет статистически значимо изменившиеся показатели. После проведения соответствующих процедур возможно и сравнение усредненных показателей, а также характеристик состояния разных уровней нервно-психической регуляции. Оценка изменения состояния группы испытуемых является приблизительной, поскольку неизвестно, в каком состоянии находился каждый

член группы до воздействия и каковы его индивидуальные особенности. Исходное состояние и индивидуальные особенности — это основные факторы величины и даже направленности сдвигов в ответ на одно и то же внешнее воздействие. Поэтому усредненные групповые сдвиги часто не имеют статистической значимости. В данном случае целесообразно использовать сдвиги показателей как с учетом знака (направления их изменения), так и без учета знака.

Индивидуальная оценка. Она предполагает знание индивидуальной нормы оцениваемых показателей функционального состояния. При этом требуются многократные замеры по каждому показателю и индивидуальное нормированное шкалирование. То есть каждый испытуемый должен иметь свою норму (среднюю) и свою шкалу на каждый показатель, интересующий экспериментатора. Удобнее использовать шкалу, выраженную в баллах, соответствующих величинам индивидуальных стандартных отклонений. Данный способ оценки функционального состояния более точен, он позволяет оценивать не только ситуативные (оперативные), но и более глубокие, перманентные изменения функционального состояния. Кроме того, он также позволяет давать усредненные и межуровневые оценки. При этом изменение времени простой сенсомоторной реакции можно рассматривать не только как показатель изменения быстроты, но и как характеристику степени возбуждения.

В процессе оценки состояния целесообразно опираться на показатели стабильности степени возбуждения и силы психомоторной регуляции. Изменение этих показателей более чем на одно стандартное отклонение свидетельствует о значимом изменении состояния. Увеличение нестабильности свидетельствует о переходном состоянии. Увеличение степени возбуждения говорит о способности испытуемого выполнять интенсивную, скоростную работу. Увеличение показателей силы возбуждения свидетельствует о росте энергетических резервов и способности к длительному выполнению интенсивной работы. Увеличение показателей стабильности в данном случае свидетельствует о стабилизации хорошего, дееспособного состояния испытуемого. Снижение вышеуказанных показателей более чем на одно стандартное отклонение свидетельствует об обратном. При этом увеличение показателей стабильности может рассматриваться как закрепление неудовлетворительного состояния испытуемого.

Цель занятия. Оценить качества сенсомоторной регуляции и функциональное состояние по относительным и интегральным показателям.

Оснащение. Данные обследования (первичные показатели).

Порядок работы

1. Перевод первичных оценок в сопоставимые шкалы

1. Перевод в баллы в соответствии со шкалой равных интервалов.

1.1. По каждому испытуемому первичные показатели, рассчитанные по данным протокола обследования и по формулам, указанным в предыдущем занятии, внести в форму 11.1. При этом необходимо номера показателей, указанных в форме, заменить на их численные значения.

1.2. По количественному значению каждого первичного показателя (по возрастанию или убыванию) в зависимости от требуемой точности разделить испытуемых на количественно равные группы (от трех до двадцати групп).

1.3. Составить таблицу перевода первичных показателей в балльные оценки.

1.4. В соответствии с принадлежностью испытуемого к группе заменить значения первичных оценок сопоставимыми баллами и внести их в форму 11.1.

2. Перевод в баллы, соответствующие величине стандартного отклонения.

2.1. Первичные показатели внести в форму 11.1.

2.2. Сопоставить количественные значения каждого первичного показателя со средней величиной и с величиной стандартного отклонения.

2.3. Составить таблицу перевода первичных данных в балльные оценки.

2.4. В соответствии с величиной стандартного отклонения оценить первичные значения показателей по пятибалльной шкале и эти значения внести в форму 11.1.

3. Перевод в баллы по нормированной шкале процентилей.

3.1. Рассчитанные первичные показатели внести в форму 11.1.

3.2. Определить диапазоны значений каждого первичного показателя (по возрастанию или убыванию), в которые входят значения показателя 1 %, 6 %, 24 %, 38 %, 24 %, 6 %, 1 % испытуемых.

3.3. Составить таблицу перевода первичных значений показателей в нормативные балльные оценки.

3.4. В соответствии с диапазоном попадания значений первичных показателей оценить их по семибалльной шкале и эти значения внести в форму 11.1.

II. Определение уровневых и интегральных показателей психомоторной регуляции

1. Дифференцированная уровневая оценка качеств психомоторной регуляции.

1.1 Сравнить сопоставимые оценки различных качеств и уровней психомоторной регуляции между собой у каждого испытуемого по форме 11.1.

1.2. Выделить показатели с крайними значениями.

1.3. С помощью компетентных лиц или путем построения профессиограммы оценить по соответствующей балльной шкале требования профессиональной деятельности к психомоторной регуляции.

1.4. Определить разность балльных оценок, полученных испытуемым, и балльных оценок, требуемых деятельностью.

1.5. Составить заключение по профориентации, отбору или индивидуализации подготовки испытуемого.

2. Интегральная экспресс-оценка.

2.1. Внести балльные оценки, полученные испытуемым, в форму 11.2.

2.2. Усреднить построчно показатели качеств формы 11.2.

2.3. Оценить по соответствующей балльной шкале и по показателям, указанным в форме 11.2, требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к развитости качеств психомоторики, в сопоставимых балльных величинах.

2.4. Найти разность балльных оценок, полученных испытуемым, и балльных оценок, требуемых деятельностью.

2.5. Составить заключение по профориентации, отбору или индивидуализации подготовки испытуемого.

III. Оценка функционального состояния

1. Оценка изменения состояния группы испытуемых.

1.1. Оценить показатели функционального состояния до воздействия экстремального фактора у каждого испытуемого.

- 1.2. Перевести первичные показатели в сопоставимые балльные оценки и внести их в форму 11.2.
 - 1.3. Оценить показатели функционального состояния после воздействия экстремального фактора у каждого испытуемого.
 - 1.4. Перевести первичные показатели в сопоставимые балльные оценки и внести их в форму 11.2.
 - 1.5. По известным статистическим критериям выявить значимость различий.
 - 1.6. Определить показатели успешности выполнения деятельности в экстремальной ситуации.
 - 1.7. Вычислить коэффициенты корреляции между показателями сдвигов функционального состояния и характеристиками успешности деятельности.
 - 1.8. Дать характеристику изменения состояния, опираясь на показатели, по которым выявлены статистические различия.
 - 1.9. Основываясь на значимых корреляциях показателей сдвигов функционального состояния и характеристик успешности деятельности, выявить наиболее информативные показатели.
 2. Индивидуальная оценка.
 - 2.1. Усреднить индивидуальные данные по всем показателям, полученным не менее чем за 10 дней.
 - 2.2. Полученные индивидуальные средние (нормы) внести в форму 11.2.
 - 2.3. Вычислить индивидуальные стандартные отклонения по каждому показателю за 10 дней.
 - 2.4. Составить индивидуальную таблицу перевода первичных показателей в сопоставимые баллы в соответствии с величиной стандартного отклонения.
 - 2.5. Оценить функциональное состояние испытуемого перед выполнением деятельности в экстремальных условиях посредством сравнения индивидуальных норм и оценок, полученных перед экстремальным воздействием.
 - 2.6. Определить степень готовности к выполнению предстоящей работы и дать соответствующие рекомендации.
- Контрольные вопросы.** 1. Какие способы перевода первичных оценок в сопоставимые шкалы вы знаете? 2. Как произвести дифференциальную уровневую оценку психомоторной регуляции? 3. Как произвести интегральную экспресс-оценку психомоторной регуляции? 4. Как оценить изменения состояния группы испытуемых? 5. Как произвести индивидуальную оценку функционального состояния?

Занятие 12

ОЦЕНКА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ПО ДАННЫМ ПСИХОМОТОРИКИ

Оценка функционального состояния в зависимости от целей исследования и требований к ним осуществляется тремя способами.

Приближенная оценка. Может производиться на основе однократного измерения параметров психомоторики путем сопоставления данных испытуемого со значениями показателей, полученных на репрезентативной выборке. Можно с определенной вероятностью считать, что полученные индивидуальные отклонения от репрезентативной средней являются не только проявлением индивидуальных особенностей испытуемого, но и проявлением его функционального состояния. Данный метод оценки функционального состояния является грубым, поскольку неизвестна степень влияния индивидуальных особенностей на значения полученных показателей.

Оценка изменения состояния группы испытуемых. Она позволяет ответить на два вопроса: как экстремальная ситуация влияет на изменение функционального состояния и какие сдвиги функционального состояния благоприятствуют успешному выполнению профессиональной деятельности. Имея групповые данные, фиксированные до воздействия и после него, а также показатели успешности деятельности исследователь, используя соответствующие статистические критерии, выявляет статистически значимо изменившиеся показатели. После проведения соответствующих процедур возможно и сравнение усредненных показателей, а также характеристик состояния разных уровней нервно-психической регуляции. Оценка изменения состояния группы испытуемых является приблизительной, поскольку неизвестно, в каком состоянии находился каждый член группы до воздействия и каковы его индивидуальные особенности. Исходное состояние и индивидуальные особенности — это основные факторы величины и даже направленности сдвигов в ответ на одно и то же внешнее воздействие. Поэтому усредненные групповые сдвиги часто не имеют статистической

значимости. В данном случае целесообразно использовать сдвиги показателей как с учетом знака (направления их изменения), так и без учета знака.

Индивидуальная оценка. Она предполагает знание индивидуальной нормы оцениваемых показателей функционального состояния. При этом требуются многократные замеры по каждому показателю и индивидуальное нормированное шкалирование. То есть каждый испытуемый должен иметь свою норму (среднюю) и свою шкалу на каждый показатель, интересующий экспериментатора. Удобнее использовать шкалу, выраженную в баллах, соответствующих величинам индивидуальных стандартных отклонений. Данный способ оценки функционального состояния более точен, он позволяет оценивать не только ситуативные (оперативные), но и более глубокие, перманентные изменения функционального состояния. Кроме того, он также позволяет давать усредненные и межуровневые оценки. При этом изменение времени простой сенсомоторной реакции можно рассматривать не только как показатель изменения быстроты, но и как характеристику степени возбуждения.

Наиболее важными параметрами при оценке функционального состояния в профессиональной деятельности являются два: уровень возбуждения (УВ) и уровень энергетических резервов (УЭР). Данные параметры являются интегральными, каждый из них складывается из значений нескольких показателей.

Для оценки уровня возбуждения по данным психомоторных показателей наиболее информативными являются следующие.

1. Ошибка по направлению в отмеривании времени (чем больше недомеривание, тем выше возбуждение, и наоборот, чем больше перемеривание, тем ниже возбуждение).
2. Отношение удобного темпа к максимальному в теппинг-тесте.
3. Ошибка по направлению в отмеривании темпа (7 % от максимального).

Для оценки уровня энергетических резервов наиболее информативными являются два психомоторных показателя, отражающих силу процесса возбуждения.

- 1 – отношение времени простой сенсомоторной реакции на слабый сигнал к аналогичному времени реагирования на сильный сигнал в звуковом варианте.

2 – отношение средней частоты движений за последние 25 секунд работы в 30 секунд в теппинг-тесте к максимальному темпу движений, показанному в 5 секунд в теппинг-тесте.

Данные показатели и порядок их оценки подробно описаны в предыдущем занятии. Для перевода первичных значений в стандартные баллы целесообразно использовать 5-балльную шкалу (см. табл. 1 и 2).

В соответствии с полученными суммарными оценками в нижних строках табл. 1 и 2 дается характеристика функционального состояния испытуемого, а также рекомендации по его учету и коррекции в процессе профессиональной деятельности.

Порядок работы

1. Приблизительная оценка.

2. Оценка изменения состояния группы.

2.1. Оценить показатели функционального состояния до воздействия экстремального фактора у каждого испытуемого.

2.2. Перевести первичные показатели в сопоставимые балльные оценки.

2.3. Оценить показатели функционального состояния после воздействия экстремального фактора у каждого испытуемого.

2.4. Перевести первичные показатели в сопоставимые балльные оценки.

2.5. По известным статистическим критериям выявить значимость различий.

2.6. Определить показатели успешности выполнения деятельности в экстремальной ситуации.

2.7. Вычислить коэффициенты корреляции между показателями сдвигов «функционального состояния» и характеристиками успешности деятельности.

2.8. Дать характеристику изменения состояния, опираясь на показатели, по которым выявлены статистические различия.

2.9. Основываясь на значимых корреляциях показателей сдвигов функционального состояния и характеристик успешности деятельности, выявить наиболее информативные показатели.

3. Индивидуальная оценка.

3.1. Усреднить индивидуальные данные по показателям возбуждения и энергетических резервов, полученным не менее чем за 10 дней.

3.2. Вычислить индивидуальные стандартные отклонения по каждому показателю за 10 дней.

3.3. Составить индивидуальную таблицу перевода первичных показателей в сопоставимые баллы в соответствии с величиной стандартного отклонения.

3.4. Оценить функциональное состояние испытуемого перед выполнением деятельности в экстремальных условиях посредством сравнения индивидуальных норм и оценок, полученных перед экстремальным воздействием.

3.5. Определить степень готовности к выполнению предстоящей работы и дать соответствующие рекомендации.

1.1. Оценить показатели уровня возбуждения и уровня энергетических ресурсов.

1.2. Перевести значения показателей в 5-балльную шкалу (по табл. 1 и 2).

1.3. Перевести суммарные 5-балльные оценки в 5-балльную шкалу (из табл. 1 и 2).

1.4. Выдать соответствующие полученным оценкам характеристики функционального состояния и рекомендации его коррекции.

Таблица 1

Нормативы перевода первичных значений показателей уровня возбуждения в стандартные единицы 5-балльной шкалы

Показатель	Баллы				
	1	2	3	4	5
Ошибка по направлению в отмеривании времени	+0,9 и более	+0,8—+0,1	0—1,2	-1,3—-2,5	-2,6 и менее
Отношение удобного темпа к максимальному (%)	45 и менее	46—65	66—82	83—91	92 и более
Ошибка по направлению в отмеривании темпа (%)	-25 и менее	-24—-5	-4—+12	+13—+21	+22 и более
Уровень возбуждения	3—4	5—7	8—11	12—13	14—15

Таблица 2

Нормативы перевода первичных значений показателей уровня энергетических резервов в стандартные единицы 5-балльной шкалы

Показатель	Баллы				
	1	2	3	4	5
Сила по ВР	1,88 и менее	1,09— 1,18	1,19— 1,28	1,29— 1,44	1,45 и более
Сила по ТТ	0,64 и менее	0,65— 0,72	0,73— 0,77	0,78— 0,82	0,83 и более
Уровень энергетических резервов*	2	3—4	5—7	8—9	10

* Перевод производится по сумме баллов 5-балльной шкалы.

IV. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

Занятие 13

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОБУЧАЕМОМУ

Вводные замечания. Индивидуализация обучения представляет собой форму организации учебного процесса, при которой выбор практических приемов и способов воздействия определяется индивидуальными особенностями обучаемых.

Различают две группы приемов педагогического воздействия: 1) созидающие (убеждение, просьба, поощрение, поддержка и укрепление веры в собственные силы, организация успеха в обучении и др.), 2) тормозящие (упрек, намек, ирония, предупреждение, осуждение, приказание, возмущение и др.). Индивидуальный подход в обучении предполагает выбор приемов психолого-педагогического воздействия в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями обучаемых.

В процессе тренажерной подготовки (например, при тренировке летных экипажей, оперативного персонала АЭС) инструктор взаимодействует с ограниченным числом курсантов и может в полной мере рационально управлять процессом обучения каждого из них, то есть осуществлять на практике индивидуальный подход. Формируя тактику индивидуального подхода к конкретному обучаемому, инструктор может опираться на данные о его индивидуально-психологических особенностях, по-

лученные в процессе предварительного обследования (профессиональный психологический отбор, переаттестация). Мотивация к учебной деятельности является самым инструктором путем наблюдения за ведением обучаемых в процессе тренировки.

Некоторые особенности личности, выявленные по методике ММРІ (тревога, внутренняя напряженность, раденция к демонстративному поведению, гиперактивность, недоверчивость, замкнутость и т. п.), позволяют более точно дозировать приемы психолого-педагогического воздействия. Так, проявление у обучаемого выраженного стремления к избеганию неудач служит сигналом для оказания поддержки, поощрения правильных действий. С другой стороны, чрезмерное использование поощрений, равно как и наказаний, может вызвать излишнее повышение активации обучаемых. Очень высокая активация, как и очень низкая, снижает эффективность обучения. Наилучшие результаты достигаются при средней (оптимальной) силе мотивов.

Опытный инструктор обычно интуитивно находит правильную тактику воздействия на обучаемых. Использование психологических оценок, полученных научными методами, позволяет ему повысить эффективность обучения на тренажере.

Цель занятия. Формирование навыков применения психодиагностических данных для повышения эффективности обучения.

Оснащение. 1. Данные обследования обучаемых по методикам Айзенка, Шуберта, ММРІ. 2. Сводная таблица предпочтительных приемов психолого-педагогического воздействия на обучаемых с различными индивидуально-психологическими особенностями (приложение 13).

Порядок работы. Вначале необходимо ознакомиться с описанием психодиагностических данных конкретного обучаемого. Затем по таблице определить оптимальные приемы воздействия. Итогом занятия должны быть сформулированные рекомендации инструктору по использованию приемов психолого-педагогического воздействия на обучаемого в соответствии с его индивидуально-психологическими особенностями.

Контрольные вопросы. 1. Какие приемы психолого-педагогического воздействия могут использоваться в процессе обучения? 2. От каких индивидуально-психологических особенностей обучаемого зависит выбор приемов воздействия? 3. При какой силе мотивов достигаются наилучшие результаты обучения?

Приложение 13

**СВОДНАЯ ТАБЛИЦА ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫХ
ПРИЕМОВ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОБУЧАЕМЫХ С РАЗЛИЧНЫМИ
ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМИ
ОСОБЕННОСТЯМИ**

Результаты	Проявления	Создающие воздействия («поощрение»)	Тормозящие воздействия («наказание»)
<i>Методика Айзенка</i>			
Э-И > 14	Экстраверт	Контактные формы управления тренировкой. Внешний контроль со стороны инструктора на протяжении всего процесса тренировки	
Э-И < 7	Интроверт	Дистанционные формы управления тренировкой. Внешний контроль на начальных этапах подготовки, затем предоставление возможности самоконтроля	
Э-И > 14 Н > 14	Черты холерического темперамента	Нуждается в поощрении менее, чем другие. Поощрять выдержку	Проявления неодобрения должны быть очень тактичными во избежание негативной реакции
Э-И < 7 Н > 14	Черты меланхолического темперамента	Эффективны слабые формы поощрения. Избегать лишних контактов	Не рекомендуются
Э-И > 14 Н < 12	Черты сангвинического темперамента	Поощрять терпение, старательность, тщательность. Эффективен любой дополнительный контакт	При проявлении небрежности, отвлечения от тренировки, «наказание» возможно в сильной форме

Результаты	Проявления	Созидающие воздействия («поощрение»)	Тормозящие воздействия («наказание»)
<i>Методика Айзенка</i>			
Э-И < 7 Н < 12	Черты флегматического темперамента	Одобрение, просьба как средство стимулирования активности	Слабые проявления недовольства для стимулирования активности
<i>Методика Шуберта</i>			
-21 и менее	Крайне осторожен	Одобрение, похвала как средство повышения мотивации к достижению	Не рекомендуются
от -20 до -6	Очень осторожен	“	“
+ 21 и более	Выраженная склонность к риску	При слабой мотивации к успеху возможны сильные формы тормозящих воздействий	При высокой мотивации к успеху возможны сильные формы тормозящих воздействий
<i>Методика ММРІ*</i>			
I шкала	Забота о здоровье	Одобрение правильных действий как средство повышения активности	Не рекомендуются
II шкала	Тревога	Необходимы все формы поощрения	Не рекомендуются

III шкала	Демонстративность	Отмечать каким-либо способом правильные действия как обязательное условие их закрепления	Подчеркнутое невнимание воспринимается как наказание
IV шкала	Конфликтность	Необходима консультация психологов	
V шкала	Чувствительность	Нуждается в поддержке инструктора. Эффективны слабые формы одобрения	Чувствителен к слабым воздействиям
VI шкала	Недоверчивость, осторожность	Тщательно дозировать приемы воздействия, так как их значение обучаемый переоценивает	
VII шкала	Нерешительность	Своевременно поддерживать правильные решения	Не рекомендуются
VIII шкала	Самодостаточность	Предоставлять возможность самоконтроля, управляющие воздействия минимальны	
IX шкала	Гиперактивность, сверхактивизм	Не требуются	Возможны сильные формы воздействия
X шкала	Замкнутость	Предоставить возможность самостоятельно контролировать свои действия	

Занятие 14

КЕЙС-МЕТОД В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБУЧЕНИИ

• **Вводные замечания.** В настоящее время существует огромное множество методов развития профессиональных знаний, умений и навыков, среди которых особый интерес вызывает группа методов так называемого активного обучения (групповая дискуссия, ролевая или деловая игра, тренинг, кейс-метод и т. д.)

Кейс-метод, или кейс-стади (от англ. *case* – случай), как один из методов активного обучения начал применяться в профессиональной подготовке еще в начале XX века. Сущность метода сводилась к тому, что ученик должен был описать конкретную ситуацию (проблему), возникшую в его практической деятельности, затем дать анализ этой проблемы и рекомендации по ее разрешению или преодолению. Изначально кейс-метод использовался в основном для подготовки специалистов в области медицины и права. Однако в настоящее время, когда эффективность данного метода для профессиональной подготовки и обучения специалистов в практической области деятельности является общепризнанной, он находит широкое применение и в других областях профессиональной деятельности. Например Гарвардской школе бизнеса принадлежит ведущая роль в распространении кейс-метода для практической подготовки в сфере менеджмента и маркетинга.

Процесс обучения с использованием кейс-метода представляет собой имитацию реального события, сочетающую в себе достаточно адекватное отражение реальной действительности, небольшие материальные и временные затраты, а также вариантность обучения. Можно сказать, что кейс-метод – это деловая игра в миниатюре, так как он сочетает в себе профессиональную деятельность с игровой. Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается учащимся в виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой исследовательской работы. Причем кейс-метод предполагает активное участие в обсуждении деловой ситуации как студентов, так и преподавателя.

Основной целью данного метода является активизация обучающихся, что, в свою очередь, повышает эффективность профессионального обучения в целом, а также повышает уровень

учебной мотивации за счет стимулирования профессионального интереса участников к учебному процессу. Кейс-метод как форма профессиональной подготовки позволяет успешно выполнять следующие задачи:

- овладеть навыками и приемами анализа деловых ситуаций;
- отработать умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения изначальной ситуации;
- приобрести навыки применения теоретических знаний для анализа практических проблем;
- наглядно представить особенности принятия решения в ситуации неопределенности, а также различные подходы к разработке *плана действий, ориентированных на конечный результат*;
- приобрести навыки ясного и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме;
- выработать умение убедительно обосновывать и защищать свою точку зрения;
- отработать навыки критического оценивания точки зрения других;
- научиться принимать самостоятельные решения на основе группового анализа ситуации;
- научиться извлекать пользу из своих и чужих ошибок, опираясь на данные обратной связи.

Кейс-метод предполагает использование в процессе профессионального обучения особого вида учебного материала кейса (в специальной литературе используется также термин «хозяйственная (или производственная) ситуация» или «бизнес-ситуация»). Кейс – это описание деловой ситуации, представленное чаще всего в письменном виде. Кейсы следует разрабатывать и реализовывать с учетом ряда принципов, обеспечивающих эффективность их использования в обучающих программах:

- *во-первых*, кейс должен соответствовать целям профессионального обучения;
- *во-вторых*, кейс должен быть максимально приближен к действительности (обычно он формулируется на основе описания реального события или на базе искусственно создаваемой ситуации, где часть реального материала компилируется с какой-либо типовой проблемой);
- *в-третьих*, задание должно быть подобрано таким образом, чтобы можно было пользоваться разными путями для решения.

Кейсы могут отличаться по уровню обобщенности, по количеству представленной в них информации, по сложности и т. д. Следует также отметить, что для кейс-метода особо актуальна проблема устаревания учебного материала. Для обеспечения эффективности использования метода желательно, чтобы содержание кейсов подвергалось пересмотру и коррекции каждые 3–5 лет в соответствии с теми изменениями, которые происходят в реальной жизни.

Приблизительная схема профессионального обучения с использованием кейс-метода представлена в таблице 1.

Таблица 1

Этап работы	Действия преподавателя	Действия обучающегося
До занятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка описания деловой ситуации (кейса) 2. Определение списка соответствующей литературы 3. Разработка сценария занятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Получение описания кейса 2. Ознакомление с предложенной литературой; 3. Самостоятельная подготовка
Во время занятия	<ol style="list-style-type: none"> 4. Организация предварительного обсуждения кейса 5. Руководство групповой работой 6. Организация итогового обсуждения 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Получение дополнительной информации 5. Представление своего варианта решения 6. Выслушивание точек зрения других участников
После занятия	<ol style="list-style-type: none"> 7. Оценка работы обучающихся 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Письменный отчет

Эффективность занятия во многом зависит от умения руководителя организовывать групповую работу (в том числе направлять беседу в нужное русло, контролировать время в процессе групповой работы, вовлекать в дискуссию всех студентов, организовывать корректную обратную связь от участников группы, давать своевременные ссылки на литературу, обобщать полученные результаты и подводить итоги).

В заключение отметим, что для того, чтобы существенно повысить эффективность профессионального обучения, недостаточно однократного использования кейс-метода. Для выработки и закрепления соответствующих навыков необходимо его многократное и регулярное использование в процессе профессиональной подготовки специалистов.

Цель занятия. Ознакомление студентов с процедурой проведения занятия с использованием кейс-метода.

Оснащение. Для проведения занятия необходима аудиторная доска, мел, а также листы ватмана и маркеры (или цветные фломастеры).

Порядок работы

1. Всем участникам занятия раздается письменное описание деловой ситуации (для ознакомления с ситуацией выделяется примерно 3–5 минут в зависимости от сложности кейса).

2. Участники задают руководителю вопросы с целью уточнения ситуации и получения дополнительной информации, которые фиксируются на доске для последующего обсуждения (в зависимости от сценария занятия количество вопросов может быть ограничено – например, по одному вопросу от каждого участника – или нет).

3. Для решения проблемы и подготовки выступления дается время, продолжительность которого также зависит от сложности проблемы (например, 10–20 минут).

4. Каждый из участников представляет свой вариант решения в виде устного доклада (желательно установить регламент выступления). Если участников много, то группу можно разбить на несколько небольших подгрупп и от каждой из них выступает один представитель.

5. Участники занятия могут задавать выступающему вопросы, на которые он должен ответить, или вносить возражения, которые он должен либо обосновать, либо опровергнуть.

6. Каждый вариант решения фиксируется на отдельном листе бумаги (для удобства дальнейшей работы с ними и подведения итогов).

7. В заключение, когда выступили все участники, руководитель организует обсуждение предложенных вариантов решения и обобщает полученные результаты.

Обработка и интерпретация результатов

В конце занятия, во-первых, каждый участник должен написать отчет о проделанной работе, а во-вторых, проводится

обсуждение работы над кейсом. Участники рассказывают о том, что понравилось и что не понравилось, что вызвало у них затруднения в процессе работы. Задача руководителя состоит в том, чтобы организовать последовательное обсуждение всех этапов групповой работы, начиная с прояснения проблемной ситуации и заканчивая этапом подведения итогов. Особое внимание следует уделить невостребованной участниками занятия дополнительной информации и тому, как она могла быть использована для решения ситуации. Пример кейса: «В 1999 году в городе была открыта новая гимназия. В гимназии учатся 300 учеников с 5-го по 11-й класс, а обучающий процесс обеспечивают 28 преподавателей. В 2000 году в гимназии ввели должность психолога, в обязанности которого входит помимо педагогической нагрузки организация внеклассной работы с учащимися. На педагогическом совете в сентябре психологу было поручено разработать программу внеклассной работы с учащимися всех классов с целью, во-первых, повысить интерес к учебе (или учебную мотивацию) и, во-вторых, увеличить популярность учебного заведения в городе (выделить ее из ряда других таких же гимназий). Желательно также, чтобы программа включала и профориентационную работу с подростками».

Дополнительная информация, которая может быть предоставлена обучающимся по их требованию: программу необходимо разработать в течение 2 месяцев; гимназия находится в Санкт-Петербурге; в гимназии нет специализированных классов; идею директора о создании программы поддерживает лишь часть преподавателей, другие считают ее ненужной; дополнительные финансовые средства могут быть получены за счет родителей учащихся, а не за счет гимназии; свободные помещения для занятий освобождаются после 15.00; в гимназии есть компьютерный класс, типография и оборудование, необходимое для проведения радиопередач.

Контрольные вопросы. 1. Чем отличается кейс-метод от других методов активного обучения? 2. Для подготовки специалистов каких профессий может быть использован кейс-метод? 3. От чего зависит эффективность данного метода обучения?

V. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ

Занятие 15

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ

Вводные замечания. Профессиональная психологическая адаптация представляет собой единство адаптации индивида к физическим условиям профессиональной среды (психофизиологический аспект), адаптации субъекта деятельности к профессиональным задачам, орудиям труда, выполняемым операциям и т. д. (собственно профессиональный аспект) и адаптации личности к социальным компонентам профессиональной среды (социально-психологический аспект).

Критериями социально-психологической адаптации могут служить отношение к производственному предприятию, организации (большая группа), отношению к малой группе, отношению к руководителю, удовлетворенность отношениями с сотрудниками. Общими показателями адаптированности являются удовлетворенность содержанием и условиями труда.

Цель занятия. Оценка уровня социально-психологической адаптации.

Оснащение. Опросник (приложение 15.1) и дешифратор (приложение 15.2).

Порядок работы. Сначала необходимо выбрать специалиста, уровень социально-психологической адаптации которого бу-

дет оцениваться. В зависимости от особенностей его профессии вносятся коррективы в предложенный опросник. Уточнения должны касаться вопросов № 3 и 30, а также вопросов, относящихся к объекту деятельности (шкала 6). После этого испытуемому дается опросник и бланк для ответов. Последний включает в себя сведения об испытуемом и номера утверждений из опросника. Испытуемый должен поставить букву, соответствующую выбранному ответу, возле номера вопроса.

Обработка результатов. Ответы испытуемого сопоставляются с дешифратором. При этом ответ «а» оценивается в 2 балла, «б» – 1 балл, «в» – 0 баллов. Для вопросов 2, 8, 9, 13, 17, 22, 28, 30, 33, 35, 40, 44–47, 51, 53, 54 ответ «а» – 0 баллов, «б» – 1 балл «в» – 2 балла. При оценке по шкале лжи для вопросов 7, 34, 52 «а» – 1 балл, «б» и «в» – 0 баллов, для вопросов 16, 25, 43 «а» и «б» – 0 баллов, «в» – 1 балл.

Максимальная сумма баллов – 108. Уровень адаптации оценивается следующим образом:

от 83 до 108 баллов	– высокий уровень адаптации,
от 55 до 82 баллов	– выраженный уровень адаптации,
от 28 до 54 баллов	– низкий уровень адаптации,
от 0 до 27 баллов	– выраженная дезадаптация.

Количество баллов по отдельным шкалам указывает на источники дезадаптации.

Контрольные вопросы. 1. По каким признакам можно судить об уровне социально-психологической адаптации? 2. В каком случае можно говорить о наличии социально-психологической адаптации?

Приложение 15.1

ОПРОСНИК ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ*

- Решение моих жизненных планов (интересная работа, повышение квалификации и т. д.) связано с работой на данном предприятии:
 - да
 - затрудняюсь ответить
 - нет
- Коллектив участка (смены), где я работаю, считается:
 - не дружным
 - трудно сказать
 - дружным

* Опросник составлен Р. Х. Исмаиловым.

19. В настоящее время мне моя работа нравится:

- а) да б) частично в) нет

20. Мой непосредственный руководитель относится к новым рабочим:

- а) с безразличием б) затрудняюсь ответить в) с пониманием

21. Я считаю свое предприятие одним из лучших в городе:

- а) да б) трудно сказать в) нет

22. Большинство рабочих нашего участка (смены) ладят между собой:

- а) да б) частично в) нет

23. У меня иногда бывают такие мысли, которыми мне не хотелось бы делиться с другими людьми:

- а) да б) трудно сказать в) нет

24. Мои отношения с непосредственным руководителем можно определить как:

- а) напряженные б) неопределенные в) хорошие

25. Я предпочитаю проявлять заботу:

- а) о себе б) затрудняюсь ответить в) о товарищах

26. Организация труда (состояние оборудования, обслуживание рабочих мест, равномерность загрузки на моем рабочем месте):

- а) удовлетворительная б) средняя в) неудовлетворительная

27. Работаю я спокойно, сосредоточенно, так как работа меня увлекает:

- а) да б) когда как в) нет

28. Если ко мне обратятся за советом, какую выбрать работу, я посоветовал бы войти в наш коллектив:

- а) да б) не знаю в) нет

29. Во время трудовой деятельности я чувствую удовлетворенность собой:

- а) да б) иногда в) нет

30. Наш непосредственный руководитель принимает участие в проведении культурно-массовых мероприятий:

- а) никогда б) иногда в) всегда

31. Возможность осуществления моих жизненных проблем в связи с работой на данном предприятии значительна:

- а) нет б) затрудняюсь ответить в) да

32. Рабочие нашего участка при решении производственных задач:

- а) помогают друг другу б) когда как в) каждый сам по себе

33. Я считаю все свои привычки хорошими:

- а) да б) затрудняюсь ответить в) нет

34. В настоящее время свое положение в коллективе я определяю как:
а) приносящее удовлетворение б) трудно сказать в) неудовлетворительное
35. В свободное время на производстве я предпочитаю интересоваться делами:
а) личного характера б) когда как в) коллектива
36. В настоящее время условия труда на моем рабочем месте:
а) хорошие б) удовлетворительные в) плохие
37. Во время работы мне приходится испытывать беспокойство и волнение ввиду сложности используемого оборудования и ответственности за выпускаемую продукцию:
а) да б) трудно сказать в) нет
38. Если долгое время отсутствую на работе (командировка, отпуск, болезнь), я стремлюсь вернуться в свой коллектив:
а) да б) затрудняюсь ответить в) нет
39. Свои отношения с товарищами по работе я оценил бы как:
а) неудовлетворительные б) терпимые в) хорошие
40. Непосредственный руководитель участка (смены) относится к мнению рабочих:
а) равнодушно б) затрудняюсь ответить в) заинтересованно
41. Когда о нашем предприятии говорят в городе, у меня возникает чувство:
а) гордости б) трудно сказать в) неловкости
42. Взаимоотношения между рабочими старшего возраста и молодыми рабочими участка (смены):
а) напряженные б) трудно сказать в) дружеские
43. Бывает, что я передаю слухи:
а) да б) трудно сказать в) нет
44. Я считаю, что моя работа в коллективе имеет:
а) небольшое значение б) трудно сказать в) большое значение
45. Я проявляю внимание к заботам и делам товарищей:
а) да б) иногда в) нет
46. Содержание труда (его разнообразие, возможность для творчества, использование полученных знаний) меня:
а) удовлетворяет б) трудно сказать в) не удовлетворяет
47. Я ощущаю монотонность во время работы:
а) да б) трудно сказать в) нет

Приложение 15.2

ДЕШИФРАТОР

Оценочная шкала	Номера утверждений
1. Отношение к объединению (большая группа)	1, 11, 21, 31, 41
2. Отношения между рабочими	2, 12, 22, 32, 42, 52
3. Удовлетворенность своим положением в коллективе	4, 14, 24, 3, 44, 54
4. Оценка коллективизма	8, 18, 28, 38, 48, 58
5. Отношение к труду (удовлетворенность работой)	6, 9, 19, 46, 49, 56
6. Удовлетворенность условиями труда	16, 26, 36, 46
7. Отношение к малой группе	5, 15, 25, 35, 45, 55
8. Удовлетворенность собой на работе	7, 17, 27, 37, 47, 57
9. Отношение к руководителю	10, 20, 30, 40, 50
10. Шкала лжи	3, 13, 23, 33, 43, 53

Ответ «б» оценивается всегда в 1 балл.

В 2 балла оцениваются ответы «а» в № 1, 3, 5, 6, 8, 11, 19, 21, 22, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 36, 38, 41, 45, 46, 49, 50, 52, 53, 56, 58, 59.

Ответы «в» оцениваются в 2 балла в № 2, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 35, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 47, 48, 51, 54, 55.

Приложение 15.3

ОПРОСНИК ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ УЧИТЕЛЯ СРЕДНЕЙ ШКОЛЫ

Инструкция. «Вам предлагается ряд утверждений, с которыми вы можете согласиться, не согласиться или согласиться частично. Вы должны выбрать один из трех предлагаемых вариантов ответа, отражающий ваше мнение, и поставить в колонке для ответов рядом с номером вопроса букву выбранного вами ответа.

Не тратьте много времени на обдумывание ответов. Дайте тот ответ, который первым приходит в голову. Старайтесь представить наиболее характерную ситуацию, которая соответствует смыслу вопроса и, исходя из этого, выбирайте ответ.

Старайтесь не прибегать слишком часто к промежуточным ответам типа “не уверен”, “нечто среднее”, “трудно сказать”.

Обязательно отвечайте на все вопросы подряд, ничего не пропуская. Возможно, некоторые вопросы покажутся вам слишком личными, но вы можете быть уверены в том, что ваши ответы не будут разглашены.

Отвечайте как можно искреннее».

1. Решение моих жизненных проблем (интересная работа, повышение квалификации и т. д.) связано с работой в школе:

а) да	б) не уверен	в) нет
-------	--------------	--------
2. Взаимоотношения между сотрудниками на моей работе:

а) натянутые	б) неопределенные	в) хорошие
--------------	-------------------	------------
3. Организация труда (оснащенность кабинета, состояние оборудования, расписание занятий и т. д.) меня:

а) устраивает	б) устраивает частично	в) не устраивает
---------------	------------------------	------------------
4. Своим положением в коллективе я доволен:

а) да	б) трудно сказать	в) нет
-------	-------------------	--------
5. Я работаю спокойно, творчески, не испытывая напряжения, так как работа меня увлекает:

а) да	б) когда как	в) нет
-------	--------------	--------
6. У детей могут быть проблемы помимо учебы:

а) да	б) не думаю	в) нет
-------	-------------	--------
7. Я бы сказал, что всегда сдерживаю свои обещания, при любых обстоятельствах:

а) да	б) не знаю	в) нет
-------	------------	--------

8. Взаимоотношения между членами педагогического коллектива и непосредственным руководителем сложились:
- а) напряженные б) неопределенные в) хорошие
9. Педагогический коллектив, в котором я работаю, считается дружным:
- а) нет б) трудно сказать в) да
10. У меня есть стремление содействовать развитию своей школы:
- а) да б) затрудняюсь ответить в) нет
11. Коллеги при решении педагогических задач:
- а) всегда б) иногда в) каждый сам помогают помогают по себе друг другу друг другу
12. Условия труда на моем рабочем месте удовлетворяют меня во всех отношениях:
- а) да б) трудно сказать в) нет
13. Я считаю, что моя работа в коллективе имеет большое значение:
- а) нет б) затрудняюсь ответить в) да
14. В целом я свою работу оценил бы как:
- а) интересную б) не хуже и не лучше других в) неинтересную
16. Общение с учащимися меня:
- а) стимулирует б) оставляет спокойным в) утомляет
16. У меня бывают такие мысли, которыми мне не хотелось бы делиться с другими людьми:
- а) да б) иногда в) нет
17. Непосредственный руководитель относится к новым работникам:
- а) с безразличием б) когда как в) с пониманием
18. Если ко мне обратятся за советом, какое место работы выбрать, я посоветовал бы войти в наш коллектив:
- а) да б) трудно сказать в) нет
19. Я считаю свою школу одной из лучших в городе:
- а) да б) не уверен в) нет
20. Большинство членов нашего коллектива ладят между собой:
- а) да б) не знаю в) нет
21. В нашем учреждении имеется хорошая возможность восстановить свои силы во время трудового дня (питание, комната отдыха):
- а) да б) трудно сказать в) нет
22. Я считаю, что в настоящее время мои отношения с коллегами по работе:
- а) напряженные б) нормальные в) хорошие
23. Я испытываю удовлетворение от работы
- а) да б) иногда в) нет

24. С учениками я нахожу общий язык:
- а) быстро б) когда как в) с трудом
25. Бывает, я передаю слухи:
- а) да б) иногда в) нет
26. Непосредственный руководитель оказывает сотрудникам эмоциональную поддержку:
- а) всегда б) иногда в) никогда
27. Когда дело касается моих личных интересов, я могу забыть о своей ответственности перед коллективом:
- а) да б) не знаю в) нет
28. Возможность осуществления моих жизненных планов в связи с работой в этом учебном заведении:
- а) незначительна б) неопределенна в) велика
29. Взаимопонимание между опытными педагогами и молодыми специалистами в нашей школе:
- а) есть б) когда как в) отсутствует
30. Обеспечение методической литературой, пособиями к урокам я оцениваю как:
- а) недостаточное б) среднее в) хорошее
31. Свое положение в коллективе в настоящее время я определяю как:
- а) приносящее удовлетворение б) неопределенное в) неудовлетворительное
32. Последнее время работа по специальности не приносит мне того удовлетворения, которого я ожидал:
- а) да б) иногда в) нет
33. Современные дети:
- а) неуправляемы б) имеют достоинства и недостатки в) независимы и талантливы
34. Я всегда говорю только правду:
- а) да б) не знаю в) нет
35. Мои отношения с непосредственным руководителем можно определить как:
- а) несколько напряженные б) средние в) хорошие
36. Если я долгое время отсутствую на работе (болезнь, отпуск) то стремлюсь вернуться в свой коллектив:
- а) да б) иногда в) нет
37. Когда о нашем учебном заведении говорят в городе, у меня возникает чувство:
- а) гордости б) безразличия в) неловкости
38. Я думаю, что педагогический коллектив помогает проявить инициативу и развить способности:

- а) каждому б) некоторым в) никому
39. Я считаю, что в нашем учебном заведении созданы все условия для успешной работы педагога:
- а) да б) трудно сказать в) нет
40. Среди коллег я пользуюсь уважением:
- а) нет б) затрудняюсь ответить в) да
41. Моя нынешняя работа соответствует моим интересам и склонностям:
- а) да б) частично в) нет
42. Участие в культурно-массовых мероприятиях с учащимися мне:
- а) приносит удовлетворение б) безразлично в) в тягость
43. Бывает, что, разозлившись, я выхожу из себя:
- а) да б) иногда в) нет
44. К мнениям педагогов непосредственный руководитель относится:
- а) равнодушно б) когда как в) с пониманием
45. В свободное время на работе я предпочитаю заниматься делами:
- а) личного характера б) затрудняюсь ответить в) коллектива
46. Если бы мне предложили аналогичную работу в другом учебном заведении, я бы согласился:
- а) да б) не знаю в) нет
47. Взаимоотношениями в своем педагогическом коллективе я доволен
- а) нет б) затрудняюсь ответить в) да
48. В целом условия труда в школе я оценил бы как хорошие:
- а) да б) трудно сказать в) нет
49. Отношение ко мне коллег в данный момент меня:
- а) устраивает б) затрудняюсь ответить в) беспокоит
50. В последнее время моя работа мне:
- а) нравится б) затрудняюсь ответить в) не нравится
51. Думаю, что классы, в которых я работаю:
- а) хуже некуда б) ни то ни се в) удачные
52. Я считаю все свои привычки хорошими:
- а) да б) трудно сказать в) нет
53. В проведении культурно-массовых мероприятий принимает участие наш непосредственный руководитель:
- а) да б) когда как в) нет
54. Если бы мне сейчас предоставилась возможность сменить коллектив сотрудников, я бы сделал это:
- а) да б) не знаю в) нет

Приложение 15.4

ДЕШИФРАТОР

Оценочная шкала	Номера утверждений
1. Отношение к учебному заведению	1, 10, 19, 28, 37, 46
2. Отношения между педагогами	2, 11, 20, 29, 38, 47
3. Удовлетворенность условиями труда	3, 12, 21, 30, 39, 48
4. Удовлетворенность своим положением в коллективе	4, 13, 22, 31, 40, 49
5. Отношение к работе	5, 14, 23, 32, 41, 50
6. Отношение к ученикам	6, 15, 24, 33, 42, 51
7. Отношение к руководителю	8, 17, 26, 35, 44, 53
8. Отношение к коллективу	9, 18, 27, 36, 45, 54
9. Шкала лжи	7, 16, 25, 34, 43, 52

Занятие 16

ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ АДАПТАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

Вводные замечания. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛЮ) предназначен для изучения адаптационных возможностей индивида на основе оценки некоторых психофизиологических и социально-психологических характеристик личности, отражающих интегральные особенности психического и социального развития, используется для решения задач профессионально-психологического отбора и психологического сопровождения профессиональной деятельности:

Процесс адаптации чрезвычайно динамичен. Его успех во многом зависит от целого ряда объективных и субъективных условий, функционального состояния, социального опыта, жизненной установки и другого. Каждый человек по-разному относится к одним и тем же событиям, а один и тот же воздействующий стимул у разных людей может вызвать различную ответную реакцию. В этом и состоит индивидуальность человека. Однако можно выделить некоторый интервал ответных реакций индивида, который будет соответствовать представлению о психической норме, а также можно определить некоторый «интервал» отношений человека к тому или иному явлению, касающихся прежде всего категорий общечеловеческих ценностей, не выходящий за рамки общепринятых моральных норм. Степень соответствия этому «интервалу» психической и социально-нравственной нормативности и обеспечивает эффективность процесса социально-психологической адаптации, определяет личностный адаптационный потенциал, являющийся важнейшей интегральной характеристикой психического развития. Характеристику личностного потенциала адаптации можно получить, оценив уровень поведенческой регуляции, коммуникативные способности и уровень моральной нормативности.

Поведенческая регуляция – это понятие, характеризующее способность человека регулировать свое взаимодействие со средой деятельности. Она осуществляется в единстве энергетических, динамических и содержательно-смысловых аспектов. Ос-

новными элементами поведенческой регуляции являются: самооценка, уровень нервно-психической устойчивости, а также наличие социального одобрения (социальной поддержки) со стороны окружающих людей. Все выделенные структурные элементы не являются первоосновой регуляции поведения. Они лишь отражают соотношение потребностей, мотивов, эмоционального фона настроения, самосознания, «Я-концепции» и др. Поэтому система регуляции – это сложное, иерархическое образование, а интеграция всех ее уровней в единый комплекс и обеспечивает устойчивость процесса регуляции поведения.

Коммуникативные качества человека также являются одной из основных составляющих личностного адаптационного потенциала. Поскольку человек практически всегда находится в социальном окружении, его деятельность сопряжена с умением построить отношения с другими людьми. Коммуникативные возможности (или умение достигнуть контакта и взаимопонимания с окружающими) у каждого человека различны. Они определяются наличием опыта и потребности общения, а также уровнем конфликтности.

Не менее важной стороной процесса адаптации является соблюдение моральных норм поведения, обеспечивающих способность адекватно воспринимать индивидом предлагаемую для него определенную социальную роль. В данном тесте вопросы, характеризующие уровень моральной нормативности индивида, отражают два основных компонента процесса социализации: восприятие морально-нравственных норм поведения и отношение к требованиям непосредственного социального окружения.

Таким образом, данный тест оценивает адаптационные возможности индивида, исходя из особенностей не только психологического, но и нравственного развития, что позволило практически объединить в одном тесте теоретические положения различных психологических школ относительно проблемы адаптации.

Цель занятия. Овладение методикой оценки личностного адаптационного потенциала.

Оснащение. Многоуровневый личностный опросник (МЛЮ) «Адаптивность» (приложение 16.1).

Порядок работы. Многоуровневый личностный опросник (МЛЮ) «Адаптивность» состоит из 165 вопросов и имеет четыре структурных уровня, что позволяет получить информацию различного объема и характера. Шкалы II, III и IV уровней кон-

структивно связаны между собой. Шкалы I-го уровня являются самостоятельными и соответствуют базовым шкалам ММРІ.

Для осуществления профессионального психологического отбора и решения задач психологического сопровождения достаточно использовать характеристики III и IV уровней. Обработку результатов целесообразно начинать с III уровня. Для этого необходимо иметь четыре набора «ключей», соответствующих шкалам: достоверность, поведенческая регуляция (ПР), коммуникативный потенциал (КП), моральная нормативность (МН).

На каждый вопрос теста обследуемый может отвечать «да» или «нет». Поэтому при обработке результатов учитывается количество ответов, совпавших с «ключом». Каждое совпадение ответа с «ключом» оценивается в один балл. («Ключи» приведены в приложении 16.2, табл. 1).

Обработка результатов. Многоуровневый личностный опросник (МЛО) рассчитан на использование специалистами с различным уровнем специальной подготовки: психологами, психофизиологами и психиатрами. В зависимости от подготовки пользователя результаты тестирования по МЛО могут быть интерпретированы от простейших суждений («годен – не годен») до подробной личностной характеристики.

Шкала достоверности оценивает степень объективности ответов. В случае если общее количество баллов превышает 10, то полученные результаты целесообразно считать необъективными вследствие стремления испытуемого как можно больше соответствовать социально желаемому личностному типу.

«Сырые» баллы шкал «Поведенческая регуляция», «Коммуникативный потенциал», «Моральная нормативность» суммируются, что соответствует значению шкалы IV уровня – «Личностный потенциал социально-психологической адаптации» (ЛПАП). Полученное значение переводится в стэны, и определяется группа профессиональной пригодности (при проведении профессионального психологического отбора) или группа развития адаптационных способностей (при решении задач психологического сопровождения). (Система перевода в стэны представлена в табл. 2 и 3. Интерпретация групп развития адаптационных возможностей описана в табл. 4, 5). Следует отметить, что в зависимости от специфики деятельности показатели групп развития адаптационных возможностей профессионалов, используемые в осуществлении мероприятий психологической коррекции, и группы ППО частично не соответствуют друг другу.

Для получения более подробных сведений о психологических особенностях работника необходимо «сырые» значения шкал III уровня перевести в стэны (табл. 3). При этом следует иметь в виду, что значение в 4–6 стэнов является средним. Превышение этих значений свидетельствует о высоком развитии данного качества, а более низкие значения свидетельствуют о недостаточном развитии рассматриваемой характеристики. Краткая интерпретация шкал III уровня приведена в таблице 5.

В случае отсутствия достаточного количества времени (например, необходимо обследовать большое количество работников в кратчайшие сроки) процедура определения группы профессиональной психологической пригодности на основе оценки личностного процесса адаптации может быть ускорена. Для этого необходимо иметь два комплекта «ключей»: для шкалы достоверности и для шкалы IV уровня, так как шкала IV уровня объединяет вопросы шкал III уровня, что ускоряет обработку результатов, но не позволяет получить дополнительную информацию о психологических особенностях обследуемых.

Для осуществления углубленного психологического изучения или выбора методов индивидуальной комплексной психологической и фармакологической коррекции необходимо провести обработку шкал I уровня, которые аналогичны базовым шкалам СМИЛ. Подсчитывается количество совпадений с «ключом» по каждой шкале, а затем «сырое» значение переводится в Т-баллы в соответствии с правилами перевода шкал СМИЛ. При этом к сырым показателям отдельных шкал прибавляются с учетом коэффициента значения шкалы К (коррекция), а затем осуществляется перевод в Т-баллы ($Hs+0,5K$; $Pd+0,4K$; $Pt+1K$; $Sc+1K$; $Ma+0,2K$). Следует отметить, что в отличие от стэновых шкал, которые могут быть сформированы (подвергнуты коррекции) непосредственно специалистами-психологами в зависимости от специфики профессиональной деятельности или учебного заведения, количества кандидатов на замещение вакантных должностей и т. д., перевод в Т-баллы коррекции не подлежит. («Ключи» шкал I уровня приведены в таблице 6, порядок перевода в Т-баллы приведен в таблице 7).

Контрольные вопросы: 1. Почему данный опросник получил название многоуровневого? 2. Для каких целей может быть использован тест МЛЮ?

Приложение 16.1

МНОГОУРОВНЕВЫЙ ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК**«Адаптивность»**

Инструкция. «Сейчас вам будет предложено ответить на ряд вопросов, на которые вы должны ответить только “да” (+) или “нет” (-). Вопросы касаются непосредственно Вашего самочувствия, поведения или характера. “Правильных” или “неправильных” ответов здесь быть не может, поэтому не старайтесь долго их обдумывать или советоваться с товарищами. Отвечайте исходя из того, что больше соответствует вашему состоянию или представлению о самом себе. Если у кого-либо возникнут вопросы, поднимите руку».

1. Бывает, что я сержусь.
2. Обычно по утрам я просыпаюсь свежим и отдохнувшим.
3. Сейчас я примерно так же работоспособен, как и всегда.
4. Судьба определенно несправедлива ко мне.
5. Запоры у меня бывают очень редко.
6. Временами мне очень хотелось покинуть свой дом.
7. Временами у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
8. Мне кажется, что меня никто не понимает.
9. Считаю, что, если кто-то причинил мне зло, я должен ему ответить тем же.
10. Иногда мне в голову приходят такие нехорошие мысли, что лучше о них никому не рассказывать.
11. Мне бывает трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.
12. У меня бывают очень странные и необычные переживания.
13. У меня отсутствовали неприятности из-за моего поведения.
14. В детстве я одно время совершал мелкие кражи.
15. Бывает, у меня появляется желание ломать или крушить все вокруг.
16. Бывало, что я целыми днями или даже неделями ничего не мог делать, потому что никак не мог заставить себя взяться за работу.

17. Сон у меня прерывистый и беспокойный.
18. Моя семья относится с неодобрением к той работе, которую я выбрал.
19. Бывали случаи, что я не сдерживал своих обещаний.
20. Голова у меня болит часто.
21. Раз в неделю или чаще я без всякой видимой причины внезапно ощущаю жар во всем теле.
22. Было бы хорошо, если бы почти все законы отменили.
23. Состояние моего здоровья почти такое же, как у большинства моих знакомых (не хуже).
24. Встречая на улице своих знакомых или школьных друзей, с которыми я давно не виделся, я предпочитаю проходить мимо, если они со мной не заговаривают первыми.
25. Большинству людей, которые меня знают, я нравлюсь.
26. Я человек общительный.
27. Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение.
28. Большую часть времени настроение у меня подавленное.
29. Теперь мне трудно надеяться на то, что я чего-нибудь добьюсь в жизни.
30. У меня мало уверенности в себе.
31. Иногда я говорю неправду.
32. Обычно я считаю, что жизнь — стоящая штука.
33. Я считаю, что большинство людей способны солгать, чтобы продвинуться по службе.
34. Я охотно принимаю участие в собраниях и других общественных мероприятиях.
35. Я ссорюсь с членами моей семьи очень редко.
36. Иногда я сильно испытываю желание нарушить правила приличия или кому-нибудь навредить.
37. Самая трудная борьба для меня — это борьба с самим собой.
38. Мышечные судороги или подергивания у меня бывают крайне редко (или почти не бывает).
39. Я довольно безразличен к тому, что со мной будет.
40. Иногда, когда я себя неважно чувствую, я бываю раздражительным.
41. Большую часть времени у меня такое чувство, что я сделал что-то не то или даже что-то плохое.

42. Некоторые люди до того любят командовать, что меня так и тянет делать все наперекор, даже если я знаю, что они правы.

43. Я часто считаю себя обязанным отстаивать то, что нахожу справедливым.

44. Моя речь сейчас такая же, как всегда (не быстрее и не медленнее, нет ни хрипоты, ни невнятности).

45. Я считаю, что моя семейная жизнь такая же хорошая, как у большинства моих знакомых.

46. Меня ужасно задевает, когда меня критикуют или ругают.

47. Иногда у меня бывает такое чувство, что я просто должен нанести повреждение себе или кому-нибудь другому.

48. Мое поведение в значительной мере определяется обычаями тех, кто меня окружает.

49. В детстве у меня была такая компания, где все старались стоять друг за друга.

50. Иногда меня так и подмывает с кем-нибудь затеять драку.

51. Бывало, что я говорил о вещах, в которых не разбираюсь.

52. Обычно я засыпаю спокойно и меня не тревожат никакие мысли.

53. Последние несколько лет я чувствую себя хорошо.

54. У меня никогда не было ни припадков, ни судорог.

55. Сейчас мой вес постоянен (я не худею и не полнею).

56. Я считаю, что меня часто наказывали незаслуженно.

57. Я легко плачу.

58. Я мало устаю.

59. Я был бы довольно спокоен, если бы у кого-нибудь из моей семьи были неприятности из-за нарушения закона.

60. С моим рассудком творится что-то неладное.

61. Чтобы скрыть свою застенчивость, мне приходится затрачивать большие усилия.

62. Приступы головокружения у меня бывают очень редко (или почти не бывают).

63. Меня беспокоят сексуальные (половые) вопросы.

64. Мне трудно поддерживать разговор с людьми, с которыми я только что познакомился.

65. Когда я пытаюсь что-то сделать, то часто замечаю, что у меня дрожат руки.

66. Руки у меня такие же ловкие и проворные, как и прежде.
67. Большую часть времени я испытываю общую слабость.
68. Иногда, когда я смущен, я сильно потею, и меня это раздражает.
69. Бывает, что я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.
70. Думаю, что я человек обреченный.
71. Бывали случаи, что мне было трудно удержаться от того, чтобы что-нибудь не стащить у кого-либо или где-нибудь, например в магазине.
72. Я злоупотреблял спиртными напитками.
73. Я часто о чем-нибудь тревожусь.
74. Мне бы хотелось быть членом нескольких кружков или обществ.
75. Я редко задыхаюсь, и у меня не бывает сильных сердцебиений.
76. Всю свою жизнь я строго следую принципам, основанным на чувстве долга.
77. Случалось, что я препятствовал или поступал наперекор людям просто из принципа, а не потому, что дело было действительно важным.
78. Если мне не грозит штраф и машин поблизости нет, я могу перейти улицу там, где мне хочется, а не там, где положено.
79. Я всегда был независимым и свободным от контроля со стороны семьи.
80. У меня бывали периоды такого сильного беспокойства, что я даже не мог усидеть на месте.
81. Зачастую мои поступки неправильно истолковывались.
82. Мои родители и (или) другие члены моей семьи придирются ко мне больше, чем надо.
83. Кто-то управляет моими мыслями.
84. Люди равнодушны и безразличны к тому, что с тобой случится.
85. Мне нравится быть в компании, где все подшучивают друг над другом.
86. В школе я усваивал материал медленнее, чем другие.
87. Я вполне уверен в себе.
88. Никому не доверять — самое безопасное.
89. Раз в неделю или чаще я бываю очень возбужденным и взволнованным.

90. Когда я нахожусь в компании, мне трудно найти подходящую тему для разговора.
91. Мне легко заставить других людей бояться меня, и иногда я это делаю ради забавы.
92. В игре я предпочитаю выигрывать.
93. Глупо осуждать человека, обманувшего того, кто сам позволяет себя обманывать.
94. Кто-то пытается воздействовать на мои мысли.
95. Я ежедневно выпиваю много воды.
96. Счастливее всего я бываю, когда остаюсь один.
97. Я возмущаюсь каждый раз, когда узнаю, что преступник по какой-то причине остался безнаказанным.
98. В моей жизни был один или несколько случаев, когда я чувствовал, что кто-то посредством гипноза заставляет меня совершать те или иные поступки.
99. Я очень редко заговариваю с людьми первым.
100. У меня никогда не было столкновений с законом.
101. Мне приятно иметь среди своих знакомых значительных людей, это как бы придает мне вес в собственных глазах.
102. Иногда безо всякой причины у меня вдруг наступают периоды необычной веселости.
103. Жизнь для меня почти всегда связана с напряжением.
104. В школе мне было очень трудно говорить перед классом.
105. Люди проявляют по отношению ко мне столько сочувствия и симпатии, сколько я заслуживаю.
106. Я отказываюсь играть в некоторые игры, потому что это у меня плохо получается.
107. Мне кажется, что я завожу друзей с такой же легкостью, как и другие.
108. Мне неприятно, когда вокруг меня люди.
109. Как правило, мне не везет.
110. Меня легко привести в замешательство.
111. Некоторые из членов моей семьи совершали поступки, которые меня пугали.
112. Иногда у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
113. Мне бывает трудно приступить к выполнению нового задания или начать новое дело.

114. Если бы люди не были настроены против меня, я достиг бы в жизни гораздо большего.
115. Мне кажется, что меня никто не понимает.
116. Среди моих знакомых есть люди, которые мне не нравятся.
117. Я легко теряю терпение с людьми.
118. Часто в новой обстановке я испытываю чувство тревоги.
119. Часто мне хочется умереть.
120. Иногда я бываю так возбужден, что мне бывает трудно заснуть.
121. Часто я перехожу на другую сторону улицы, чтобы избежать встречи с тем, кого я увидел.
122. Бывало, что я бросал начатое дело, так как боялся, что не справлюсь с ним.
123. Почти каждый день случается что-нибудь, что пугает меня.
124. Даже среди людей я обычно чувствую себя одиноким.
125. Я убежден, что существует лишь одно единственное правильное понимание смысла жизни.
126. В гостях я чаще сижу где-нибудь в стороне или разговариваю с кем-нибудь одним, чем принимаю участие в общих развлечениях.
127. Мне часто говорят, что я вспыльчив.
128. Бывает, что я с кем-нибудь посплетничаю.
129. Часто мне бывает неприятно, когда я пытаюсь предостеречь кого-либо от ошибок, а меня понимают неправильно.
130. Я часто обращаюсь к людям за советом.
131. Часто, даже тогда, когда для меня складывается все хорошо, я чувствую, что мне все безразлично.
132. Меня довольно трудно вывести из себя.
133. Когда я пытаюсь указать людям на их ошибки или помочь, они часто понимают меня неправильно.
134. Обычно я спокоен и меня нелегко вывести из душевного равновесия.
135. Я заслуживаю сурового наказания за свои проступки.
136. Мне свойственно так сильно переживать свои разочарования, что я не могу заставить себя не думать о них.
137. Временами мне кажется, что я ни на что не пригоден.
138. Бывало, что при обсуждении некоторых вопросов я, особо не задумываясь, соглашался с мнением других.

139. Меня весьма беспокоят всевозможные несчастья.

140. Мои убеждения и взгляды непоколебимы.

141. Я думаю, что можно, не нарушая закон, попытаться найти в нем лазейку.

142. Есть люди, которые мне настолько неприятны, что я в глубине души радуюсь, когда они получают нагоняй за что-нибудь.

143. У меня бывали периоды, когда из-за волнения я терял сон.

144. Я посещаю всевозможные общественные мероприятия, потому что это позволяет мне побывать среди людей.

145. Можно простить людям нарушение тех правил, которые они считают неразумными.

146. У меня есть дурные привычки, которые настолько сильны, что бороться с ними просто бесполезно.

147. Я охотно знакомлюсь с новыми людьми.

148. Бывает, что неприличная или даже непристойная шутка вызывает у меня смех.

149. Если дело идет у меня плохо, то мне сразу хочется все бросить.

150. Я предпочитаю действовать согласно собственным планам, а не следовать указаниям других.

151. Люблю, чтобы окружающие знали мою точку зрения.

152. Если я плохого мнения о человеке или даже презираю его, я мало стараюсь скрыть это от него.

153. Я человек нервный и легковозбудимый.

154. Все у меня получается плохо, не так, как надо.

155. Будущее кажется мне безнадежным.

156. Люди довольно легко могут изменить мое мнение, даже если до этого оно казалось мне окончательным.

157. Несколько раз в неделю у меня бывает такое чувство, что должно случиться что-то страшное.

158. Большую часть времени я чувствую себя усталым.

159. Я люблю бывать на вечерах и просто в компаниях.

160. Я стараюсь уклониться от конфликтов и затруднительных положений.

161. Меня очень раздражает то, что я забываю, куда кладу вещи.

162. Приключенческие рассказы мне нравятся больше, чем рассказы о любви.

163. Если я захочу сделать что-то, но окружающие считают, что этого делать не стоит, я могу легко отказаться от своих намерений.

164. Глупо осуждать людей, которые стремятся ухватит от жизни все, что могут.

165. Мне безразлично, что обо мне думают другие.

Приложение 16.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕСТА МЛО «АДАПТИВНОСТЬ»

Таблица

«Ключи» личностного опросника «Адаптивность»

Шкала	Да	Нет
Достоверность		1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148.
Поведенческая регуляция (ПР) и нервно-психическая устойчивость (НПУ)	4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 47, 57, 60, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 73, 80, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 127, 129, 131, 135, 136, 137, 139, 143, 146, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162.	2, 3, 5, 23, 25, 32, 38, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 75, 87, 105, 132, 134, 140.
Коммуникативный потенциал (КП)	9, 24, 27, 33, 43, 46, 61, 64, 81, 88, 90, 99, 104, 106, 114, 121, 126, 133, 142, 151, 152.	26, 34, 35, 48, 74, 85, 107, 130, 144, 147, 159.
Морально-нравственная нормативность (МН)	14, 22, 36, 42, 50, 56, 59, 72, 77, 79, 91, 93, 125, 141, 145, 150, 164, 165.	13, 76, 97, 100, 160, 163.

Таблица 2

Перевод результатов в стэны и определение категории профессиональной пригодности по показателю ЛАП

Стэны	ЛАП (Баллы)	Группы адаптационных способностей	Категории профессиональной пригодности
1	61 - >		
2	51-60	3	4
3	40-50		
4	33-39		
5	28-32	2	
6	22-27		
7	22-27		2
8	11-15	1	
9	6-10		1
10	9-<		

Таблица 3

Перевод в стэны результатов, полученных по шкалам III уровня методики МЛЮ «Адаптивность»

Стэны	Шкалы		
	ПР	КП	МН
1	46->	27->	18->
2	38-45	22-26	15-17
3	30-37	17-21	12-14
4	22-29	13-16	10-11
5	16-21	10-12	7-9
6	13-15	7-9	5-6
7	9-12	5-6	3-4
8	6-8	3-4	2
9	4-5	1-2	1
10	0-3	0	0

Таблица

**Интерпретация групп адаптационных способностей личности
по тесту МЛЮ («Адаптивность»)**

Группы адаптационных способностей	Интерпретация
1	<p>Группа хороших адаптационных способностей. Лица этой группы легко адаптируются к новым условиям деятельности, быстро «входят» в новый коллектив, достаточно легко и адекватно ориентируются в ситуации, быстро вырабатывают стратегию своего поведения и социализации. Как правило, не конфликтны, обладают высокой эмоциональной устойчивостью. Функциональное состояние лиц этой группы в период адаптации остается в пределах нормы, работоспособность сохраняется.</p>
2	<p>Группа удовлетворительной адаптации. Большинство лиц этой группы обладают признаками различных акцентуаций, которые в привычных условиях частично компенсированы и могут проявляться при смене деятельности. Поэтому успех адаптации во многом зависит от внешних условий среды. Эти лица, как правило, обладают невысокой эмоциональной устойчивостью. Процесс социализации осложнен, возможны асоциальные срывы, проявление агрессивности и конфликтности. Функциональное состояние в начальные этапы адаптации может быть нарушено. Лица этой группы требуют постоянного контроля.</p>
3	<p>Группа заниженной адаптации. Эта группа обладает признаками явных акцентуаций характера и некоторыми признаками психопатий, а психическое состояние можно охарактеризовать как пограничное. Процесс адаптации протекает тяжело. Возможны нервно-психические срывы, длительные нарушения функционального состояния. Лица этой группы обладают низкой нервно-психической устойчивостью, конфликтны, могут допускать дилинквентные поступки.</p>

Таблица 5

Краткая интерпретация шкал III уровня опросника МЛО

Наименование шкалы	Интерпретация высоких («сырых») значений	Интерпретация низких («сырых») значений
ПР	Низкий уровень поведенческой регуляции, определенная склонность к нервно-психическим срывам, отсутствие адекватности самооценки и адекватного восприятия действительности	Высокий уровень нервно-психической устойчивости и поведенческой регуляции, высокая адекватная самооценка, адекватное восприятие действительности
КП	Низкий уровень коммуникативных способностей, затруднение в построении контактов с окружающими	Высокий уровень коммуникативных способностей
МН	Низкий уровень социализации, не может адекватно оценить свое место и роль в коллективе	Высокий уровень социализации, адекватно оценивает свою роль в коллективе

Таблица 6

«Ключи» к базовым шкалам СМИЛ в тесте «Адаптивность»
(шкалы I уровня)

Шкала	Да	Нет
Шкала L		1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148
Шкала F	4, 8, 11, 18, 20, 22, 37, 41, 47, 60, 72, 82, 84, 86, 91, 96, 98, 103, 115, 153	2, 25, 43, 44, 53
Шкала K	35	15, 46, 48, 64, 73, 90, 102, 151
Шкала Hs	17, 67	2, 3, 5, 23, 38, 53, 55, 58, 62, 75, 93

Шкала	Да	Нет
Шкала Нs	17, 67	2, 3, 5, 23, 38, 53, 55, 58, 62, 75, 93
Шкала D	16, 17, 30, 39, 46	5, 14, 23, 26, 27, 32, 34, 50, 52, 53, 54, 55, 67, 68, 77, 102
Шкала Нy	11, 17, 20, 21, 28, 65, 67	2, 3, 23, 33, 38, 42, 45, 48, 53, 58, 61, 62, 64, 75, 88, 90, 95, 97, 99
Шкала Рd	6, 8, 11, 12, 14, 41, 42, 56, 72, 81, 82, 91, 114	13, 35, 45, 48, 55, 79, 90, 97, 100, 102
Шкала Мf	63, 66, 73	9, 43, 50, 74, 86, 87
Шкала Ра	4, 7, 8, 10, 18, 39, 43, 46, 48, 98, 104, 125, 150, 152	33, 42, 84, 137, 145, 155
Шкала Рt	7, 10, 12, 28, 30, 37, 41, 67, 73, 80, 89, 103, 104, 124, 110, 117, 121, 122, 123	2, 52
Шкала Sc	4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 21, 24, 36, 39, 56, 60, 63, 70, 80, 89, 98, 103, 105, 106, 108, 111, 119, 123, 124	13, 38, 44, 66, 107
Шкала Ма	6, 7, 27, 36, 42, 49, 56, 59, 76, 77, 80, 89, 90, 93, 95	40, 43, 64, 96
Шкала Si	64, 85, 126, 160, 163	12, 49, 90, 74, 144, 147, 159

Таблица 7

Перевод «сырых» баллов базовых шкал ММРІ-теста МЛЮ
«Адаптивность» в стандартные Т-баллы

Т-баллы	L	F	K	Hs	D	H-у	Pd	M-f	Pa	Pt	Sc	M-a	Si
25													
26													
27									0		0		
28													
29													
30						0	0						
31									1		1		
32		0											
33						1						0	
34													
35	0	1			0		1	0		0	2		0
36						2			2			1	
37				0						1			
38		2					2						
39	1				1	3					3	2	1
40				1				1	3	2			
41		3											
42					2	4	3				4	3	
43	2								4	3			2
44		4	0										
45				2	3	5	4	2			5		

Т-бал- лы	L	F	K	Hs	D	H- y	Pd	M- f	Pa	Pt	Sc	M- a	Si
46									5	4			
47	3	5		3		6						4	3
48					4		5				6		
49				4		7			6	5			
50		6	1					3				5	
51				5	5						7		4
52	4					8	6		7	6			
53		7									8	6	
54				6		9							
55			2				7	4	8	7	9	7	5
56	5	8			6	10							
57				7						8	10	8	
58					7				9				
59		9						5		9	11		6
60	6		3	8		11	8						
61										10	12		
62		10				12	9					9	
63					8			6	10	11	13		
64	7												7
65		11	4	9	9	13	10			12	14		
66													
67	8						11		11	13	15		
68						14						10	8
69		12					12				16		

Т-бал- лы	L	F	K	Hs	D	H- у	Pd	M- f	Pa	Pt	Sc	M- a	Si
70			5	10	10	15				14			
71	9							7	12		17	11	
72							13						
73		13				16				15	18		9
74					11				13			12	
75			6	11		17	14				19		
76	10	14								16			
77				12							20	13	10
78					18	15	8	14					
79		15							17	21			
80			7	12	13						14		
81	11						16		15		22		
82		16				19				18			11
83					14						23	15	
84							17		16				
85		17	8	13		20				19	24		
86					15							16	12
87	12						18		17		25		
88		18						9		20			
89					16	21					26	17	
90				14			19						
91		19	9						18	21	27		
92					17							18	
93							20			22	28		

Т-баллы	L	F	K	Hs	D	H-y	Pd	M-f	Pa	Pt	Sc	M-a	Si
94	13	20											
95				15	18	22			19		29	19	
96							21			23			
97		21									30		
98					19							20	
99							22			24	31		
100		22		16		23			20				
101	14										32		
102							23			25			
103		23									33		
104													
105				17	20	24	24			26	34	21	
106		24											
107	15										35		
108							25			27			
109		25									36	22	
110				18	21								
111						25					37		
112							26			28			
113											38		
114													
115										29	39	23	
116							27						
117											40		
118						26				30			
119							28				41	24	
120											42		

Занятие 17

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЗАДАПТАЦИЯ

Вводные замечания. Равновесие между человеком и профессиональной средой, достигнутое в процессе профессиональной адаптации, не представляет собой статичного, раз и навсегда достигнутого состояния. Изменение профессиональной среды, связанное, например, с изменением технологии, с приходом нового руководителя, с приобретением новой профессии или вступлением в новую должность, с переходом в другой цех или на другое предприятие, а также изменение потребностей, возможностей и целей самого человека приводит к необходимости активизации процесса адаптации.

Деадаптация может возникнуть вследствие кратковременных и сильных воздействий среды на человека или под влиянием менее интенсивных, но продолжительных воздействий. Деадаптация проявляется в различных нарушениях деятельности: в снижении производительности труда и его качества, в нарушениях дисциплины труда, в повышении аварийности и травматизма. Критериями психофизиологической адаптации считаются состояние здоровья, настроение, тревожность, степень утомляемости, активность поведения. Стойкие нарушения психической адаптации проявляются в клинически выраженных психопатологических синдромах и (или) отказе от деятельности.

Цель занятия. Оценка уровня психологической и физиологической профессиональной деадаптации.

Оснащение. Опросник* (приложение 17.1), «ключ» (приложение 17.2), дешифратор (приложение 17.3).

Порядок работы. Эксперимент может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают бланки для ответов (форма 17) и зачитывают инструкцию следующего содержания: «Вам будет предложен ряд утверждений. Определите, соответствуют ли они вашему состоянию. Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, некоторые утверждения вызовут у вас затруднение, в этом случае знак ответа (+) поставьте в графе «Соответствует частично». Но старайтесь давать ответ более определенный».

* Опросник разработан О. Н. Родиной для оценки рабочего состояния сборщиц микросхем.

Лист ответов

Фамилия, имя, отчество _____ Возраст _____
 Профессия _____ Специальность _____ Стаж _____

№ утверждения	Соответствует полностью	Соответствует частично	Не соответствует
1			
...			
64			

Обработка результатов. Сопоставить ответы испытуемого с дешифратором. Подсчитать общее количество ответов, совпадающих с дешифратором. Каждый совпадающий ответ оценивается в 2 балла, ответ «Соответствует частично» – 1 балл. Максимально возможное количество баллов – 128.

Подсчитать количество баллов по отдельным признакам (см. приложение 17.3). Дать оценку уровня дезадаптации по следующим правилам: 96 баллов и более – высокий уровень дезадаптации, требующий принятия неотложных мер (психологических и медицинских); от 65 до 95 баллов – выраженный уровень дезадаптации; от 32 до 64 баллов – умеренный уровень дезадаптации; до 32 баллов – низкий уровень. Количество баллов по отдельным признакам указывает на источники дезадаптации.

Контрольные вопросы. 1. Что может служить причиной профессиональной дезадаптации? 2. По каким проявлениям можно судить о нарушении профессиональной адаптации?

Приложение 17.1

ОПРОСНИК ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОЯВЛЕНИЙ ДЕЗАДАПТАЦИИ

1. Чаще всего у меня хорошее самочувствие.
2. Обычно у меня хорошее настроение.
3. У меня много различных интересов, помимо работы.
4. Я стал раздражительным.

5. Я стал чаще болеть в последнее время.
6. Мне нравится работать в коллективе.
7. У меня постоянно меняется настроение.
8. В последнее время я чувствую общее недомогание.
9. У меня ровный и спокойный характер.
10. Меня часто одолевают мрачные мысли.
11. Мои близкие стали замечать, что у меня портится характер.
12. Мне стало трудно общаться с новыми людьми.
13. У меня часто бывает подавленное настроение.
14. В последнее время меня стали раздражать вещи, к которым я раньше относился спокойно.
15. Я стал вялым и безразличным.
16. Я часто бываю веселым и общительным.
17. Мне стало неприятно бывать в местах, где собирается много людей.
18. Я стал часто ссориться со своими родными и коллегами.
19. В последнее время мне реже, чем обычно, хочется встретиться со своими знакомыми.
20. Я с удовольствием прихожу на работу.
21. Моя работа мне перестала нравиться.
22. Обычно я работаю легко, без напряжения.
23. В начале смены мне трудно собраться с силами, чтобы начать работу.
24. Во время работы я часто отвлекаюсь на посторонние мысли, забываю, что нахожусь на рабочем месте.
25. Мне всегда хочется как можно быстрее закончить работу и уйти домой.
26. Мой рабочий день обычно пролетает незаметно.
27. Я без труда справляюсь с нормой.
28. Мне часто приходится заставлять себя работать внимательнее.
29. В последнее время мне стало труднее работать.
30. Я часто ловлю себя на мысли, что мне просто ничего не хочется.
31. Я стал пассивным.
32. Я стал забывчивым.
33. Мне трудно удержать в памяти даже те дела, которые надо сделать сегодня.
34. После работы я всегда чувствую себя разбитым.

35. В свободное время мне ничем не хочется заниматься, а только лечь и отдохнуть.
36. При чтении книги на меня нападает сонливость.
37. Когда я читаю, мне приходится напрягать глаза.
38. Я постоянно испытываю неприятные ощущения в глазах.
39. В последнее время я стал хуже видеть.
40. Меня мучают боли в висках и во лбу.
41. Когда я работаю, у меня почти все время болят спина и шея.
42. У меня отекают ноги.
43. У меня иногда возникает ощущение тошноты.
44. У меня часто болит голова.
45. У меня бывают головокружения.
46. Я чувствую постоянную тяжесть в голове.
47. У меня бывает ощущение шума или звона в ушах.
48. Иногда у меня перед глазами как будто летают блестящие мушки.
49. У меня бывают приступы сердцебиения.
50. У меня появилась одышка.
51. Иногда у меня бывает ощущение, что мне трудно вдохнуть.
52. Я стал часто покрываться испариной.
53. У меня легко потеют ладони.
54. У меня часто выступают красные пятна на шее и щеках.
55. Я легко засыпаю ночью.
56. Я постоянно хочу спать днем.
57. Обычно я сплю крепко.
58. У меня чаще всего беспокойный сон.
59. После пробуждения я засыпаю с трудом.
60. Утром мне трудно проснуться.
61. После сна я обычно встаю вялым, плохо отдохнувшим.
62. У меня часто бывает бессонница.
63. Я все время чувствую себя усталым.
64. Я чувствую себя абсолютно здоровым человеком.

Приложение 17.2

«КЛЮЧ»

1. нет	17. да	33. да	49. да
2. нет	18. да	34. да	50. да
3. нет	19. да	35. да	51. да
4. да	20. нет	36. да	52. да
5. да	21. да	37. да	53. да
6. нет	22. нет	38. да	54. да
7. да	23. да	39. да	55. нет
8. да	24. да	40. да	56. да
9. нет	25. да	41. да	57. нет
10. да	26. нет	42. да	58. да
11. да	27. нет	43. да	59. да
12. да	28. да	44. да	60. да
13. да	29. да	45. да	61. да
14. да	30. да	46. да	62. да
15. да	31. да	47. да	63. да
16. нет	32. да	48. да	64. нет

Приложение 17.3

ДЕШИФРАТОР

Признак	Номера утверждений
I. Ухудшение самочувствия:	
эмоциональные сдвиги	2, 4, 7, 10, 13, 14, 15, 31
особенности отдельных психических процессов	24, 28, 32, 33
снижение общей активности	22, 23, 27, 29, 36
ощущение усталости	1, 8, 30, 34, 35, 63
II. Соматовегетативные нарушения	5, 37-54, 64
III. Нарушения цикла «сон – бодрствование»	55-62
IV. Особенности социального взаимодействия	3, 6, 9, 11, 12, 16-19
V. Снижение мотивации к деятельности	20, 21, 25, 26

Занятие 18

АГРЕССИВНОСТЬ КАК ПРОЯВЛЕНИЕ ДЕЗАДАПТАЦИИ

Вводные замечания. Агрессивное поведение – это специфическая форма действий человека, характеризующаяся демонстрацией превосходства в силе либо применением силы по отношению к другому человеку или группе лиц, которым субъект стремится причинить ущерб. Для понимания происхождения конкретных проявлений агрессивного поведения необходимо установить, является ли агрессивный акт неадекватной защитной реакцией субъекта, следствием его аффективного состояния, или он имеет целенаправленный смысл. Многие исследователи согласны с английским социологом Г. Вильсоном, что современное насилие в подавляющем большинстве случаев – это своеобразная форма невротического протеста личности против различного рода стрессовых факторов и условий социальной жизни, в которых ей трудно адаптироваться. Поэтому агрессивное поведение целесообразно рассматривать как противоположное поведению адаптивному.

Адаптивное поведение – это взаимодействие человека с другими людьми (социальным окружением), характеризующееся согласованием интересов, требований и ожиданий его участников. Социально-психологический анализ адаптивного поведения предполагает изучение условий совместной деятельности людей, общности их целей и ценностных ориентации, принятия групповых норм, культуры, традиций, самоопределения в статусно-ролевой структуре группы.

Высокий уровень агрессивности личности влияет на социальное поведение, способствует проявлению соперничества, конфронтации в отношениях и конфликтов с окружающими людьми, препятствует успешности деятельности.

Цель занятия. Оценка уровня личностной агрессивности.

Оснащение. Опросник Басса–Дарки* (приложение 18.1), «ключ» (приложение 18.2), ответный лист (форма 18).

Порядок работы. Испытуемому выдается опросник с инструкцией. Если в процессе работы у испытуемого возникнут воп-

* Опросник адаптирован Л. Г. Почебут.

росы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

Форма 18

Ответный лист

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

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

Обработка результатов. Вначале в соответствии с «ключом» подсчитываются суммы баллов по каждой из шкал. Всего опросник содержит пять диагностических шкал агрессивности.

1. **Вербальная агрессия (ВА):** человек вербально, словами, выражает свое агрессивное отношение к другому человеку, употребляет словесные оскорбления.

2. **Физическая агрессия (ФА):** человек склонен физически выражать свою агрессию по отношению к другому человеку и может применить грубую физическую силу.

3. **Предметная агрессия (ПА):** человек срывает свою агрессию на окружающих предметах.

4. **Эмоциональная агрессия (ЭА):** у человека при общении с другим человеком возникает эмоциональное отчуждение, чувство подозрительности, враждебности, неприязни и недоброжелательства по отношению к нему.

5. **Самоагрессия (СА):** человек не находится сам с собой в мире, согласии, у него отсутствуют или ослаблены механизмы защиты «Я», он оказывается беззащитен по отношению к агрессивной среде.

Сумма баллов больше 5 означает, что у человека высокая степень агрессии по этому типу поведения и низкая степень адаптивного поведения. Если сумма составляет 3 или 4 балла, можно говорить о средней степени агрессии и адаптации. Сумма баллов от 0 до 2 свидетельствует о низкой выраженности агрессивного поведения и высокой степени адаптированности, приспособляемости по данному типу поведения.

Далее высчитывается сумма баллов по всему тесту. Если она превышает 20 баллов, это означает высокий уровень агрессивности поведения, низкие адаптационные возможности. Сумма баллов от 0 до 10 означает низкую степень агрессивности и выраженное адаптивное поведение.

Контрольные вопросы. 1. В каких формах проявляется агрессия? 2. Почему высокая агрессия препятствует успешному выполнению профессиональной деятельности?

Приложение 18.1

ОПРОСНИК БАССА-ДАРКИ

Инструкция. «Предлагаемый опросник выявляет ваш обычный стиль поведения в стрессовых ситуациях и особенности приспособления в социальной среде. Вам необходимо однозначно ответить на 40 вопросов: либо «да», либо «нет». В ответном листе подчеркните свой ответ в соответствующей колонке. Пометок в самом опроснике, пожалуйста, не делайте».

1. Во время спора я часто повышаю голос.
2. Если меня кто-то раздражает, я могу сказать ему все, что я о нем думаю.
3. Если мне необходимо будет прибегнуть к физической силе для защиты своих прав, я, не раздумывая, сделаю это.
4. Когда я встречаю неприятного мне человека, я могу позволить себе незаметно ущипнуть или толкнуть его.
5. Увлечшись спором с другим человеком, я могу стукнуть кулаком по столу, чтобы привлечь внимание или доказать свою правоту.
6. Я постоянно чувствую, что другие не уважают мои права.
7. Вспоминая прошлое, порой я чувствую обиду за себя.
8. Хотя я и не подаю вида, иногда меня съедает зависть.
9. Если я не одобряю поведения своих знакомых, то я прямо говорю им об этом.

10. В большом гневе я употребляю сильные выражения (сквернословлю).

11. Если кто-нибудь поднимет на меня руку, я постараюсь ударить его первым.

12. Я бываю настолько взбешен, что бросаю вещи.

13. У меня часто возникает потребность переставить в квартире мебель или полностью сменить ее.

14. В общении с людьми я часто чувствую себя как «пороховая бочка», в постоянной готовности взорваться.

15. Порой у меня появляется желание зло подшутить над другим человеком.

16. Когда я сердит, то обычно мрачнею.

17. В разговоре с человеком я стараюсь его внимательно выслушать, не перебивая.

18. В молодости у меня часто «чесались кулаки», и я всегда был готов пустить их в ход.

19. Если я знаю, что человек намеренно меня толкнул, то дело может дойти до «рукопашной».

20. Творческий беспорядок на моем рабочем столе позволяет мне эффективно работать.

21. Я помню, что бывал настолько сердитым, что хватал все, что попадало под руку, и ломал.

22. Иногда люди раздражают меня только одним своим присутствием.

23. Я часто удивляюсь, какие скрытые причины заставляют другого человека делать для меня что-нибудь хорошее.

24. Если мне нанесут обиду, то у меня пропадает желание разговаривать с кем бы то ни было.

25. Иногда я намеренно говорю плохие вещи про человека, которого не люблю.

26. Когда я взбешен, я говорю самое злобное ругательство.

27. В детстве я избегал драк.

28. Я знаю, по какой причине и когда можно кого-нибудь ударить.

29. Когда я взбешен, я могу хлопнуть дверью.

30. Мне кажется, что окружающие люди меня не любят.

31. Я постоянно своими чувствами и переживаниями делюсь с другими людьми.

32. Очень часто своими словами и действиями я сам себе приношу вред.

33. Когда люди орут на меня, я отвечаю тем же.

34. Если кто-нибудь ударит меня первым, я в ответ ударю его.

35. Меня раздражает, когда вещи и предметы лежат не на своем месте.

36. Если мне не удастся починить сломавшуюся и порвавшуюся вещь, то я в гневе ломаю и рву ее окончательно.

37. Другие люди мне всегда кажутся более преуспевающими.

38. Когда я думаю об очень неприятном мне человеке, я могу прийти в возбуждение от желания причинить ему зло.

39. Иногда мне кажется, что судьба сыграла со мной злую шутку.

40. Если кто-нибудь обращается со мной не так, как следует, я очень расстраиваюсь по этому поводу.

Приложение 18.2

«КЛЮЧ»

ВА		ФА		ПА		ЭА		СА	
1. да	17. нет	3. да	19. да	5. да	21. да	6. да	23. нет	7. да	31. нет
2. да	25. да	4. да	27. нет	12. да	29. да	14. да	30. да	8. да	32. да
9. да	26. да	11. да	28. да	13. да	35. да	15. да	37. да	16. да	49. да
10. да	33. да	18. да	34. да	20. нет	36. да	22. да	38. да	24. да	40. да

VI. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ И ЕЕ ИЗУЧЕНИЕ

Занятие 19

ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ЛИЧНОСТИ

Вводные замечания. Согласно данным В. Э. Мильмана, в структуре личности работника имеются два вида мотивации: производительная и потребительная. Производительная мотивация (ценности) детерминирует творческое развитие личности и способствует включению человека в социум. Этот вид ценностей ориентирует человека на будущее, в них предпосылки предметного, содержательного развития как отдельного индивидуума, так и общества в целом. Производительная мотивация, исходя из ее сути, является созидательной, так как способствует порождению общественно значимых материальных и духовных ценностей. Потребительная мотивация направлена на поддержание жизнедеятельности субъекта и обусловлена его натуральными потребностями.

Цель занятия. Выявить некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта, социального статуса и пр. На основе всех ответов составляется суждение о рабочей (деловой) и общежитийской направленности личности.

Оснащение. Текст опросника из 14 утверждений (приложение 19) и бланк для ответов (форма 19).

Порядок работы. Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемые обеспечиваются текстом опросника и бланком для ответов.

Инструкция. «Перед вами 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), поставив в соответствующих клетках регистрационного бланка одну из следующих оценок каждого утверждения: “+” – “согласен с этим”, “=” – “когда как”, “-” – “нет, не согласен”, “?” – “не знаю”. На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут».

Обработка результатов

Ответы испытуемого переводятся в баллы:

«+» – 2 балла,

«==» – 1 балл,

«-» или «?» – 0 баллов.

Баллы суммируются по следующим шкалам: «жизнеобеспечение» (Ж), «комфорт» (К), «социальный статус» (С), «общение» (О), «общая активность» (Д), «творческая активность» (ДР), «социальная полезность» (ОД).

«КЛЮЧ» К ШКАЛАМ:

К шкале «жизнеобеспечение» (Ж) относятся ответы по следующим позициям опросника:

1а, б; 2а; 3а; 4е; 5а; 6з; 8а; 10д; 11а; 12а.

К шкале «комфорт» (К):

2б,в; 3б; 4з; 5б,в; 7а; 9а; 11б, в; 12в.

К шкале «социальный статус» (С):

1е; 2г; 7в, г; 8в,з; 9в, г, е; 10г; 11д; 12д, е.

К шкале «общение» (О):

1в; 2д; 3в; 4б; 7б,з; 8б,г; 9д, з; 10а; 11г; 12в.

К шкале «общая активность» (Д):

1г, з; 4а, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б; 10в; 12з.

К шкале «творческая активность» (ДР):

1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д, ж; 10ж; 11з; 12г.

К шкале «социальная полезность» (ОД):

1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 6ж; 8е, 9ж; 10б, е; 11е, ж; 12ж.

Сумма баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует общественной направленность; сумма баллов по шкалам Д, ДР, ОД характеризует «рабочую» направленность личности.

Приложение 19.1

ТЕКСТ ОПРОСНИКА

«ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ ЛИЧНОСТИ»*

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

а. «время – деньги», нужно стремиться их больше зарабатывать;

б. «главное – здоровье», нужно беречь себя и свои нервы;

в. свободное время нужно проводить с друзьями;

г. свободное время нужно отдавать семье;

д. нужно делать добро, даже если это дорого обходится;

е. нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем и превосходить других;

ж. нужно приобретать больше знаний, разбираться в искусстве, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;

з. нужно стремиться открыть что-то новое, создать, приобрести, добиться успехов в искусстве.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

а. работа – это вынужденная жизненная необходимость;

б. главное – не допускать конфликтов;

в. нужно стремиться обеспечить себя спокойными удобными условиями;

г. нужно активно стремиться к продвижению по службе;

д. главное – завоевать авторитет и признание;

е. нужно постоянно совершенствоваться в своем деле и сверх обязательных требований работы;

ж. в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;

з. нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

3. Среди моих дел в свободное от работы время большее место занимают следующие:

а. текущие, домашние;

б. отдых, развлечения;

* Автор опросника В. Э. Мильман. См. Е. П. Ильин. Мотивация и мотивы. – СПб, 2000. 508 с.

- в. встречи с друзьями;
 - г. общественные дела;
 - д. занятия с детьми;
 - е. учеба, чтение необходимой для работы литературы;
 - ж. хобби;
 - з. подрабатывание денег.
4. Среди моих рабочих дел много места занимают следующие:
- а. деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и пр.);
 - б. личное общение (на темы, не связанные с работой).
- в. общественная работа;
- г. учеба, повышение квалификации, получение новой информации.
- д. работа творческого характера;
 - е. работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);
 - ж. работа, связанная с ответственностью перед другими;
 - з. свободное время, отдых, перекуры.
5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:
- а. заниматься текущими домашними делами;
 - б. отдыхать;
 - в. развлекаться;
 - г. заниматься общественной работой;
 - д. заниматься учебой, получать новые знания;
 - е. заниматься творческой работой;
 - ж. делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими;
 - з. делать дело, дающее возможность заработать.
6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:
- а. тем, что составляет мои основные рабочие обязанности;
 - б. общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения и пр.);
 - в. личным общением (разговорами, не связанными с работой);
 - г. общественной работой;
 - д. учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
 - е. творческой работой;

- ж. работой, выполняя которую чувствуешь ответственность и пользу;
- з. работой, за которую можно получить больше денег.
7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы
- а. где что можно купить, как хорошо провести время;
 - б. об общих знакомых;
 - в. о том, что вижу и слышу вокруг;
 - г. как добиться успеха в жизни;
 - д. р работе;
 - е. о своих увлечениях (хобби);
 - ж. о своих успехах и планах;
 - з. о жизни, книгах, кинофильмах, политике.
8. Моя работа дает мне, прежде всего:
- а. достаточные материальные средства для жизни;
 - б. общение с людьми, дружеские отношения;
 - в. авторитет и уважение окружающих;
 - г. интересные встречи и беседы;
 - д. удовлетворение непосредственно от самой работы;
 - е. чувство своей полезности;
 - ж. возможность повышать свой профессиональный уровень;
 - з. возможность продвижения по службе.
9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:
- а. уютно, хорошие развлечения;
 - б. можно обсудить волнующие тебя вопросы;
 - в. тебя уважают, считают авторитетом;
 - г. можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные отношения;
 - д. можно приобрести новых друзей;
 - е. бывают известные, заслуженные люди;
 - ж. все связано общим делом;
 - з. можно проявить и развить свои способности.
10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:
- а. с которыми можно поговорить на разные темы;
 - б. которым я мог бы передавать свои знания и опыт;
 - в. с которыми можно больше заработать;
 - г. которые имеют авторитет и вес на работе;
 - д. которые могут научить чему-нибудь полезному;
 - е. которые заставляют тебя становиться активнее в работе
 - ж. которые имеют много знаний и интересных идей;
 - з. которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.

11. К настоящему времени я имею в своей жизни в достаточной степени:

- а. материальное благополучие;
- б. возможность интересно развлекаться;
- в. хорошие условия жизни;
- г. хорошую семью;
- д. возможность интересно проводить время в обществе;
- е. уважение, признание и благодарность других;
- ж. чувство полезности для других;
- з. созданного чего-то ценного, полезного.

12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:

- а. хорошую зарплату, другие материальные блага;
- б. хорошие условия для работы;
- в. хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
- г. определенные творческие достижения в ней;
- д. хорошую должность;
- е. самостоятельность и независимость;
- ж. авторитет и уважение коллег;
- з. высокий профессиональный уровень.

13. Больше всего мне нравится, когда:

- а. нет насущных забот;
- б. кругом комфортное, приятное окружение;
- в. кругом оживление, веселая суета;
- г. предстоит провести время в веселом обществе;
- д. испытываю чувство соревнования, риска;
- е. испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
- ж. погружен в свою работу;
- з. включен в совместную работу с другими.

14. Когда меня постигает неудача, не получается то, что очень хочу:

- а. я расстраиваюсь и долго переживаю;
- б. стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
- в. теряюсь, злюсь на себя;
- г. злюсь на то, что мне помешало;
- д. стараюсь оставаться спокойным;
- е. переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую то, что произошло;
- ж. стараюсь понять, в чем я был виноват;
- з. стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

Занятие 20

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ «НА СЕБЯ» — «НА ДЕЛО» — «НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ»

Вводные замечания. Профессиональная направленность личности работника включает в себя следующие виды отношения человека: а) отношение человека к самому себе; б) отношение человека к окружающим его людям; в) отношение человека к выполняемой работе. У каждого человека в его мотивационной структуре представлены все три вида отношений, однако доля каждого из них неодинакова. Чаще всего доминирует какой-либо один вид отношений, что и определяет характер направленности личности данного человека. Возможно доминирование «направленности на себя», либо «направленности на дело», либо «направленности на взаимодействие с другими людьми».

Доминирование в структуре личности «направленности на себя» (НС) свидетельствует о выраженности у данного человека эгоцентрических тенденций, его стремлении к личному благополучию, престижу, удовлетворению своих желаний. Интересы дела и окружающих людей в таком случае вторичны.

Если в мотивационной структуре преобладает «направленность на дело», «на задачу» (НЗ), то это свидетельствует о стремлении человека к реализации целей и решению задач профессиональной деятельности. Такие лица наиболее продуктивны в работе, они нередко становятся неформальными лидерами в группе.

В том случае, когда у человека преобладает «направленность на взаимодействие» (НВ), можно предположить, что такой человек конформен, зависим от группы. Для него главное — это хорошие отношения с окружающими, у него выражен потребность в общении с другими людьми. При этом работа и ее результаты отходят на второй план, что делает таких работников малопродуктивными.

Цель занятия. Определить направленность личности работника.

Оснащение. Ориентировочная анкета, содержащая в себе 27 утверждений (приложение 20), лист для ответов (форма 20.1) «ключ» обработки данных (форма 20.2).

Порядок работы. Обследование может проводиться как в группе, так и индивидуально. Испытуемым раздают бланки для ответов и зачитывают инструкцию: «Предлагаемая анкета состоит из ряда утверждений, каждое из которых имеет три различных окончания: А, В, С. Необходимо из трех вариантов окончания выбрать тот, который для вас наиболее значим. Впишите букву (А, В или С), соответствующую вашему выбору, в бланк для ответов в скобках против соответствующего номера вопроса в рубрике «Больше всего». Затем из оставшихся ответов выберите тот, который менее всего совпадает с вашей точкой зрения, и впишите букву, соответствующую этому ответу, против номера вопроса в рубрике «Меньше всего» бланка ответов.

Для каждого вопроса используются две буквы. Оставшийся ответ нигде не фиксируется».

Обработка результатов

Ответы испытуемого, обозначенные как «Больше всего», оцениваются в 2 балла. Ответы, обозначенные как «Меньше всего», оцениваются в 0 баллов, оставшиеся невыбранными ответы оцениваются в 1 балл.

Все полученные в процессе заполнения анкеты данные сверяются со специальным «ключом». Для каждого вида направленности личности баллы суммируются по всем 27 пунктам анкеты (отдельно).

Основным критерием оценки результатов является соответствие выборов баллов «ключу», а также абсолютное преобладание одного из видов направленности личности.

Контрольные вопросы. 1. Что такое «мотивационная сфера личности»? 2. Для каких целей диагностируется направленность личности работника?

Форма 20.

Лист ответов «Ориентировочной анкеты»

Ф.И.О. _____

Пол _____ Возраст _____ Дата _____

№- № п/п	Больше всего	Меньше всего	№№ п/п	Больше всего	Меньше всего
1			15		
2			16		
3			17		
4			18		
5			19		
6			20		
7			21		
8			22		
9			23		
10			24		
11			25		
12			26		
13			27		
14					

Форма 20.2

**«Ключ» для обработки результатов по методике
«Ориентировочная анкета» В. Смейкала и М. Кучера**

Направленность на себя (НС)		Направленность на взаимодействие (НВ)		Направленность на задачу (НЗ)	
1А	15А	1С	15С	1В	15В
2В	16В	2С	16С	2А	16А
3А	17А	3С	17С	3В	17В
4В	18А	4В	18С	4С	18В
5В	19А	5А	19В	5С	19С
6С	20С	6А	20В	6В	20А
7А	21С	7С	21А	7В	21В
8С	22В	8В	22А	8А	22С
9С	23В	9А	23С	9В	23А
10С	24С	10В	24А	10А	24В
11В	25В	11С	25А	11А	25С
12В	26В	12А	26А	12С	26С
13С	27А	13А	27В	13В	27С
14С		14А		14В	

Приложение 20.2

ТЕКСТ ОРИЕНТИРОВОЧНОЙ АНКЕТЫ *

1. Наибольшее удовольствие я получаю от:
 - А – одобрения моей работы;
 - В – сознания того, что работа сделана хорошо;
 - С – сознания того, что меня окружают друзья.
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:
 - А – тренером, который разрабатывает тактику игры;
 - В – известным игроком;
 - С – выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
 - А – проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
 - В – вызывает интерес к предмету так, что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания в этом предмете;
 - С – создает в коллективе такую обстановку, при которой никто не боится высказать свое мнение.
4. Мне нравится, когда люди:
 - А – радуются выполненной работе;
 - В – с удовольствием работают в коллективе;
 - С – стремятся выполнить свою работу.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
 - А – были бы отзывчивыми и помогали людям, когда для этого предоставляются возможности;
 - В – были бы верны и преданы мне;
 - С – были бы умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
 - А – с кем складываются хорошие отношения;
 - В – кто может многого достичь в жизни;
 - С – на кого можно положиться.
7. Больше всего в жизни я не люблю:
 - А – когда у меня что-то не получается;
 - В – когда портятся отношения с товарищами;
 - С – когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
 - А – не скрывает, что некоторые учащиеся ему не симпатичны, насмехается и подшучивает над ними;

* Авторы анкеты В. Смейкал и М. Кучер

В – вызывает дух соперничества в коллективе;

С – недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.

9. В детстве мне больше всего нравилось:

А – проводить время с друзьями;

В – ощущать выполненные дела;

С – когда меня за что-либо хвалили.

10. Я хотел быть похожим на тех, кто:

А – добивался успеха в жизни;

В – по-настоящему увлечен своим делом;

С – отличался дружелюбием и доброжелательностью.

11. В первую очередь система образования должна:

А – научить решать задачи, которые ставит жизнь;

В – развивать прежде всего индивидуальные способности обучающихся;

С – воспитывать качества, помогающие взаимодействию с людьми.

12. Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:

А – для общения с друзьями;

В – для отдыха и развлечений;

С – для своих любимых дел и самообразования.

13. Наибольших успехов я добиваюсь тогда, когда:

А – работаю с людьми, которые мне нравятся;

В – у меня есть интересная работа;

С – мои усилия хорошо вознаграждаются.

14. Я люблю, когда:

А – другие меня ценят;

В – испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;

С – приятно провожу время с друзьями.

15. Если бы обо мне решили написать в газете, то мне хотелось бы, чтобы:

А – рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т. д., в котором мне довелось принимать участие;

В – написать о моей деятельности;

С – рассказали обязательно о коллективе, в котором я работаю.

16. Я делаю наибольшие успехи в обучении, если преподаватель:

А – имеет ко мне индивидуальный подход;
В – сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
С – устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем.

17. Для меня нет ничего хуже, чем:

- А – оскорбление личного достоинства;
- В – неудача при выполнении важного дела;
- С – потеря друзей.

18. Больше всего я ценю:

- А – успех;
- В – возможность хорошей совместной работы;
- С – здравый, практичный ум и смекалку.

19. Я не люблю людей, которые:

- А – считают себя хуже других;
- В – часто ссорятся и конфликтуют;
- С – возражают против всего нового.

20. Приятно, когда:

- А – работаешь над важным для всех делом;
- В – имеешь много друзей;
- С – вызываешь восхищение и всем нравишься.

21. По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:

- А – доступным для всех;
- В – авторитетным;
- С – требовательным.

22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:

- А – о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
- В – о жизни знаменитых людей;
- С – о последних достижениях науки и техники.

23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:

- А – дирижером;
- В – композитором;
- С – солистом.

24. Мне бы хотелось:

- А – придумать интересный конкурс;
- В – победить в конкурсе;
- С – организовать конкурс и руководить им.

25. Для меня важно знать:

- А – что я хочу сделать;
В – как достичь цели;
С – как организовать людей для достижения цели.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
А – другие были им довольны;
В – прежде всего выполнить свою задачу;
С – его не нужно было упрекать за свою работу.
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
А – в общении с друзьями;
В – просматривая развлекательные фильмы;
С – занимаюсь своим любимым делом.

Занятие 21

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА

Вводные замечания. Мотивация достижений, по мнению Г. Меррея, выражается в потребности преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствоваться, соперничать с другими и опережать их, реализовать свои таланты и тем самым повышать самоуважение. Данный опросник предназначен для диагностики двух мотивов личности: стремление к успеху и избежание неудачи. Выясняется, какой из двух мотивов у человека доминирует. Опросник имеет две формы – мужскую (А) и женскую (Б).

Цель занятия. Определение уровня мотивации достижения успеха.

Оснащение. Опросник А. Мехрабиана (приложение 21.1), «ключ», ответный лист (форма 21.1).

Порядок работы. Испытуемому выдается ответный лист и опросник с инструкцией. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ. Исследование может проводиться как индивидуально, так и в группе.

Ответный лист

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

№ во-проса	Полностью согласен	Согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Нейтрален	Скорее не согласен, чем согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
1							
...							
32							

Инструкция. «Опросник состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. Чтобы оценить степень вашего согласия или несогласия с каждым из утверждений, используйте следующую шкалу.

+3 – полностью согласен.

-2 – согласен.

+1 – скорее согласен, чем не согласен.

0 – нейтрален.

-1 – скорее не согласен, чем согласен.

-2 – не согласен.

-3 – совершенно не согласен.

Прочтите утверждения опросника и оцените степень своего согласия или несогласия. При этом на бланке для ответов против номера утверждения поставьте цифру, которая соответствует степени вашего согласия. Дайте тот ответ, который первым придет вам в голову. Не тратьте время на обдумывание»

Обработка и интерпретация результатов. Вначале подсчитывается суммарный балл. Ответам испытуемых на прямые пункты (отмеченные знаком «→» в «ключе») приписываются баллы:

ответы -3 -2 -1 0 +1 +2 +3;

баллы 1 2 3 4 5 6 7.

Ответам испытуемых на обратные пункты (отмеченные знаком «←» в «ключе») приписываются баллы:

ответы -3 -2 -1 0 +1 +2 +3;

баллы 7 6 5 4 3 2 1.

«Ключ» к форме А:

да: 1, 3, 5, 7, 8, 10, 13, 14, 17, 19, 21, 24, 28, 31;

нет: 2, 4, 6, 9, 11, 12, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 32.

«Ключ» к форме Б:

да: 1, 2, 4, 7, 8, 10, 14, 17, 19, 21, 23, 26, 28;

нет: 3, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 20, 22, 24, 25, 27, 29, 30.

На основе подсчета суммарного балла определяется, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого. Баллы всех испытуемых выборки ранжируют и выделяют две конкретные группы: верхние 27 % выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27 % – мотивом избежания неудачи.

Контрольные вопросы. 1. Какие формы имеет мотивация достижения успеха? 2. В чем конкретно проявляется мотивация достижения успеха?

Приложение 21.1

Опросник (форма А)

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасюсь получения плохой.

2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое мне задание, то я предпочел бы сделать его с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.

3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, что решу.

4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения, в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.

5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бы к тому, что у меня может хорошо получиться.

6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции хорошо определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я должен сам определить свою роль.

7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.

8. Я предпочел бы важное трудное дело, хотя вероятность не удачи в нем равна 50 %, делу достаточно важному, но не трудному.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. Если я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.

12. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, чем, где все участники примерно равны по силам.

13. В свободное от работы время я овладеваю какой-нибудь игрой скорее для развития своих умений, чем для отдыха и развлечений.

14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как считаю нужным, пусть даже с 50-процентным риском ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие.

15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выберу работу, в которой начальная зарплата будет 1000 рублей и может остаться в таком размере неопределенное время, чем работу, в которой начальная зарплата равна 300 рублей и есть гарантия, что не позднее чем через полгода я буду получать 2500 рублей.

16. Я скорее стал бы играть в команде, чем соревноваться один с секундомером в руке.

17. Я предпочитаю работать не щадя сил, пока полностью не удовлетворюсь полученным результатом, чем стремлюсь закончить дело побыстрее и с меньшим напряжением.

18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы и пройденному материалу вопросам, требующим для ответа высказывания своего мнения.

19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достигнуть большего, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но существенно не улучшится.

20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.

21. Если бы я мог вернуться к одному из незавершенных дел, то я скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.

22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно ее решить.

23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сам продолжать искать выход.

24. После неудачи я скорее становлюсь все более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать искать выход.

25. Если есть сомнения в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.

26. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

27. Я работаю эффективнее под чьим-либо руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность.

28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем знакомое задание, в успехе которого я уверен.

29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах.

30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решать аналогичную задачу, чем перешел бы к задаче другого типа.

31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.

32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Опросник (форма Б)

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаюсь получения плохой.

2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, что решу.

3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.

4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что у меня может хорошо получаться.

5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я должна сама определять свою роль.

6. Более сильные переживания у меня вызываются страхом неудачи, чем надеждой на успех.

7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.

8. Я предпочла бы трудное дело, где вероятность неудач равна 50 %, делу достаточно важному, но не трудному.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерств и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.

12. Если бы я собиралась играть в карты, то я скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.

13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других тем, где участники приблизительно равны по силам.

14. После неудачи я становлюсь скорее более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело.

15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем принося радость успехи.

16. В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.

17. Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может плохо получиться, чем стану готовить привычное блюдо, которое обычно хорошо выходило.

18. Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то, как мне кажется, стоящее но не очень увлекательное.

19. Я скорее затратю все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить за это же время два-три дела.

20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то я использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать и поработать.

21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы бы решили устроить вечеринку, я предпочла бы сама организовать ее, чем чтобы это сделала какая-то другая девушка.

22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-то за помощью, чем стану сама продолжать искать выход.

23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникают интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.

24. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

25. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную ответственность.

26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверена.

27. Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы решать еще раз аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.

28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.

29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще я теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.

30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Занятие 22

ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБНОСТЕЙ РАБОТНИКА МЕТОДОМ ПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ

Вводные замечания. В психологии личности одним из значимых понятий является понятие «потребности». По мнению А. Н. Леонтьева, потребности «родились» из свойств организма приходиться в состояние деятельности под влиянием воздействий внешней среды. Чаще всего различают две категории потребностей: те, которые свойственны человеку как естественному организму (в воздухе, питье, пище и др.), и те, которые

присущи лишь человеческой личности. Потребности первого рода называются низшими (естественными), потребности второго рода – высшими. Согласно теории А. Маслоу* человеческие потребности можно представить в виде их особой иерархии с определенным порядком актуализации. Первую группу потребностей, находящихся «внизу» условной пирамиды, представляют физиологические потребности, обеспечивающие выживание человека. Над ними находится вторая группа – потребности в безопасности и стабильности. Третий уровень составляют потребности человека быть любимым, признанным общественным «существом». На четвертом уровне находятся потребности человека в позитивной оценке обществом его индивидуальности, обретение определенного социального статуса. На самом верху пирамиды находятся потребности к самореализации.

Цель занятия. Определить степень удовлетворенности у работника пяти видов потребностей, таких, как: материальные, потребности в безопасности, социальные (межличностные) потребности, потребности в признании, потребности в самовыражении.

Оснащение. Перечень из 15 утверждений (приложение 22) и регистрационный бланк (форма 22).

Порядок работы. Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемые обеспечиваются перечнем утверждений и регистрационным бланком.

Инструкция. «Перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их друг с другом. Сначала оцените 1-е утверждение, сравнив его со 2-м, 3-м, 4-м и т. д., вписав в клеточки первого столбика цифру, соответствующую номеру, предпочитаемого утверждения. Так, если, сравнивая 1-е и 2-е утверждения, вы отдаете предпочтение 1-му, то в колонку первого столбика в первой пустой клетке ставите цифру 1. Если же Вы предпочитаете 2-е утверждение, то в первую пустую клетку первого вертикального столбика ставите цифру 2. Затем первое утверждение сравниваете с третьим и результат этого сравнения (либо 1, либо 3) записывается во вторую пустую клетку первого вертикального столбика. Таким образом, первый столбик заполняется цифрами до конца. В последней ячейке этого столбика будет находиться либо цифра 1, либо – 15. После этого продолжают сравнения второго

утверждения со всеми последующими и результаты заносятся во второй вертикальный столбик, и таким образом заполняете матрицу.

Во время заполнения желательно к каждому утверждению вслух проговаривать фразу “Я хочу...”*.

Приложение 22

Список утверждений к методике «Потребности» или «Парные сравнения»*

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить свое будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень своего мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе определенное влияние в обществе.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

* См. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. Составитель: Литвинцева М. А. – М. 1996/97.

Регистрационный бланк

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Обработка и оценка результатов

а) Суммируется количество выборов (баллов), выпавших на каждое утверждение (от первого до пятнадцатого);

б) для определения степени удовлетворенности пяти ведущих потребностей подсчитывается сумма баллов по соответствующим группам утверждений, а именно:

1) материальные потребности: сумма баллов, полученных по утверждениям номер 4, 8 и 13;

2) потребности в безопасности: сумма баллов по утверждениям номер 3, 6 и 10;

3) социальные (межличностные) потребности: сумма баллов по утверждениям номер 2, 5 и 15;

4) потребности в признании: сумма баллов по утверждениям номер 1, 9 и 12;

5) потребности в самовыражении: сумма баллов по утверждениям номер 7, 11 и 14.

Сумма баллов по пяти вышеназванным потребностям свидетельствует о степени их удовлетворенности. Если сумма баллов не превышает 14, то потребность считается удовлетворенной.

От 14 до 28 баллов – зона частичной неудовлетворенности потребности; от 28 до 42 баллов – зона неудовлетворенности.

Контрольные вопросы. 1. Какие виды потребностей вы знаете? 2. Как определяются зоны удовлетворенности основных потребностей?

Занятие 23

ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ

Вводное занятие. Эффективная деятельность работника во многом зависит от его удовлетворенности трудом. Это возможно, если человек ориентирован на содержание труда, когда он работает в благоприятных условиях, у него хорошо организовано рабочее место и трудовой процесс; благоприятные отношения с руководителем и коллегами, достаточное материальное вознаграждение (уровень заработной платы); есть перспектива профессионального роста и многое другое.

Цель занятия. Изучение удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

Оснащение. Анкета, содержащая 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

- 1 балл – вполне удовлетворен,
- 2 балла – удовлетворен,
- 3 балла – не вполне удовлетворен,
- 4 балла – не удовлетворен,
- 5 баллов – крайне не удовлетворен (приложение 23).

Порядок работы. Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают анкеты и зачитывают инструкцию: «Перед вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим вас оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т. п.».

Обработка и оценка результатов. Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты.

По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов, то это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше у него удовлетворенность работой.

Данная анкета может быть использована и для оценки степени удовлетворенности работой группой работников. В таком случае анализируются средние значения показателей по группе и оценка производится по следующей шкале:

15–20 баллов – вполне удовлетворены работой,

21–32 балла – удовлетворены,

33–44 балла – не вполне удовлетворены,

45–60 баллов – не удовлетворены,

свыше 60 баллов – крайне не удовлетворены.

Контрольные вопросы. 1. Какие факторы обуславливают уровень удовлетворенности человека его работой? 2. Какие значения показателей по результатам обследования свидетельствуют о неудовлетворенности человека своей работой?

Приложение 23

ТЕСТ «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ»*

Утверждение	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен
1. Балла удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете	1	2	3	4	5
2. Балла удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.)	1	2	3	4	5

* Методика разработана В. А. Розановой.

3. Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4	5
4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников	1	2	3	4	5
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1	2	3	4	5
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника	1	2	3	4	5
7. Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам	1	2	3	4	5
8. Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5
10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5

12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту	1	2	3	4	5
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу	1	2	3	4	5

Занятие 24

ИЗУЧЕНИЕ АФФИЛИАЦИИ

Вводные замечания. Аффилиация, по мнению Г. Меррея, — это потребность тесно контактировать и взаимодействовать с окружающими людьми. Данный опросник предназначен для диагностики двух мотивов, входящих в структуру мотивации аффилиации: стремления к принятию вас окружающими людьми (СП) и страх быть отвергнутым другими людьми (СО). От уровня аффилиации зависит успешность профессионального взаимодействия, особенно в тех профессиях, в которых объектом труда является человек (клиент, пациент, ученик и т. п.). Велико значение аффилиации в деятельности менеджера.

Цель занятия. Определение степени развитости мотивации аффилиации у испытуемых.

Оснащение. Опросник А. Мехрабиана (приложение 24.1), «ключ», ответный лист (форма 24). Опросник состоит из двух шкал: СП и СО.

Порядок работы. Испытуемому выдается ответный лист и опросник с инструкцией. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяс-

нение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ. Исследование может проводиться как индивидуально, так и в группе.

Форма 24

Ответный лист

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

№ вопроса	Полностью согласен	Согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Нейтрален	Скорее не согласен, чем согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
1							
...							
32							

Инструкция. «Опросник состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. Чтобы оценить степень вашего согласия или несогласия с каждым из утверждений, используйте следующую шкалу:

- +3 – полностью согласен;
- +2 – согласен;
- +1 – скорее согласен, чем не согласен;
- 0 – нейтрален;
- 1 – скорее не согласен, чем согласен;
- 2 – не согласен;
- 3 – совершенно не согласен.

Прочтите утверждения опросника и оцените степень согласия или несогласия. При этом на бланке для ответов против номера утверждения поставьте цифру, соответствующую выбранному вами ответу. Не тратьте времени на обдумывание ответов. Дайте тот ответ, который первым пришел вам в голову. Каждое последующее утверждение читайте только после того, как вы уже оценили предыдущее. Ни в коем случае ничего не

пропускайте. При обработке результатов производится подсчет определенных баллов, а не содержательный анализ ответов на отдельные пункты. В опроснике не предполагается хороших или плохих ответов. Свободно и искренне выражайте свое мнение».

Обработка и интерпретация результатов

По каждой из шкал подсчитывается суммарный балл. Ответам испытуемого на прямые пункты (отмеченные знаком «+» в «ключе») приписываются баллы:

ответы -3 -2 -1 0 +1 +2 +3;

баллы 1 2 3 4 5 6 7.

Ответам испытуемого на обратные пункты теста (отмеченные знаком «-» в «ключе») приписываются также баллы:

ответам -3 -2 -1 0 +1 +2 +3;

баллы 7 6 5 4 3 2 1.

«Ключ» к шкале СП:

да: 1, 2, 5, 7, 12, 14, 15, 20, 22, 26, 30;

нет: 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 29.

«Ключ» к шкале СО:

да: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 27, 28, 30, 32;

нет: 5, 6, 11, 13, 16, 20, 21, 24, 26, 29, 31.

На основе двух индексов СП и СО выделяются четыре типа мотивов. Для этого суммарные баллы всей выборки ранжируются как по шкале СП, так и по шкале СО. Далее выделяются четыре группы испытуемых:

А) высокий – низкий (СП выше медианы, а СО ниже медианы);

Б) низкий – низкий (СП ниже медианы, СО ниже медианы);

В) высокий – высокий (СП выше медианы, СО выше медианы);

Г) низкий – высокий (СП ниже медианы, СО выше медианы).

Для испытуемых группы «высокий–низкий» характерен мотив «стремление к принятию группой», а для испытуемых группы «низкий–высокий» – мотив «страх отвержения». У испытуемых двух других групп интенсивность этих мотивов примерно одинакова, что может свидетельствовать о наличии у них внутреннего дискомфорта, напряженности. У группы «высокий–высокий» страх быть отвергнутым группой препятствует удовлетворению их потребности в общении с другими людьми.

Контрольные вопросы. 1. Из каких мотивов складывается аффилиация? 2. В чем проявляется мотивация аффилиации?

Приложение 24.1

Шкала СП

1. Я легко схожусь с людьми.
2. Когда я расстроен, то предпочитаю быть на людях, чем оставаться в одиночестве.
3. Если бы я должен был выбирать, то предпочел бы, чтобы меня считали скорее способным и сообразительным, чем общительным и дружелюбным.
4. Я нуждаюсь в близких друзьях меньше, чем большинство людей.
5. Я говорю людям о своих переживаниях скорее часто и охотно, чем редко и по особым случаям.
6. От хорошего фильма я получаю больше удовольствия, чем от большой компании.
7. Мне нравится заводить как можно больше друзей.
8. Я скорее предпочел бы провести свой отдых вдали от людей, чем на оживленном курорте.
9. Я думаю, что большинство людей славу и почет ценят превыше дружбы.
10. Я предпочел бы самостоятельную работу коллективной.
11. Излишняя откровенность с друзьями может повредить.
12. Когда я встречаю на улице знакомого, я скорее стараюсь перекинуться с ним хотя бы парой слов, чем просто пройти и поздороваться.
13. Независимость и свободу от привязанности к другим я предпочитаю прочным дружеским узам.
14. Я посещаю компании и вечеринки потому, что это хороший способ завести друзей.
15. Если мне нужно принять важное решение, то я скорее посоветуюсь с друзьями, чем стану обдумывать его один.
16. Я не доверяю слишком открытому проявлению дружеских чувств.
17. У меня очень много близких друзей.
18. Когда я нахожусь с незнакомыми людьми, мне совсем не важно, нравлюсь я им или нет.
19. Индивидуальные развлечения я предпочитаю групповым.
20. Открытые эмоциональные люди привлекают меня больше, чем серьезные, сосредоточенные.

21. Я скорее прочту интересную книгу или посмотрю телевизор, чем проведу время на вечеринке.

22. Путешествуя, я больше люблю общаться с людьми, чем одному наслаждаться видами и одному посещать достопримечательности.

23. Мне легче решить трудную проблему, когда я обдумаю его один, чем когда обсуждаю с другими.

24. Я считаю, что в трудных жизненных ситуациях скорее нужно рассчитывать только на свои силы, чем надеяться на помощь друзей.

25. Даже в коллективе мне трудно полностью отвлечься от забот и срочных дел.

26. Оказавшись на новом месте, я быстро приобретаю широкий круг знакомых.

27. Вечер, проведенный за любимым занятием, привлекает меня больше, чем оживленная вечеринка.

28. Я избегаю слишком близких отношений с людьми, чтобы не потерять личную свободу.

29. Когда у меня плохое настроение, я скорее стараюсь не показывать своих чувств, чем пытаюсь с кем-нибудь поделиться.

30. Я люблю бывать в обществе и всегда рад провести время в веселой компании.

Шкала СО

1. Я стесняюсь идти в незнакомое общество.

2. Если вечеринка мне не нравится, я все равно не уйду первым.

3. Меня бы очень задело, если бы мой близкий друг стал бы противоречить мне при посторонних людях.

4. Я стараюсь меньше общаться с людьми критического склада ума.

5. Обычно я легко общаюсь с незнакомыми людьми.

6. Я не откажусь пойти в гости из-за того, что там будут люди, которые меня не любят.

7. Когда два моих друга спорят, я предпочитаю не вмешиваться в их спор, даже если с кем-то из них я не согласен.

8. Если я попрошу кого-нибудь пойти со мной и он мне откажет, то я не решусь попросить его снова.

9. Я осторожен в высказывании своих мнений, пока хорошо не узнаю человека.

10. Если во время разговора я что-то не понял, то лучше я это пропущу, чем прерву говорящего и попрошу повторить.
11. Я открыто критикую людей и ожидаю от них того же.
12. Мне трудно говорить людям «нет».
13. Я все же могу получить удовольствие от вечеринки, даже если вижу, что одет не по случаю.
14. Я болезненно воспринимаю критику в свой адрес.
15. Если я не правлюсь кому-то, то стараюсь избегать этого человека.
16. Я редко стесняюсь обращаться к людям за помощью.
17. Я редко противоречу людям из боязни их задеть.
18. Мне часто кажется, что незнакомые люди смотрят на меня критически.
19. Всякий раз, когда я иду в незнакомое общество, я предпочитаю брать с собой друга.
20. Я часто говорю то, что думаю, даже если это неприятно собеседнику.
21. Я легко осваиваюсь в новом коллективе.
22. Временами я уверен, что никому не нужен.
23. Я долго переживаю, если посторонний человек нелестно выражается в мой адрес.
24. Я никогда не чувствую себя одиноким в компании.
25. Меня очень легко задеть, даже если это не заметно со стороны.
26. После встречи с новым человеком меня обычно мало волнует, правильно ли я себя вел.
27. Когда я должен за чем-либо обратиться к официальному лицу, я почти всегда жду, что мне откажут.
28. Когда нужно попросить продавца показать понравившуюся мне вещь, я чувствую себя неуверенно.
29. Если я недоволен тем, как ведет себя мой знакомый, я обычно прямо указываю ему на это.
30. Если в транспорте я сижу, мне кажется, что люди смотрят на меня с укором.
31. Оказавшись в незнакомой компании, я скорее активно включаюсь в беседу, чем держусь в стороне.
32. Я стесняюсь просить, чтобы вернули мою книгу или какую-то другую вещь, занятую у меня на время.

Занятие 25

ОЦЕНКА УРОВНЯ САМОАКТУАЛИЗАЦИИ

Вводные замечания. Самоактуализация, по мнению А. Маслоу, — это «потребность человека стать тем, кем он способен стать». Человек, достигший этого высшего уровня своих потребностей, добивается полного использования своих талантов, способностей и потенциала личности. Данный опросник предназначен для диагностики уровня развития самоактуализации личности.

Цель занятия. Определение уровня потребности в самоактуализации.

Оснащение. Опросник А. Шостром «Самоактуализация личности» (приложение 25.1), «ключ» (приложение 25.2), ответный лист (форма 25).

Порядок работы. Испытуемому выдается ответный лист и опросник с инструкцией. Исследование может проводиться как индивидуально, так и в группе.

Форма 25

Ответный лист

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

1. а б	26. а б	51. а б	76. а б	101. а б
...
25. а б	50. а б	75. а б	100. а б	126. а б

Обработка и интерпретация результатов. За каждое суждение, выбранное испытуемым и соответствующее самоактуализации, начисляется 1 балл. Затем необходимо подсчитать баллы по всем шкалам теста. Затем подсчитывается значение двух базовых коэффициентов: коэффициента «Ориентация во времени» и коэффициента «Поддержка». На основе этих данных производится основная интерпретация результатов.

Коэффициент «Ориентация во времени» состоит из количества баллов, набранных испытуемым по шкале «Ориентация во времени». Он представляет собой отношение количества пунктов, по которым испытуемый выбрал суждение, свойственное

для несамоактуализирующейся личности, к количеству пунктов, по которым он выбрал суждение, характерное для самоактуализирующейся личности. А. Шостром учитывала, что самоактуализирующаяся личность несовершенна, или, иными словами, психологическое здоровье, которое отождествляется с самореализацией личности, не абсолютно. Человек не всегда ведет себя одинаково, то есть не всегда является компетентным по отношению ко времени. Коэффициент «Ориентация во времени» представляет собой соотношение компетентности во времени (КВ) и некомпетентности по отношению ко времени (НВ) и является для конкретного человека постоянным. Предполагается, что этот коэффициент для самоактуализирующейся личности представляет соотношение $ВН:ВК=1:8$. Это означает, что один час из каждых девяти часов самоактуализирующаяся личность существует во времени некомпетентным образом. Для средней «нормальной» личности это соотношение равно $ВН:ВК=1:6$, а для несамоактуализирующейся — $ВН:ВК=1:3$.

Аналогичным образом на основе данных, полученных по второй базовой шкале, можно вычислить коэффициент «Поддержки». Для самоактуализирующейся личности этот коэффициент равен соответственно 1:3, для «нормального» человека — 1:2, а у несамоактуализирующейся личности — 1:1. Это означает, что самоактуализированная личность в трех случаях из четырех руководствуется своей собственной внутренней мотивацией, не подвержена внешнему влиянию, свободна в своем собственном выборе.

Шкала «Ориентация во времени» (включает 17 пунктов)

Определяет степень правильности ориентированности человека во времени. Человек, обладающий низким уровнем самоактуализации (низкий балл по шкале), неправильно ориентируется во времени. Такой человек либо живет прошлым, его мучают раскаяние за совершенные проступки, воспоминания о нанесенных ему обидах, он испытывает постоянные угрызения совести либо живет будущим, строит недостижимые планы, надежды, ставит перед собой нереальные цели. Такой человек обычно считает, что идеалы и цели в этом случае могут являться средствами, с помощью которых удовлетворяются потребности в привязанности, любви, признании, восхищении. Человек

тешит свое тщеславие, удовлетворяя в воображении свои желания и цели. Считается, что нереальные цели возникают у человека, когда он не способен принять себя таким, каков он есть в действительности. Стремясь к идеалистическим, неосуществимым целям, индивид превращает свою жизнь в ад. Это задерживает естественное развитие личности и способствует возникновению в человеке чувства неполноценности. Людям, живущим предпочтительно будущим, обычно присущ страх за свою жизнь.

Самоактуализирующаяся личность (высокий балл по шкале) правильно ориентирована во времени, рассматривая его в единстве прошлого, настоящего и будущего. Она не откладывает жизнь на завтра, не увязает в прошлом, а живет в настоящем, воспринимая его, однако, в единстве с прошлым и будущим. Человек «компетентный» во времени отличается от несамоактуализирующейся личности тем, что менее обременен чувствами вины, сожаления, обиды, идущими от прошлого. Его надежды разумно связаны с действующими в настоящее время целями. Его вера в будущее лишена ригидных или идеалистических целей.

Несамоактуализирующаяся личность не соотносит прошлое и будущее с настоящим. Такая личность может, кроме того, ориентироваться только на будущее или на настоящее, то есть ее цели не связаны с текущей деятельностью, а ее прошлый опыт мало влияет на поведение.

Шкала «Поддержка» (включает 90 пунктов)

Шкала «Поддержка» или «Опора на себя», является вторым основным параметром самоактуализирующейся личности. Этот параметр определяет направленность личности на себя и направленность на других, то есть руководствуется ли в жизни человек своими собственными целями, убеждениями, установками и принципами, или он подвержен влиянию внешних сил, конформен и т. д.

Самоактуализированная личность (высокий балл по шкале) — это «изнутри направляемая личность», обладающая внутренней поддержкой, руководствующаяся в основном интериоризированными принципами и мотивацией, мало подвержена внешнему влиянию, свободна в выборе, не конформна. Для самоактуализирующейся личности характерно определенное со-

отношение «ориентации на себя и на других». До определенной степени она чувствительна к одобрению, привязанности и хорошему отношению людей, но гораздо меньше, чем личность, направленная только на других. Она свободна, но ее свобода не является результатом борьбы с другими. Самоактуализирующаяся личность в своих поступках опирается на собственные чувства и мысли, критически воспринимает воздействие внешних сил и творчески расширяет немногочисленные первоначальные принципы, которые являются для нее руководящими.

Несамоактуализировавшаяся личность (низкий балл по шкале) направляется «изнутри», то есть обладает внешней поддержкой, в большей степени подвержена влиянию внешних сил. Ее поведение больше ориентировано на мнение других, а не на свое собственное, одобрение других людей становится высшей целью. Такого человека характеризует навязчивая, ненасытная потребность в привязанности, в уверенности, что его любят.

Шкала «Ценностные ориентации» (включает 20 пунктов)

Шкала измеряет степень того, насколько человек руководствуется ценностями, присущими самоактуализирующейся личности. Высокий балл по шкале означает, что человек придерживается тех идеалов, ценностей, по которым живут самоактуализирующиеся личности. Низкий балл означает, что человек отвергает эти принципы. Утверждения, с помощью которых оценивается этот параметр, используются и при определении других характеристик самоактуализации личности. Типичным показательным суждением является «Я поступаю согласно своим взглядам, желаниям, влечениям, согласно тому, что мне нравится или не нравится».

Шкала «Гибкость поведения» (включает 24 пункта)

Шкала измеряет гибкость поведения в различных ситуациях, гибкость применения стандартных оценок, принципов. Высокий балл отражает способность человека быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию, гибкость, разумность в применении некоторых стандартных принципов. Низкий балл означает догматизм, проявляющийся в том, что несамоактуализировавшаяся личность очень жестко придерживается общих принципов.

Шкала «Сензитивность» (включает 13 пунктов)

Шкала измеряет степень того, насколько человек глубоко и тонко ощущает себя, свои собственные переживания и потребности. Высокая оценка означает высокую, по сравнению с другими, чувствительность к собственным переживаниям и потребностям. Низкая оценка предполагает бесчувственность.

Шкала «Спонтанность» (включает 14 пунктов)

Шкала измеряет способность спонтанно выражать свои чувства или быть самим собой. Высокая оценка говорит о том, что человек способен выражать свои чувства в заранее не продуманных действиях. Низкий балл означает, что человек опасается открыто проявлять свои чувства и эмоции в поведении.

Шкала «Самоуважение» (включает 15 пунктов)

Шкала измеряет способность человека уважать себя за свои силы. Высокая оценка означает, что человек высоко ценит себя, гордится сам себе, причем при условии, что для этого есть объективные основания. Низкая оценка говорит о низком самоуважении.

Шкала «Самопринятие» (включает 21 пункт)

Шкала измеряет способность человека принимать себя вопреки своей слабости. Высокая оценка означает, что самоактуализирующаяся личность принимает себя такой, какая она есть, со всеми своими недостатками и слабостями,

Труднее достичь «принятия себя», чем самоуважения. Актуализация собственной личности требует и того и другого. Эт две характеристики можно отнести к «восприятию себя».

Шкала «Взгляд на природу человека» (включает 10 пунктов)

Шкала оценивает понимание человеческой природы, мужественности и женственности. Самоактуализирующаяся личность (высокий балл по этой шкале) считает, что в природе человека торжествует добро, хотя ей свойственны такие противоположности, как добро и зло, бескорыстие и корыстолюбие, бесчувственность и чувствительность. Низкий балл по этой шкале означает, что субъект считает человека в сущности психим, что зло – самое характерное для природы человека.

Шкала «Синергичность» (включает 7 пунктов)

Шкала измеряет способность к целостному восприятию мира и людей, способность находить закономерные связи во всех явлениях жизни, понимать, что такие противополож

ности, как работа и игра, любовь и похоть, эгоизм и бескорыстие, не являются антагонистичными. Высокая оценка означает способность человека осмысленно связывать противоречивые жизненные явления. Низкий результат означает, что жизненные противоречия воспринимаются им как антагонистические.

Шкала «Принятие агрессии» (включает 16 пунктов)

Шкала измеряет способность человека принимать свою агрессивность как природное свойство. При низком уровне самоактуализации человек обычно старается скрыть это качество, отказаться от агрессии, подавить ее в себе. При высоком уровне самоактуализации личность понимает, что агрессивность и гнев свойственны природе человека и могут проявляться в межличностных контактах.

Шкала «Контактность» (включает 20 пунктов)

Шкала измеряет способность человека устанавливать глубокие и тесные контакты с окружающими. Самоактуализирующаяся личность может легко и быстро вступать в контакт, но ее отношения с людьми не являются поверхностными, она играет значимую роль в жизни своих друзей и близких, ее отношения с людьми полны смысла и доброжелательности. Низкий балл — трудности в общении.

Шкала «Познавательные способности» (включает 11 пунктов)

Шкала измеряет степень выраженности у человека стремления к приобретению знаний об окружающем мире. Высокий балл предполагает, что у самоактуализирующейся личности развита такая способность, а у несамоактуализирующейся личности эти способности выражены очень слабо.

Шкала «Креативность» (включает 14 пунктов)

Шкала измеряет выраженность направленности личности. Высоким баллам соответствует развитая творческая направленность личности, низким — слабый творческий потенциал.

Таким образом, тест в адаптированном варианте включает в себя 14 шкал и 126 пунктов. Каждый пункт содержит два альтернативных суждения, одно из которых должно быть в обязательном порядке выбрано испытуемым как в наибольшей степени соответствующее его взглядам и убеждениям.

Вопросы, оставшиеся без ответа, а также такие, где отмечены обе альтернативы, при обработке не учитываются. Если испытуемый не ответил на 10 % вопросов и более, исследование считается недействительным.

Тест рассчитан на испытуемых, обладающих довольно высоким уровнем интеллекта, поэтому не рекомендуется тестировать лиц, не имеющих высшего образования.

Контрольные вопросы. 1. Какую структуру потребности предложил А. Маслоу? 2. Что такое самоактуализация личности? 3. Какие качества свойственны личности с высоким уровнем самоактуализации?

Приложение 25.

ОПРОСНИК*

Инструкция. «В каждом пункте данного теста содержатся два высказывания (а и б). Внимательно прочтите каждое из двух и пометьте в ответном листе то из них, которое в большей степени соответствует вашей точке зрения».

1. а) Я верю в себя только тогда, когда чувствую, что мог справиться со всеми стоящими передо мной задачами.

б) Я верю в себя только тогда, когда чувствую, что не мог справиться со всеми стоящими передо мной задачами.

2. а) Я часто внутренне смущаюсь, когда мне говорят комплименты.

б) Я редко смущаюсь, когда мне говорят комплименты.

3. а) Мне кажется, что человек может прожить свою жизнь так, как ему хочется.

б) Мне кажется, что человек имеет мало шансов прожить свою жизнь так, как ему хочется.

4. а) Я всегда чувствую в себе силы для преодоления жизненных невзгод.

б) Я далеко не всегда чувствую в себе силы для преодоления жизненных невзгод.

5. а) Я чувствую в себе угрызения совести, когда сержусь на тех, кого люблю.

* Гозман Л. Я., Кроз М. В. Измерение уровня самоактуализации личности / В кн.: Алешина Ю. Е., Гозман Л. Я., Дубовская Е. С. Социально-психологические методы исследования супружеских отношений. — М., 1984. С. 91-114.

б) Я не чувствую угрызений совести, когда сержусь на тех, кого люблю.

6. а) В сложных ситуациях надо действовать уже испытанными способами, так как это гарантирует успех.

б) В сложных ситуациях всегда надо искать принципиально новые решения.

7. а) Для меня важно, разделяют ли другие люди мою точку зрения.

б) Для меня не слишком важно, разделяют ли другие люди мою точку зрения.

8. а) Мне кажется, что человек должен спокойно относиться к тому неприятному, что он может услышать о себе от других.

б) Мне понятно, когда люди обижаются, услышав что-то неприятное о себе.

9. а) Я могу без всяких угрызений совести отложить на завтра то, что я должен сделать сегодня.

б) Меня мучают угрызения совести, если я откладываю на завтра то, что я должен сделать сегодня.

10. а) Я иногда бываю так зол, что мне хочется набрасываться на людей.

б) Я никогда не бываю зол настолько, что мне хочется набрасываться на людей.

11. а) Мне кажется, что в будущем меня ждет много хорошего.

б) Мне кажется, что мое будущее сулит мне мало хорошего.

12. а) Человек должен всегда оставаться честным, во всем и всегда.

б) Бывают ситуации, когда человек имеет право быть нечестным.

13. а) Взрослые никогда не должны сдерживать любознательность ребенка, даже если ее удовлетворение может иметь отрицательные последствия.

б) Не стоит поощрять излишнее любопытство ребенка, когда оно может привести к дурным последствиям.

14. а) У меня часто возникает потребность найти обоснование тем своим действиям, которые я совершаю потому, что мне этого хочется.

б) У меня никогда не возникает потребности в обосновании тех своих действий, которые я совершаю просто потому, что мне этого хочется.

15. а) Я всячески стараюсь избегать огорчений.

б) Я не считаю нужным для себя избегать огорчений.

16. а) Я часто испытываю чувство беспокойства, думая о будущем.

б) Я редко испытываю чувство беспокойства, думая о будущем.

17. а) Я не хотел бы отступить от своих принципов даже ради того, чтобы совершить нечто полезное, за что люди были бы благодарны мне.

б) Я хотел бы совершить нечто полезное, за что люди были бы благодарны мне, даже если ради этого нужно было бы несколько отойти от своих принципов.

18. а) Мне кажется, что большую часть времени я не живу, а как бы готовлюсь к тому, чтобы по-настоящему начать жить в будущем.

б) Мне кажется, что большую часть времени я не готовлюсь к будущей «настоящей жизни», а живу по-настоящему уже сейчас.

19. а) Обычно я высказываю и делаю то, что считаю нужным, даже если это грозит осложнениями в отношениях с близкими.

б) Я стараюсь не говорить и не делать того, что может грозить осложнениями в отношениях с близкими.

20. а) Люди, которые проявляют интерес ко всему на свете, иногда меня раздражают.

б) Люди, которые проявляют интерес ко всему на свете, всегда вызывают у меня симпатию.

21. а) Мне не нравится, когда люди проводят много времени в бесплодных мечтаниях.

б) Мне кажется, что нет ничего плохого в том, что люди тратят много времени на бесплодные мечтания.

22. а) Я часто задумываюсь о том, правильно ли я вел себя в тех или иных ситуациях.

б) Я редко задумываюсь о том, правильно ли я вел себя в той или иной ситуации.

23. а) Мне кажется, что любой человек по природе своей способен преодолевать те трудности, которые ставит перед ним жизнь.

б) Я не думаю, что любой человек по природе своей способен преодолевать те трудности, которые ставит перед ним жизнь.

24. а) Главное в нашей жизни – творить, создавать что-то новое.

б) Главное в нашей жизни – приносить пользу.

25. а) Мне кажется, что было бы лучше, если бы у большинства мужчин преобладали традиционно мужские черты характера, а у женщин – традиционно женские.

б) Мне кажется, что было бы лучше, если бы и мужчины, и женщины совмещали в себе и традиционно мужские, и традиционно женские свойства характера.

26. а) Два человека лучше ладят между собой, когда каждый из них старается прежде всего доставить удовольствие другому в противовес свободному выражению своих чувств.

б) Два человека лучше ладят между собой, если каждый из них старается прежде всего выразить свои чувства в противовес стремлению доставить удовольствие другому.

27. а) Жестокие и эгоистические поступки, которые совершают люди, являются естественными природными проявлениями их человеческой природы.

б) Жестокие и эгоистичные поступки, которые совершают люди, не являются естественными проявлениями их человеческой природы.

28. а) Я уверен в себе.

б) Я не уверен в себе.

29. а) Осуществление моих планов в будущем во многом зависит от того, будут ли у меня близкие друзья.

б) Осуществление моих планов в будущем лишь незначительно зависит от того, будут ли у меня близкие друзья.

30. а) Мне кажется, что наиболее ценным для человека является любимая работа.

б) Мне кажется, что наиболее ценным для человека является семейная жизнь.

31. а) Я никогда не сплетничаю.

б) Иногда мне приятно посплетничать.

32. а) Я мирюсь с противоречиями в самом себе.

б) Я не могу мириться с противоречиями в самом себе.

33. а) Если незнакомец окажет мне услугу, то я чувствую себя обязанным ему.

б) Если незнакомец окажет мне услугу, то я не чувствую себя обязанным ему.

34. а) Иногда мне бывает трудно быть искренним, даже тогда, когда мне этого хочется.

б) Мне всегда удается быть искренним, когда мне этого хочется.

35. а) Меня иногда (редко) беспокоит чувство вины.

б) Меня часто беспокоит чувство вины.

36. а) Я чувствую себя ответственным за то, чтобы у тех, с кем я общаюсь, было хорошее настроение.

б) Я не чувствую себя ответственным за то, чтобы у тех, с кем я общаюсь, было хорошее настроение.

37. а) Мне кажется, что каждому человеку необходимо иметь представления об основных законах физики.

б) Мне кажется, что многие люди могут обойтись без знания законов физики.

38. а) Я считаю необходимым следовать правилу «не трать время даром».

б) Я не считаю необходимым следовать правилу «не трать время даром».

39. а) Критические замечания в мой адрес снижают мою самооценку.

б) Критические замечания в мой адрес не снижают мою самооценку.

40. а) Я часто переживаю из-за того, что в настоящий момент не делаю ничего замечательного.

б) Я редко переживаю из-за того, что в настоящий момент не делаю ничего замечательного.

41. а) Я предпочитаю оставлять приятное на потом.

б) Я не оставляю приятное на потом.

42. а) Я часто принимаю спонтанные решения.

б) Я редко принимаю спонтанные решения.

43. а) Я стараюсь выражать открыто свои чувства, даже если это может привести к неприятностям.

б) Я стараюсь не выражать открыто своих чувств в тех случаях, когда это может привести к неприятностям.

44. а) Я не могу сказать, что я себе нравлюсь.

б) Я могу сказать, что я себе нравлюсь.

45. а) Я часто вспоминаю о неприятных для меня вещах.

б) Я редко вспоминаю о неприятных для меня вещах.

46. а) Мне кажется, что люди открыто должны проявлять в отношениях с другими свое недовольство ими.

б) Мне кажется, что в общении с другими людьми нужно скрывать недовольство ими.

47. а) Мне кажется, что я могу судить о том, как должны вести себя другие люди.

б) Мне кажется, что я не могу судить о том, как должны себя вести другие люди.

48. а) Мне кажется, что углубление в узкую специализацию является необходимой для настоящего ученого.

б) Мне кажется, что углубление в узкую специализацию делает человека ограниченным.

49. а) При определении того, что хорошо, а что плохо, для меня важно мнение других людей.

б) Я стараюсь сам определить, что хорошо, а что плохо.

50. а) Мне бывает трудно отличить любовь от простого сексуального влечения.

б) Я легко отличаю любовь от простого сексуального влечения.

51. а) Я постоянно стремлюсь к самоусовершенствованию.

б) Меня мало волнует проблема самоусовершенствования.

52. а) Достижение счастья не может быть целью человеческих отношений.

б) Достижение счастья – это главная цель человеческих отношений.

53. а) Мне кажется, что я могу вполне доверять своим собственным оценкам.

б) Мне кажется, что я не могу в полной мере доверять своим собственным оценкам.

54. а) При необходимости человек может достаточно легко освободиться от своих привычек.

б) Человеку крайне трудно освободиться от своих привычек.

55. а) Мои чувства иногда приводят в недоумение меня самого.

б) Мои чувства никогда не повергают меня в недоумение.

56. а) В некоторых случаях я считаю себя вправе дать человеку понять, что он мне кажется глупым и неинтересным.

б) Я никогда не считаю себя вправе дать человеку понять, что он кажется мне глупым и неинтересным.

57. а) О том, насколько счастливо складываются отношения между людьми, можно судить, наблюдая со стороны.

б) Наблюдая со стороны, нельзя сказать, насколько удачно складываются отношения между людьми.

58. а) Я часто перечитываю понравившиеся мне книги по несколько раз.

б) Я думаю, что лучше прочесть какую-нибудь новую книгу, чем возвращаться к уже прочитанному.

59. а) Я очень увлечен своей работой.

б) Я не могу сказать, что увлечен своей работой.

60. а) Я недоволен своим прошлым.

б) Я доволен своим прошлым.

61. а) Я чувствую себя обязанным всегда говорить правду.

б) Я не чувствую себя обязанным всегда говорить правду.

62. а) Существует очень мало ситуаций, в которых я могу позволить себя дурачить.

б) Существует множество ситуаций, в которых я могу позволить себя дурачить.

63. а) Стремясь разобраться в характере и чувствах окружающих, люди часто бывают бестактны.

б) Стремление разобраться в характере и чувствах окружающих естественно для человека и потому может оправдать бестактность.

64. а) Обычно я расстраиваюсь из-за потери или поломки понравившейся мне вещи.

б) Обычно я не расстраиваюсь из-за потери или поломки нравящихся мне вещей.

65. а) По возможности я стараюсь делать то, что от меня ждут окружающие.

б) Обычно я не задумываюсь над тем, соответствует ли мое поведение тому, что от меня ждут.

66. а) Интерес к самому себе всегда необходим человеку.

б) Излишнее самокопание иногда имеет дурные последствия.

67. а) Иногда я боюсь быть самим собой.

б) Я никогда не боюсь быть самим собой.

68. а) Большая часть того, что я делаю, доставляет мне удовольствие.

б) Лишь небольшое из того, что я делаю, доставляет мне удовольствие.

69. а) Лишь тщеславные люди думают о своих достоинствах и не думают о недостатках.

б) Не только тщеславные люди не думают о своих недостатках.

70. а) Я могу делать что-либо для других, не требуя, чтобы они это оценили.

б) Я вправе ожидать от других, чтобы они оценили то, что я делаю для них.

71. а) Человек должен раскаиваться в своих поступках.

б) Человек совсем не обязательно должен раскаиваться в своих поступках.

72. а) Мне необходимы обоснования для принятия моих чувств.

б) Обычно мне не нужны никакие обоснования для принятия моих чувств.

73. а) В большинстве ситуаций я прежде всего стараюсь понять, чего хочу я сам.

б) В большинстве ситуаций я прежде всего стараюсь понять, чего хотят окружающие.

74. а) Я стараюсь никогда не быть «белой вороной».

б) Я позволяю себе быть «белой вороной».

75. а) Когда я нравлюсь сам себе, мне кажется, что я нравлюсь всем окружающим.

б) Даже когда я нравлюсь сам себе, я понимаю, что есть люди, которым я неприятен.

76. а) Мое прошлое в значительной мере определяет мое будущее.

б) Мое прошлое очень слабо определяет мое будущее.

77. а) Часто бывает так, что выразить свои чувства важнее, чем обдумывать ситуацию.

б) Довольно редко бывает так, что выразить свои чувства важнее, чем обдумывать ситуацию.

78. а) Усилия и затраты, которых требует познание истины, стоят того, так как они приносят пользу людям.

б) Усилия и затраты, которых требует познание истины, стоят того, так как они доставляют человеку эмоциональное удовольствие.

79. а) Мне всегда необходимо, чтобы другие одобрили то, что я делаю.

б) Мне не всегда необходимо, чтобы другие одобрили то, что я делаю.

80. а) Я не доверяю тем решениям, которые я принимаю спонтанно.

б) Я доверяю тем решениям, которые я принимаю спонтанно.

81. а) Пожалуй, я могу сказать, что я живу с ощущением счастья.

б) Пожалуй, я не могу сказать, что живу с ощущением счастья.

82. а) Довольно часто мне бывает скучно.

б) Мне никогда не бывает скучно.

83. а) Я часто проявляю свое расположение к человеку, независимо от того, взаимно ли оно.

б) Я редко проявляю свое расположение к человеку, не будучи уверенным, что оно взаимно.

84. а) Я легко принимаю рискованные решения.

б) Обычно мне бывает трудно принять рискованные решения.

85. а) Я стараюсь во всем и всегда поступать честно.

б) Иногда я считаю возможным мошенничать.

86. а) Я готов примириться со своими ошибками.

б) Мне бывает трудно примириться со своими ошибками.

87. а) Если я делаю что-то исключительно в своих интересах, то это обычно вызывает у меня чувство вины, даже если мои действия не вредят никому.

б) Я никогда не испытываю чувства вины, если делаю что-то исключительно для себя.

88. а) Дети должны понимать, что у них нет тех прав и привилегий, что у взрослых.

б) Детям не обязательно осознавать, что у них нет прав и привилегий взрослых.

89. а) Я хорошо понимаю, какие чувства я способен испытывать, а какие нет.

б) Я еще не понял до конца, какие чувства я способен испытывать, а какие — нет.

90. а) Я думаю, что большинству людей можно доверять.

б) Я думаю, что без крайней необходимости людям доверять не стоит.

91. а) Прошлое, настоящее и будущее представляются мне единым целым.

б) Мое настоящее представляется мне слабо связанным с прошлым и будущим.

92. а) Я предпочитаю проводить отпуск путешествуя, даже если это сопряжено с большими затратами и неудобствами.

б) Я предпочитаю проводить отпуск спокойно, в комфортных условиях.

93. а) Бывает, что мне нравятся люди, чье поведение я не одобряю.

б) Мне почти никогда не нравятся люди, чье поведение я не одобряю.

94. а) Людям от природы свойственно понимать друг друга.

б) По природе своей человеку свойственно заботиться о своих собственных интересах.

95. а) Мне никогда не нравятся сальные шутки.

б) Мне иногда нравятся сальные шутки.

96. а) Меня любят потому, что я сам способен любить.

б) Меня любят потому, что мое поведение вызывает любовь ко мне.

97. а) Мне кажется, что эмоциональное и рациональное в человеке не противоречат друг другу.

б) Мне кажется, что эмоциональное и рациональное в человеке противоречат друг другу.

98. а) Я чувствую себя уверенно в отношениях с другими людьми.

б) Я чувствую себя неуверенно в отношениях с другими людьми.

99. а) Защищая собственные интересы, люди часто игнорируют интересы окружающих.

б) Защищая собственные интересы, люди часто не забывают интересы окружающих.

100. а) Я всегда могу положиться на свои способности ориентироваться в ситуации.

б) Я далеко не всегда могу положиться на свои способности ориентироваться в ситуации.

101. а) Я считаю, что способность к творчеству – природное свойство человека.

б) Я считаю, что далеко не все люди одарены природной способностью к творчеству.

102. а) Обычно я не расстраиваюсь, если мне не удается добиться совершенства в том, что я делаю.

б) Я часто расстраиваюсь, если мне не удается добиться совершенства в том, что я делаю.

103. а) Иногда я боюсь показаться слишком нежным.

б) Я никогда не боюсь показаться слишком нежным.

104. а) Мне легко смириться со своими слабостями.

б) Мне трудно смириться со своими слабостями.

105. а) Мне кажется, что я должен добиваться совершенства во всем, что я делаю.

б) Мне не кажется, что я должен добиваться совершенства во всем, что я делаю.

106. а) Мне часто приходится оправдывать перед самими собой свои поступки.

б) Мне редко приходится оправдывать перед самим собой свои поступки.

107. а) Выбирая для себя какое-либо занятие, человек должен считаться с тем, насколько оно необходимо.

б) Человек должен стараться заниматься только тем, что ему интересно.

108. а) Я могу сказать, что мне нравится большинство людей, которых я знаю.

б) Я не могу сказать, что мне нравится большинство людей, которых я знаю.

109. а) Иногда я не против того, когда мной командуют.

б) Мне никогда не нравится, когда мной командуют.

110. а) Я не стесняюсь обнаруживать свои слабости перед друзьями.

б) Мне нелегко обнаруживать свои слабости даже перед друзьями.

111. а) Я часто боюсь совершить какую-нибудь оплошность.

б) Я не боюсь совершить какую-нибудь оплошность.

112. а) Наибольшее удовольствие человек получает, добившись желаемого результата в работе.

б) Наибольшее удовольствие человек получает в самом процессе работы.

113. а) О человеке никогда с уверенностью нельзя сказать добрый он или злой.

б) Обычно о человеке можно сказать, добрый он или злой.

114. а) Я почти всегда чувствую в себе силы поступить так, как я считаю нужным, несмотря на последствия.

б) Я далеко не всегда чувствую в себе силы поступить так, как считаю нужным, несмотря на последствия.

115. а) Люди иногда раздражают меня.

б) Люди редко раздражают меня.

116. а) Мое чувство самоуважения во многом зависит от того, чего я достиг.

б) Мое чувство самоуважения в небольшой степени зависит от того, чего я достиг.

117. а) Зрелый человек должен всегда осознавать причины каждого своего поступка.

б) Зрелый человек совсем не обязательно должен осознавать причины каждого своего поступка.

118. а) Я воспринимаю себя таким, каким меня видят окружающие.

б) Я вижу себя совсем не таким, каким видят меня окружающие.

119. а) Бывает, что я стыжусь своих чувств.

б) Я никогда не стыжусь своих чувств.

120. а) Мне нравится участвовать в жарких спорах.

б) Я никогда не любил участвовать в жарких спорах.

121. а) У меня не хватает времени, чтобы следить за новыми событиями в мире искусства и литературы.

б) Я постоянно слежу за новыми событиями в мире искусства и литературы.

122. а) Мне всегда удается руководствоваться в жизни своими собственными чувствами и желаниями.

б) Мне не часто удается руководствоваться в жизни своими собственными чувствами и желаниями.

123. а) Я часто руководствуюсь общепринятыми представлениями в решении моих личных проблем.

б) Я редко руководствуюсь в решении моих личных проблем общепринятыми представлениями.

124. а) Мне кажется, что для того, чтобы заниматься творческой деятельностью, человек должен обладать определенными знаниями в этой области.

б) Мне кажется, что, для того чтобы заниматься творческой деятельностью, человеку не обязательно обладать определенными знаниями в этой области.

125. а) Я боюсь неудач.

б) Я не боюсь неудач.

126. а) Меня часто беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем.

б) Меня не беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем.

Приложение 25.2

«КЛЮЧ»

(За выбор указанных суждений дается 1 балл.)

Шкала «Ориентация во времени»: 11а, 166, 186, 21а, 296, 386, 406, 416, 456, 606, 646, 716, 766, 826, 916, 1066, 1266.

Шкала «Поддержка»: 16, 26, 3а, 4а, 56, 76, 8а, 9а, 10а, 126, 146, 156, 17а, 19а, 226, 23а, 256, 266, 276, 28а, 316, 326, 336, 34а, 356, 366, 396, 42а, 43а, 446, 46а, 476, 496, 506, 516, 52а, 53а, 55а, 56а, 57а, 59а, 616, 626, 656, 66а, 676, 68а, 696, 70а, 726, 73а, 746, 756, 77а, 80а, 81а, 83а, 856, 86а, 876, 886, 896, 90а, 93а, 94а, 956, 96а, 97а, 98а, 996, 100а, 102а, 1036, 104а, 1056, 1086, 109а, 110а, 1116, 113а, 114а, 115а, 1166, 1176, 118а, 1196, 120а, 122а, 1236, 1256.

Шкала «Ценностная ориентация»: 17а, 28а, 42а, 496, 506, 53а, 56а, 59а, 676, 68а, 696, 80а, 81а, 90а, 93а, 97а, 996, 113а, 114а, 122а.

Шкала «Гибкость поведения»: 3а, 9а, 126, 336, 366, 386, 406, 476, 506, 516, 616, 626, 656, 68а, 70а, 746, 826, 856, 956, 97а, 996, 102а, 1056, 1236.

Шкала «Сензитивность»: 26, 56, 10а, 43а, 46а, 55а, 73а, 77а, 83а, 896, 1036, 1196, 122а.

Шкала «Спонтанность»: 56, 146, 156, 266, 42а, 626, 676, 746, 77а, 80а, 81а, 83а, 956, 114а.

Шкала «Самоуважение»: 26, 3а, 76, 23а, 28а, 446, 53а, 66а, 696, 98а, 100а, 102а, 1066, 114а, 122а.

Шкала «Самопринятие»: 16, 8а, 146, 226, 316, 32а, 34а, 396, 53а, 616, 716, 756, 86а, 876, 104а, 1056, 1066, 110а, 1116, 1166, 1256.

Шкала «Взгляд на природу человека»: 23а, 256, 276, 506, 66а, 90а, 94а, 97а, 996, 113а.

Шкала «Синергичность»: 506, 68а, 916, 93а, 97а, 996, 113а

Шкала «Принятие агрессии»: 56, 8а, 10а, 156, 19а, 28а, 396, 43а, 46а, 56а, 57а, 676, 856, 93а, 94а, 115а.

Шкала «Контактность»: 56, 76, 17а, 23а, 266, 366, 46а, 656, 70а, 73а, 746, 756, 796, 96а, 996, 1036, 1086, 109а, 120а, 1236.

Шкала «Познавательные потребности»: 13а, 206, 37а, 48а, 636, 66а, 786, 626, 92а, 1076, 1216.

Шкала «Креативность»: 66, 24а, 30а, 42а, 54а, 58а, 59а, 68а, 84а, 101а, 1056, 1126, 1236, 1246.

Занятие 26

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ

Вводные замечания. Успешность деятельности человека существенно зависит от его личностных качеств. На процессе деятельности в экстремальных условиях особенно сказывается такое качество личности, как готовность к риску. Это понятие возникло в США в 1960-е годы. По мнению американских ученых Г. Ховта и Я. Стонера, человек, стремящийся рисковать в одной ситуации, будет стремиться рисковать и в других ситуациях. Людей можно разделить на два типа: «рисковые» и «осторожные». «Рисковые» способны влиять на других, стремятся к лидерству в группах, обладают высоким уровнем притязаний. «Осторожные» предпочитают подчиняться, более консервативны и нерешительны. Считается, что у человека формируются устойчивые личностные черты рискованности-осторожности.

Стремление к риску связано с направленностью личности на достижение цели или избежание неудачи. Эта направленность проявляется в экстремальных ситуациях и может быть предпосылкой к несчастным случаям и травматизму. Готовность к риску проявляется в поведении, действиях и суждениях человека. Выбор варианта поведения в условиях опасности определяется следующими оценочными суждениями:

- оценкой выигрыша, который можно достигнуть при данном выборе;
- оценкой шансов на успех или поражение;
- оценкой избежания неудачи при сделанном выборе;
- оценкой степени опасности (физического или иного порядка, например потери авторитета и уважения окружающих людей);
- оценкой степени необходимости осуществления данного выбора.

Каждое из названных оценочных суждений опирается на анализ ситуации и своих возможностей. Так, шансы на успех или избежание неудачи могут расцениваться человеком в связи с его возможностями контролировать развитие ситуации, корректировать свое поведение в ней, предотвращать негативные последствия сделанного выбора и т. д. Однако поведение чело-

века в ситуации опасности зависит не только от объективных условий, но и от того, насколько адекватно эти условия отражаются в его сознании.

О готовности человека к риску можно судить по трем показателям.

1. Склонность к риску.
2. Стремление к риску.
3. Стремление к самозащите.

Для оценки каждого из показателей разработаны специальные тесты.

Цель занятия. Ознакомление с тестами для оценки показателей готовности человека к риску.

Задание 1. Определение выраженности склонности к риску
Оснащение. Опросник Г. Шуберта (приложение 26.1), ответный лист (форма 26.1).

Порядок работы. Исследование может проводиться как индивидуально, так и в группе.

Форма 26.

Ответный лист

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

№ вопроса	Да	Скорее да, чем нет	Трудно сказать	Скорее нет, чем да	Нет
1					
...					
25					

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитываются только положительные ответы: «да» и «скорее да, чем нет». За ответ «да» дается 2 балла, за ответ «скорее да, чем нет» – 1 балл.

Если в результате получено 0 баллов, можно говорить о том, что данный человек никогда не рискует. Оценка от 1 до 16 баллов свидетельствует о том, что человек склонен к риску в неболь-

шой мере. Средняя склонность к риску соответствует оценке от 17 до 33 баллов. Если же набрано от 34 до 50 баллов, то это свидетельство высокой выраженности склонности к риску.

Задание 2. Определение выраженности стремления к риску и уровня мотивации достижения цели и успеха.

Оснащение. Опросник Т. Элерса (приложение 26.2), ответный лист (форма 26.2).

Порядок работы. Экспериментатор предлагает испытуемым ответить на вопросы, согласно инструкции.

Форма 26.2

Ответный лист

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

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

Обработка и интерпретация результатов. Суммируются совпадения ответов испытуемого с «ключом»:

- вопросы с ответом «да»: 1-5, 7, 14-16, 20-22, 24-29, 34, 40;
- вопросы с ответом «нет»: 6, 8-13, 17-19, 23, 30-33, 35-39.

Стремление к риску и мотивация к успеху оцениваются как низкие, если сумма баллов лежит в пределах от 0 до 10. Эти показатели оцениваются как средние, если сумма баллов составляет от 11 до 21. Если сумма баллов превышает 22, то стремление к риску и мотивация на достижение успеха оцениваются как высокие.

Задание 3. Определение выраженности стремления к самозащите и уровня мотивации избежания неудачи.

Оснащение. Опросник Т. Элерса (приложение 26.3).

Порядок работы. Испытуемому выдается опросник с инструкцией.

Обработка и интерпретация результатов. Для удобства обработки результатов тестирования целесообразно изготовить шаблон из прозрачного пластика с вырезами в местах слов, которые обозначены звездочкой. Этот шаблон и является «ключом». Испытуемому же должен быть предоставлен чистый список.

Если испытуемый выбрал не более 9 слов, совпадающих «ключом», то у него сильно выражены стремление к самозащите и мотивация избежания неудачи. 10–19 слов соответствуют среднему стремлению к самозащите и среднему уровню мотивации избежания неудачи. Если испытуемый выбрал от 20 до 27 слов, то стремление к самозащите выражено слабо. При выборе 28 слов и более можно говорить, что стремление к самозащите и мотивация избежания неудачи отсутствуют.

Данные методики целесообразно применять в комплексе, для того чтобы получить совокупные показатели готовности человека к риску.

Контрольные вопросы. 1. Какие личностные характеристики формируют готовность человека к риску? 2. Какие профессии вы можете назвать, в которых необходим определенный уровень готовности к риску?

Приложение 26

ОПРОСНИК Г. ШУБЕРТА

Инструкция. «Вам предлагается ответить на 25 вопросов. Прочитав внимательно вопрос, ответьте на него, поставив знак «+» в ту колонку, которая соответствует вашему ответу».

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной, длительной экспедиции?
3. Встали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы вы ехать на подножке товарного вагона при скорости поезда более 100 км в час?
5. Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы вы первым переходить вброд очень холодную реку?

7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вернуть вам эти деньги?
8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами, при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы вы под руководством извне подняться по высокой фабричной трубе?
10. Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы вы после того, как выпили 250 граммов коньяка, проехать на велосипеде?
13. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Санкт-Петербурга до Москвы?
15. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно был участником тяжелого дорожного происшествия?
16. Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на сложную, опасную для жизни операцию?
18. Могли бы вы прыгнуть с подножки товарного вагона, идущего со скоростью 50 км в час?
19. Могли бы вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться на лифте, зная, что его грузоподъемность рассчитана только на пять человек?
20. Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обесточен?
24. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов предпринять поездку из Санкт-Петербурга в Хабаровск?

Приложение 26.

ОПРОСНИК Т. ЭЛЕРСА

для определения выраженности стремления к риску и уровню мотивации достижения цели и успеха

Инструкция. «В опроснике прочтите внимательно каждое предложение и оцените, насколько то, что в этих предложениях утверждается, соответствует тому, что вы обычно делаете, переживаете. Если вы согласны с предъявленным утверждением, обведите ответ “да” против номера утверждения соответствующей колонке ответного листа. Если не согласны обведите ответ “нет”».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я сильно раздражаюсь, когда замечаю, что не могу не все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из первых.
5. Когда у меня два дня нет дела, я теряю покой.
6. Я не всегда горю желанием сделать свою работу очень хорошо.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению другим.
8. Я более доброжелателен к людям, чем они ко мне.
9. Иногда я отказываюсь от трудного задания, но потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в больших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
16. У меня легко вызвать честолюбие.
17. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
18. Когда я работаю, я надеюсь, что другие люди помогут мне.
19. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

20. Нужно полагаться только на самого себя.
21. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
22. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
23. Я менее честолюбив, чем многие другие.
24. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
25. Когда мне работа нравится, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
26. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
27. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
28. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
29. Когда мне приходится принимать решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
30. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
31. Моим успехам в определенной мере я обязан своим коллегам.
32. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
33. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
34. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
35. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
36. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты.
37. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
38. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
39. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению в обществе.
40. Когда я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты иду на крайние меры.

Приложение 26.

ОПРОСНИК Т. ЭЛЕРСА

для определения выраженности стремления к самозащите и уровня мотивации избежания неудачи

Инструкция. «В каждой строке предложенного списка характеристик из трех выберите одну, которая вам наиболее соответствует. Выбранное слово подчеркните».

1. Смелый*	бдительный	предприимчивый*
2. Кроткий	робкий	упрямый*
3. Осторожный	решительный*	пессимистичный
4. Непостоянный*	бесцеремонный*	внимательный
5. Неумный*	трусливый	недумающий*
6. Ловкий*	бойкий*	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой*
8. Стремительный*	легкомысленный*	боязливый
9. Незадумывающийся*	жеманий	предусмотрительный
10. Оптимистичный*	добросовестный	чуткий*
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый*
12. Трусливый	небрежный*	взволнованный*
13. Опрометчивый*	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагоразумный*	смелый*
15. Рассудительный	быстрый*	мужественный*
16. Предприимчивый*	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный*	рассеянный*	робкий
18. Малодушный	неосторожный*	бесцеремонный*
19. Пугливый	нерешительный	нервный*
20. Исполнительный	бойкий*	отчаянный*
21. Предусмотрительный	преданный	авантюрный*
22. Укрощенный	безразличный	небрежный*
23. Осторожный	беззаботный*	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый*
25. Внимательный	неустршимый*	добросовестный
26. Поспешный*	пугливый	беззаботный*
27. Рассеянный*	опрометчивый*	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый*
29. Тихий	неорганизованный*	боязливый
30. Оптимистичный*	бдительный	беззаботный*

Часть вторая

**ПСИХОЛОГИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА**

VII. ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРСКОГО ПЕРСОНАЛА

Занятие 27

ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРСКОГО ПЕРСОНАЛА

Вводные замечания. Оценка персонала – одно из важнейших направлений работы с кадрами. Она проводится многократно на протяжении всех стадий жизненного цикла персонала: рекрутирования, закрепления (стабилизации), развития, ухода (перемещение персонала в дочерние фирмы, филиалы и т. п.).

Основные цели оценки:

- принятие решения о найме или назначении на должность
- индивидуальное консультирование работников, планирование карьеры;
- разработка программ повышения квалификации, дополнительной квалификации или переквалификации сотрудников
- организация и осуществление внутрифирменного контроля;
- решения по оплате труда (зарботная плата, премии т. д.);
- принятие решений о перемещении сотрудников (выдвижение на более высокую должность, ротация и т. д.);
- разработка кадровой политики фирмы.

Ассесмент-центр – это метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих

методик, ориентированный на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учет особенностей требований должностных позиций.

Ассесмент-центр как технология получил широкое распространение: например, в США более 2000 фирм постоянно используют эту оценочную систему.

Сравнительные эмпирические данные свидетельствуют о достаточно высокой прогностичности ассесмент-центра: критериальная валидность ассесмент-центра колеблется от 0,40 до 0,75.

В структуру ассесмент-центра входит три группы методов:

1) методы фоновой диагностики, то есть диагностика общих поведенческих черт (личностные тесты, интеллектуальные тесты, тесты интересов, тесты достижений);

2) методы, ориентированные на «прошлое» поведение (интервью для изучения установок, анализ биографических данных, использование результатов наблюдения за оцениваемым со стороны непосредственно с ним взаимодействующих коллег, то есть анализ референций – суждений коллег);

3) методы, ориентированные на актуальное поведение (наблюдение за поведением оцениваемых в специально создаваемых ситуациях, анализ рабочего поведения в реальной деятельности).

Подбор конкретных диагностических показателей и методик диагностики проводится на основании анализа требований к оцениваемому, соответствующих той должностной позиции, в расчете на которую проводится оценка. Требования образуют системный базис ассесмент-центра и являются основой для проектирования процедуры оценки.

Технология ассесмент-центра включает в себя три основных методических шага, или три этапа:

- анализа требований должностной позиции,
- выбор методов вынесения оценочных суждений,
- планирование и проведение ассесмент-центра, агрегирование и интерпретация полученных данных.

1. Анализ требований должностной позиции

Перечень требований составляется, исходя из уровня организационных целей, соответствующих определенной должностной позиции. Традиционно выделяется три целевых уровня: высшее звено управления (уровень стратегических целей орга-

низации), среднее звено (цели тактического характера), низшее звено (исполнительские цели).

Основным материалом для составления перечня требований являются результаты интервью с менеджерами, имеющими опыт работы в организации. В качестве вспомогательной методической ориентировочной основы для проведения интервью используются различные стандартные описательные схемы, содержащие достаточно полные, но избыточные для описания конкретной должностной позиции перечни дескрипторов.

В качестве примера ориентировочной основы можно привести Leader Observation System, включающую в себя следующие характеристики должностной позиции. 1. Планирование координация. 2. Работа с персоналом. 3. Образование. 4. Принятие решений – решение проблем. 5. Обработка документов. 6. Обмен рутинной информацией. 7. Надзор – контроль. 8. Мотивирование – побуждение. 9. Дисциплинирование – наказание. 10. Интеграция с вновь приходящими в организацию людьми. 11. Разрешение конфликтов. 12. Социализация (общая социализация в организации).

Э. Мак-Кормик предложил другую систему описания должностных позиций («Профессиональные менеджерские позиции»), включающую в себя три группы характеристик.

1) Функциональное описание деятельности (планирование, переработка информации, интерперсональные отношения и т. д.)

2) Квалификационные требования (образование, профессиональный опыт, особые личностные свойства и т. д.).

3) Дополнительные требования (число сотрудников, ответственность за фактическое положение дел, виды служебных отношений, организация рабочего времени и т. д.).

Дополнительные требования, как видно из приведенных примеров, определяются типом и особенностями организации.

Априорные перечни требований оцениваются опытным менеджером по набору оценочных шкал. В опроснике Э. Мак-Кормика, например, используются такие оценочные шкалы:

- парциальность позиции (насколько требование является приоритетным для должностной позиции),
- сложность выполнения требования,
- значимость,
- ответственность, связанная с выполнением или невыполнением требования.

По результатам оценивания можно составить профиль требований должностной позиции. Полученные профили для отдельных должностных позиций сводятся затем в каталог требований с учетом целевого уровня позиций.

В качестве общей ориентировочной основы для составления каталога можно предложить следующую схему.

1. Функциональные требования. Речь идет о функциях менеджера и связанных с их выполнением требованиях должностной позиции. Описание функций менеджера показывает, как менеджер включается в управленческий цикл. В таблице 1 приведены основные, в том или ином виде встречающиеся в литературе функции менеджера.

Таблица 1

Матрица функций менеджера

Уровень	Сфера деятельности		
	Управление	Интерперсональные отношения	Предметная область
Организация	Принятие решений	Информационное взаимодействие	Решение проблем
Группа	Планирование	Посредничество, кооперация	Обучение, консультирование
Индивидуум	Контроль	Мотивирование	Оценка

Исходя из уровня целей должностной позиции, определяем, какие функции являются приоритетными. В случае необходимости каждую функцию можно описать более детально. Далее формулируются требования к менеджеру, связанные с выполнением каждой из указанных функций, и выполняются процедуры спецификации и операционализации требований.

А) Спецификация требований. Необходимо указать для каждого требования три категории сведений, которые касаются основных условий выполнения требований в практической деятельности: как и с какого рода информацией, персонами и

предметной областью имеет дело менеджер. Спецификация требований необходима в дальнейшем для проектирования процедур ситуативной диагностики (наблюдение за поведением менеджера в специально подобранных ситуациях во время ассессмента).

Б) Операционализация требований. Необходимо указать, с какими поведенческими чертами связано выполнение каждого из требований.

Первый столбец матрицы функций описывает собственно управленческий компонент деятельности менеджера и связан с его позицией в организации как социальном институте и управлением подразделением или организацией в целом. Развитие менеджера в этом плане можно описать как «движение вверх в организации», и проявляется оно в перемещениях в иерархии системы управления. Поведенческие проявления этой группы функций определяются в первую очередь степенью выраженности обеспечивающих их волевых и мотивационных качеств.

Второй столбец матрицы функций характеризует руководство людьми (персоналом) как способ включения менеджера в структуру интерперсональных отношений в организации. В этом смысле можно говорить об уровне неформального влияния менеджера, о его «движении внутрь организации». Соответственно поведенческие проявления второй группы функций обеспечены прежде всего сочетанием коммуникативных качеств.

Третий столбец матрицы описывает требования к менеджеру как специалисту в некоторой предметной области и характеризует способ и степень его участия в обеспечении решения конкретных проблем. Развитие менеджера в этом плане является «движением в профессию» и определяется уровнем интеллектуальных качеств.

Соотнесение функций и соответствующих им психологических особенностей позволяет сформулировать «требования черты», являющиеся основой для дифференцированной оценки менеджера. В отечественной литературе термину «требования черты» соответствует термин «управленческие качества». Для диагностики степени их выраженности у менеджера подбираются соответствующие измерительные процедуры (тесты, наблюдения, суждения коллег, биографические методы).

Конкретизированные требования (требования-черты, качества) после спецификации и операционализации оцениваются

точки зрения значимости для каждой из должностных позиций. Оценка производится экспертным методом и выражается в весовых коэффициентах.

2. Квалификационные требования. Обычно в число квалификационных требований включаются такие требования, как уровень профессиональной подготовки, продолжительность и качество обучения, опыт работы, имеющий прямое отношение к должности, стаж работы на управленческих должностях, стаж работы в организации и т. д. По существу, эти требования являются требованиями к стадии карьерного цикла, на которой должен находиться менеджер: в зависимости от должностной позиции и специфики деятельности может требоваться менеджер в начале карьерного цикла (завершение профессиональной подготовки, вхождение в профессию, минимальный практический опыт, минимальная социализация в организации), или в середине карьерного цикла (различные виды повышения квалификации, значительный практический опыт, значительный социальный опыт в связи с достаточно длительным пребыванием в организации или различных организациях, управленческий опыт), или во второй половине карьерного цикла (очень большой практический и социальный опыт).

Квалификационные требования могут быть связаны не только с карьерным циклом, но и с характером должностной позиции, то есть с тем, какие элементы управленческого цикла (и соответствующие функции менеджера) имеют большее значение и, значит, должны обеспечиваться большим объемом уже сформированных знаний, умений и навыков.

В этом плане выделяют концептуальную (системный анализ проблем организации) и управленческую подготовку (владение технологией управления подразделением: техникой принятия решений, планирования и контроля) – первый столбец матрицы функций; опыт руководства людьми (сфера межличностных отношений) – второй столбец матрицы функций; профессиональную подготовку (знания в предметной области соответственно характеру деятельности: инженерные, экономические и т. д.) – третий столбец матрицы функций.

Для низшего уровня должностных позиций наиболее важны профессиональные знания, умения и навыки, для среднего – опыт руководства и владение технологией управления, для высшего – опыт руководства и концептуальная подготовка.

3. Организационные требования (требования к стилю руководства). Организационные требования определяются прежде всего типом организации и соответствующим типом способом включения индивидуума в организационную деятельность.

В таблице 2 приведены некоторые из психологических характеристик включения индивидуума в организацию. Способ включения отражает организационную культуру предприятия и является основой для определения требований к стилю руководства персоналом.

Примеры типов организаций: инструментальная – фирма по торговле недвижимостью (основной персонал – агенты, работающие на условиях комиссионной оплаты, часто – совмес тители); бюрократическая – муниципальные организации, быв шие государственные предприятия, обюрократизировавшие крупные коммерческие структуры; профессионалистская юри дическая фирма; организационно-политическая – фирма, рабо та с персоналом в которой основана на привлечении сотрудни ков к принятию решений и «участию».

Характеристики 1–7, приведенные в таблице 2, показыва ют специфику выполнения в организациях различного тип нижнего ряда матрицы управленческих функций (см. табл. 1) оценки, мотивирования и контроля. Характеристики 1 и 2 опи сывают способ оценки, характеристики 3 и 4 – относятся к ре зультату мотивирования работы в организации (связь с ней перспективы), характеристики 5–7 – способ контроля поведе ния индивидуума в организации.

Таким образом, исходя из типа организации можно, опр делить требования к стилю выполнения менеджером функци контроля, мотивирования и оценки в целях интеграции усили сотрудников в деятельность организации в целом.

Таблица 2

Типы включения индивидуума в организацию

Характеристика	Инструменталистский	Бюрократический	Профессионалистский	Организационно-политический
1. Объекты ориентировки	Позитивные и негативные санкции (зарплата, свободное время)	Потребности организации, поведение	Профессиональный стандарт, профессиональное сообщество	Организационные цели и ценности
2. Критерии успеха	Степень повышения денежного вознаграждения и стабильность	Удовлетворение функциональный интересов	Профессиональное совершенствование и успехи	Осуществление организационных целей и ценностей
3. Аффективная связь с организацией	От нейтральной до негативной	Позитивная	От нейтральной до позитивной	Позитивная
4. Временная перспектива	Короткая	Короткая	Длительная	Длительная
5. Нормативный контроль поведения	Через правила, санкции	Через лояльность организации	Через коллег по профессии как носителей норм и контролеров успехов	Через интернализацию руководящих идей
6. Основа авторитета	Право на применение санкций	Должностная позиция	Репутация эксперта	Идентификация или харизма
7. Средства влияния	Вторичные санкции, связанные с поведением	Титул, карьера, формальное одобрение, дисциплинарные мероприятия	Признание заслуг в работе, разрешение на свободу действий	Партиципация, индивидуальная оценка достижения целей

Кроме типа организации, который определяет особенности цикла ее развития, существенное значение также имеет уровень развития исполнителей. В связи с этим в модели стилей руководства П. Херси и К. Бланшара используется понятие «жизненного цикла», который описывает стадии развития группы. Уровень развития группы, соответствующий определенной стадии, выражается в понятии «зрелость исполнителей», включающей в себя два основных компонента: мотивацию и компетентность (квалификация и опыт исполнителей в решении конкретной задачи).

В зависимости от стадии жизненного цикла исполнителей формулируются требования к стилю руководства (всего выделяется 5 стилей). Стиль руководства группой определяется, в зависимости от уровня ее развития, соотношением двух составляющих: ориентированности менеджера на задачу (обучение, консультирование, оценка) и на человеческие отношения (мотивирование, кооперация). В данном случае речь идет о разных способах включения группы в деятельность организации (первая и вторая снизу строки матрицы управленческих функций) то есть о ситуативно-организационных характеристиках.

В модели К. Фидлера перечень ситуативно-организационных характеристик несколько расширен и включает в себя степень структурированности задачи (сфера задач – третий столбец матрицы управленческих функций), отношение подчиненных к руководителю (сфера интерперсональных отношений – второй столбец матрицы), должностные полномочия руководителя (организация как социальный институт – первый столбец). В зависимости от соотношения этих характеристик меняется эффективность стиля руководства (описывается как ориентация на задачу или на отношения).

Таким образом, требования к стилю руководства формулируются, исходя из диагностики типа организации и ситуации сложившейся в организации (подразделении, группе), и ориентированы на эффективное включение отдельных исполнителей (нижняя строка матрицы управленческих функций), групп (первая и вторая снизу строка матрицы) в деятельность организации (подразделения) или даже во взаимоотношения организации (подразделения) с внешней средой (верхняя строка матрицы управленческих функций).

После составления перечня функциональных, квалификационных и организационных требований должностных позиций можно перейти к подбору методов измерения и оценки выраженности у менеджера соответствующих этим требованиям качеств или поведенческих черт.

2. Выбор методов вынесения оценочных суждений

Технология ассесмент-центра построена на использовании комплекса взаимодополняющих друг друга методов. Исходя из составленного перечня требований, выбираются методы оценки соответствующих индивидуальных особенностей менеджеров.

1. Методы оценки общих поведенческих черт (фоновая диагностика).

1.1. Соответствие функциональным требованиям. Для трех основных сфер деятельности менеджера (организация как социальный институт, интерперсональные отношения, предметная область) необходимо подобрать методы диагностики:

- а) мотивационных (волевых) свойств,
- б) коммуникативных свойств,
- в) интеллекта.

При выборе методик следует помнить, что только немногие личностные методики дают прямую оценку качеств менеджера (например, в Калифорнийском личностном опроснике имеется шкала менеджерского потенциала), а в большинстве случаев для получения фоновой оценки необходимо сопоставление результатов измерения с личностным или интеллектуальным профилем успешности менеджера. Таким образом, фоновая оценка либо позволяет получить достаточно грубые предварительные оценки, либо образует контекст для интерпретации данных других методов оценки, используемых в практике ассесмент-центра.

1.2. Соответствие квалификационным требованиям. Используются тесты достижений для трех основных областей: технической, коммуникативной, концептуальной. К сожалению, разработка такого рода тестовых методик в России только начинается, на практике употребляются в основном методы оценки коммуникативной компетентности.

1.3. Соответствие организационным требованиям. Используются методики диагностики стиля руководства (методики Херси, Фидлера, Томаса – Килмена, Блейка – Моутона).

2. Методы, ориентированные на прошлое поведение. В рамках этой группы методов обычно используются суждения коллег и биографические методы (биографические опросники или интервью).

2.1. Суждения коллег. Поскольку коллеги сталкиваются с оцениваемым менеджером при выполнении им функций управленческого цикла, объектом оценки становятся управленческие качества (соответствие функциональным требованиям), причем именно те, которые проявляются на уровне индивидуум – группа.

Вклад менеджера в деятельность организации в целом по суждениям коллег оценить трудно (частично это можно сделать, привлекая в качестве оценщиков высших руководителей организации, однако при этом возникают серьезные организационные трудности). Соответственно, объектом оценки коллег могут быть управленческие качества в узком смысле этого слова (связанные преимущественно с планированием и контролем), коммуникативные качества (посредничество, кооперация, мотивирование), качества менеджера, связанные с его участием в решении профессиональных задач, то есть интеллектуальные (преимущественно в области обучения, консультирования, профессиональной оценки способа и результатов действий подчиненных).

В качестве методик этого класса используется методика приведенная в занятии «Экспертная оценка управленческих качеств.» Предмет оценочных суждений в указанной методике – управленческие (организаторские), коммуникативные, интеллектуальные качества, а также общетрудовые (объемные) характеристики деятельности и активность).

Соответствие квалификационным требованиям по суждениям коллег оценить трудно, поэтому первый раздел методик («Профессиональные умения») является скорее декоративным. Соответствие организационным требованиям можно вывести из соотношения оценок отдельных качеств, то есть получить как производную характеристику.

2.2. Биографические методы. Поскольку адаптированных в России биографических опросников нет, воспользуемся схемой структурированного биографического интервью (интервью необходимо взять, естественно, у оцениваемого менеджера).

Схема интервью:**А. Область функциональных требований:****1) мотивационные и волевые качества:**

– степень мотивации достижений,
– конкретные карьерные цели уже при вступлении в профессию,

– укрепление позиций независимо от любого начальника,

– активное участие в определении собственных задач,

– стремление к власти, автономии и статусу,

– степень идентификации себя с предпринимателем,

– эмоциональная независимость от окружающих,

– планирование своего времени;

2) коммуникативные качества:

– социальная активность и активность в межличностных отношениях,

– семейные ситуации, установка на семью (при первом контакте с интервьюируемым не используется),

– трудности в восприятии и понимании других людей,

– поведение при контакте,

– кооперация,

– интеграция,

– убеждение,

– эмоциональная стабильность,

– гибкость,

– уверенность в себе в интерактивных ситуациях,

– лидерское поведение в различные возрастные периоды,

– поведение в конфликте;

3) интеллектуальные качества (по отношению к профессиональным задачам):

– восприятие собственных способностей в абстрактных областях,

– установки по отношению к профессиональным задачам,

– интеллектуальная результативность (устойчивость к нагрузкам интеллектуального характера),

– креативность,

– широта интересов,

– темпы обучения.

Б. Область квалификационных требований:**1) профессиональная подготовка:**

– образование,

– повышение квалификации,

- самообразование,
- установки по отношению к образованию;

2) опыт:

- в предметной области,
- руководства и коммуникативный,
- управленческий;

3) социализация:

- пребывание в организациях различного типа,
- сроки работы на управленческих должностях,
- зрелость,
- реалистичность ориентаций,
- позитивная-негативная карьерная мотивация, тип карьерной мотивации,
- вертикальная мобильность (темпы карьеры),
- актуальная стадия профессиональной карьеры.

В. Область организационных требований:

- ориентация на персонал,
- ориентация на задачу,
- представления о мотивации персонала,
- имплицитная концепция руководства,
- горизонтальная мобильность (смена мест работы), лояльность,
- мотивация работы в организации,
- представления о целях организации.

Г. Личностные и общетрудовые качества:

- склонность к риску,
- устойчивость к стрессу,
- активность,
- инициативность,
- устойчивость к нагрузкам,
- продуктивность,
- состояние здоровья,
- занятия спортом,
- увлечения,
- вредные привычки.

3. Методы, ориентированные на актуальное поведение

В основе этого класса методов лежат два методических приема

- создание ситуаций, в которых обнаруживаются особенности реального поведения менеджера в заданных областях его деятельности;

– разработка схемы структурированного наблюдения поведения менеджера в заданных ситуациях.

Выбор и проработка ситуаций проводится по результатам спецификации требований, которая позволяет определить содержание разрабатываемых процедур (персоны, информация, данные о предметной области, используемые для проектирования ситуаций).

Схема структурированного наблюдения разрабатывается на основании операционализации требований (с каждым качеством должны быть сопоставлены поведенческие проявления-признаки соответствующих качеств менеджера, требующихся в определенной должностной позиции).

Предмет оценки с помощью рассматриваемой группы методов: соответствие качеств менеджера функциональным требованиям, личностные и общетрудовые качества. Соответствие квалификационным и организационным требованиям определяется по соотношению функциональных оценок, то есть является производной оценкой.

Соотнесение требований-черт и процедур, в которых проявляются адекватные требованиям качества, позволяет построить матрицу оценочных процедур. Пример простейшей матрицы – таблица 3.

Таблица 3

Матрица оценочных процедур

Требования-черты (качества)	Групповая дискуссия	«Почтовая корзина»	Презентация	Доклад	Суждения коллег
Общетрудовые личностные:					
темп				+	
принятие риска		+			
самовосприятие нагрузки	+	+	+	+	
стресс-резистентность		+	+		

Требования- черты (качества)	Групповая дискуссия	«Почтовая корзина»	Презен- тация	Док- лад	Сужде- ния коллег
Управленческие:					
организация		+	+	+	+
настойчивость	+				+
инициатива	+				
решительность		+		+	+
Коммуникатив- ные:					
информация					+
контакт					+
кооперация	+				
интеграция	+				
понимание	+			+	+
убеждение	+		+	+	+
Интеллектуаль- ные:					
объем перера- ботки информа- ции		+			+
устная коммуни- кация	+		+	+	+
письменная ком- муникация		+			

Крестиками в матрице отмечено, в каких ситуациях (процедурах) можно наблюдать соответствующие качества.

Примеры процедур:

1. «Почтовая корзина». По отрывкам из документов (корреспонденция в почтовой корзине) необходимо сделать письменное заключение о характере проблемы, которая в них отражена, принять решение по проблеме, наложить резолюции на документы. Предлагается от 15 до 40 документов. Продолжительность процедуры – от 1 часа до 4 часов.

Область оценки: концептуальная подготовка, организаторский потенциал, устойчивость к стрессу, сенсильность, креа-

тивность, гибкость, инициативность, планирование, делегирование, организация контроля, устойчивость к нагрузкам.

2. «Презентация», «Доклад». Доклады (устные) на избранную тему либо презентация себя как руководителя подразделения (организации), презентация организации, услуг, продукции. Продолжительность подготовки:

- отдельная тема – от 5 до 10 минут,
- глобальная тема – от 15 до 30 минут.

Длительность доклада – от 10 до 30 минут.

Область оценки: концептуальная подготовка, устная коммуникация, устойчивость к стрессу, самовосприятие, гибкость, уверенность, независимость, устойчивость к нагрузкам, дивергентное мышление, эмоциональная стабильность, профессиональная мотивация, кооперация, контактность.

Примеры операционализации черт-требований (качеств), то есть выделения признаков для составления схемы структурированного наблюдения:

1. «Кооперация». Признаки:

- схватывает и развивает идеи партнеров,
- помогает другим в затруднениях,
- действует не за счет других,
- разделяет успех с другими,
- нет прессинга и силового давления на партнеров.

2. «Планирование». Признаки:

- формулирует цели работы,
- ищет и использует критерии порядка в индивидуальной и групповой работе,
- предварительно расчленяет задачу на подзадачи,
- координирует различные работы в группе,
- проверяет достижение промежуточных целей в группе,
- структурирует (за короткое время) сложное предметное поведение.

3. Планирование и проведение ассесмент-центра, агрегирование и интерпретация полученных данных.

В планировании и проведении ассесмент-центра участвуют три категории специалистов: модераторы – ведущие оценочных занятий (тренеры), наблюдатели, специалисты по диагностике. При разработке содержания процедур и критериев оценки (подготовительная работа) необходимы также специалисты соответствующих предметных областей.

Занятия проводятся в составе групп численностью от 6 до 12 человек. Наблюдатели подбираются из расчета 1 наблюдатель на 2–3 оцениваемых менеджера. Наблюдатели периодически меняют объекты наблюдения. С группой работает один модератор.

Продолжительность процедуры ассесмент-центра – от одного до трех дней (с полным отрывом от производства).

В таблице 4 приведен пример конкретного плана двухдневного ассесмент-центра. Численность группы участников – 6 человек, кроме того, 2 наблюдателя, 1 модератор.

Таблица 4

План ассесмент-центра

Время	Процедура	Примечания для наблюдателей и модератора
Первый день		
08.15–08.30	Приветствия, представление участников	Все участники представляются
08.30–09.45	Первая половина участников – биографическое интервью, вторая половина участников – тестирование	В отдельном помещении
09.45–11.00	Первая половина участников – тестирование, вторая половина участников – биографическое интервью	
11.00–11.15	Перерыв	
11.15–12.15	Новая техника для фирмы (групповая дискуссия)	В составе 2 подгрупп (по 3 чел.)
12.15–12.45	Сообщения участников дискуссии	
12.45–14.00	Обеденный перерыв	
14.00–15.00	Тестирование	

Время	Процедура	Примечания для наблюдателей и модератора
14.00–15.00	Тестирование	
15.00–16.00	Положение дел в дочерней фирме (групповая дискуссия)	В составе 2 подгрупп
16.00–16.30	Сообщения участников	
16.30–17.00	Перерыв	
17.00–17.20	Подготовка презентации	Каждый участник отдельно
17.20–18.50	Презентация торговой акции	В составе 2-х подгрупп – максимум по 15 мин на участника
18.50–19.15	Сообщения участников	
Второй день		
08.15–09.00	Новый начальник подразделения (групповая дискуссия)	В составе 2-х подгрупп (члены подгрупп меняются)
09.00–09.30	Сообщения участников	
09.30–10.30	«Почтовая корзина»	Каждый участник отдельно
10.30–11.00	Перерыв	
11.00–12.30	Интервью по результатам «почтовой корзины»	Участник – наблюдатель (по 30 мин); оценка – 15 мин.
12.30–14.00	Обеденный перерыв	
14.00–15.00	Ролевая игра «Выбор кандидата» (стимуляция интервью)	Один наблюдатель – один участник. Каждый участник проходит 3 ролевые игры (10 мин. подготовки, 10 мин. интервью)

Время	Процедура	Примечания для наблюдателей и модератора
15.00–15.30	Сообщения участников	
15.30–16.00	Перерыв	
16.00–17.00	Ролевая игра «Сверхурочная работа» (первая половина группы участвует в игре, вторая половина группы тестируется, затем меняются)	Один участник – один наблюдатель (30 мин. на участника)
17.00–18.00	Завершение работы	

Итоги ассесмента подводятся на конференции наблюдателей и диагностов. На каждого из менеджеров – участников ассесмент-центра составляется заключение-оценка. Затем проводится обязательное индивидуальное консультирование каждого из менеджеров («обратная связь»).

Цель занятия. Освоение комплексной технологии оценки персонала в рамках ассесмент-центра.

Задание 1. Составление каталога требований к менеджеру персонала торгово-посреднической фирмы.

Характеристики организации:

- численность персонала – приблизительно 400 человек,
- тип организации – инструменталистский,
- срок существования организации – 2 года,
- особые обстоятельства – высокая текучесть кадров в подразделениях сбыта (менеджеры по продажам и торговые агенты – 150 человек по штату).

Общие требования должностной позиции:

- название должности – менеджер персонала,
- подразделение – отдел развития персонала,
- непосредственный руководитель – начальник отдела,
- главная функция должности – подбор и периодическая аттестация менеджеров по продажам и торговых агентов.
- руководящая функция – организация оценки кандидатов на вакансии и действующего торгового персонала, управление технической группой (два сотрудника).

Рабочие задания на год (в порядке приоритета):

– оценка кандидатов (300–400 человек) на вакансии (30–40 вакансий),

– аттестация сотрудников один раз в полгода (150 человек).

Конкретные ожидаемые результаты (в порядке приоритета):

– снижение текучести кадров за счет отбора не менее, чем на треть,

– составление адекватного рейтинга сотрудников.

Образование: менеджер по персоналу, психолог.

Квалификация: владение методами оценки персонала, стаж практической работы не менее трех лет.

Возраст: до 30 лет.

Порядок работы

1. Определение весовых коэффициентов управленческих функций.

Для этого необходимо оценить каждую управленческую функцию по двум оценочным биполярным пятибалльным шкалам критичности и важности функций:

	Критичность	
невыполнение означает «провал» всей работы	1 2 3 4 5	невыполнение сохраняет возможность продолжения работы
	Важность	
не влияет на эффективность работы	1 2 3 4 5	определяет эффективность работы

Результаты оценки заносятся в таблицу (форма 27.1).

Весовые коэффициенты определяются по формуле:

$$a_i = \frac{O_{ц_i}}{\sum O_{ц_i}}$$

где a_i – весовой коэффициент, $O_{ц_i}$ – сумма оценок i -й функции по шкалам важности и критичности, $\sum O_{ц_i}$ – сумма оценок всех функций по всем шкалам.

2. Формулирование и операционализация требований к менеджеру.

Форма 27.1

Весовые коэффициенты управленческих функций

Функции	Критичность	Важность	Сумма оценок	a_i
Принятие решений				
Планирование				
Контроль				
Информационное взаимодействие				
Посредничество				
Кооперация				
Мотивирование				
Решение проблем				
Обучение, консультирование				
Оценка				

На основании анализа деятельности и типа организации необходимо сформулировать требования к процессу и результатам деятельности менеджера (функциональные требования), требования к квалификации (управленческая, опыт руководства, профессиональная) и стилю руководства. Далее указываются свойства оцениваемого, соответствующие требованиям (требования-черты), и их поведенческие признаки.

Результаты анализа заносятся в таблицу (форма 27.2).

3. Спецификация требований-черт.

Необходимо указать, в каких ситуациях проявляются требования-черты. Ситуации описываются по трем признакам: кто в них участвует (люди), какие вопросы рассматриваются (предметная область – техническая, организационная, экономическая и т. д.), какая информация при этом необходима (информация). Результаты спецификации заносятся в таблицу (форма 27.3).

Форма 27.2

Операционализованные требования

Требования	Требования-черты	Поведенческие признаки
Функциональные: управление руководство и коммуникация профессия		
Квалификационные: техника управления опыт руководства профессиональные знания		
Организационные: (стиль руководства)		

Форма 27.3

Специфицированные требования

Требования	Требования-черты	Люди	Предметная область	Информация
Функциональные: управление руководство и коммуникация профессия				
Квалификационные: техника управления опыт руководства профессиональные знания				
Организационные: (стиль руководства)				

Задание 2. Выбор методов вынесения оценочных суждений. Оснащение и порядок работы

1. Методы оценки общих поведенческих черт. Предлагается использовать для диагностики личностных качеств (эмоционально-волевых и коммуникативных) личностный опросник Кеттелла 16 PF (форма С), для диагностики интеллекта – тест Кеттелла СFT-3, для диагностики стиля руководства – тест Томаса – Килмена (ТК).

2. Методы, ориентированные на прошлое поведение. Предлагается использовать приведенную в практикуме методику «Экспертная оценка управленческих качеств».

В качестве варианта биографического метода предлагается использовать простое структурированное по темам биографическое интервью (форма 27.4).

Форма 27.4

Тематическое биографическое интервью

Темы	Требования-черты	Вопросы	Выводы
«Настоящее» (причина перемены работы)			
«Прошлое» общие сведения образование профессиональная деятельность доходы			
«Свободное время» (особые интересы)			
«Будущее» цели планы мечты			

Конкретные вопросы подбираются в соответствии с выделенными требованиями-чертами по приведенной выше схеме структурированного биографического интервью.

3. Методы, ориентированные на актуальное поведение.

Предлагается использовать наблюдение за поведением в следующих ситуациях: дискуссия на заданную тему, презентация, ролевая игра. Содержание ситуаций, то есть какие персонажи, темы и информация должны в них фигурировать, определяется в соответствии со спецификацией требований-черт (см. выше).

В качестве техники наблюдения за поведением объекта оценки в разыгрываемых ситуациях предлагается структурированное шкальное наблюдение. Шкалы для наблюдения подбираются из приведенного в приложении «Оценочные шкалы для наблюдения» списка шкал (список можно дополнять) в соответствии с результатами операционализации требований-черт, то есть в соответствии с выделенными поведенческими признаками (см. выше). Шкалы подбираются под каждую ситуацию отдельно в соответствии с тем, какие требования-черты в ситуации проявляются.

В заключение необходимо проверить, все ли требования-черты охватываются выбранными методиками. Принцип ассесмент-центра-каждое требование-черта должно по мере возможности диагностироваться более чем одной методикой. Это позволяет делать перекрестную проверку выводов и повышает надежность оценочных решений.

Для проверки необходимо составить матрицу оценочных процедур (форма 27.5).

Форма 27.1

Матрица оценочных процедур

Требования- черты	Процедуры					Тесты		
	Дис- кус- сия	Пре- зен- та- ция	Роле- вая игра	Экс- пер- тная оце- нка	Био- гра- фи- чес- кое интер- вью	16 PF	CFT- 3	TK
Функцио- нальные: 1. п								
Квалифика- ционные: 1. п								
Организа- ционные: 1. п								

Задание 3. Планирование и проведение ассесмент-центра.

Порядок работы. Предлагается однодневный ассесмент-центр (продолжительность 8 часов).

В проведении ассесмент-центра участвуют: 6 оцениваемых кандидатов на должность менеджера персонала, 2 наблюдателя, модератор (из числа участвующих в практическом занятии).

В соответствии с приведенным выше образцом необходим составить план ассесмент-центра.

После проведения ассесмент-центра составляется оценочное заключение на каждого из оцениваемых участников.

По итогам наблюдения для каждого из кандидатов выносятся количественная оценка выраженности каждого из требований-черт. Оценка рассчитывается по формуле:

$$T_n = \frac{\sum O_j}{L_n},$$

где T_n – оценка выраженности у оцениваемого кандидата n -го требования-черты, O_j – оценка по j -й шкале, L_n – количество шкал, относящихся к n -му требованию-черте.

Далее по итогам наблюдения выносятся интегральная оценка (по всем требованиям-чертам) кандидата. Она рассчитывается по формуле:

$$K_k = \frac{\sum \alpha_j T_n}{N},$$

где K_k – интегральная оценка по итогам наблюдения k -го кандидата, α_j – весовой коэффициент функции, к которой относится n -е требование-черта, N – общее количество требований-черт.

Завершается процедура ассесмент-центра конференцией, на которой наблюдатели, диагносты и модератор сопоставляют количественные данные наблюдения и тестов, а также качественный материал биографического интервью. Приоритет использования данных при этом такой: предпочтение отдается данным наблюдения, при равенстве результатов наблюдения – биографическим данным, а затем – тестовым данным.

По итогам конференции составляется рейтинг кандидатов, то есть они ранжируются по степени соответствия требованиям должностной позиции.

Контрольные вопросы. 1. Каковы основные области применения ассесмент-центра? 2. В чем преимущество ассесмент-центра по сравнению с другими методами оценки персонала? 3. Почему анализ должностных позиций является обязательной частью ассесмент-центра? 4. Что нужно делать, чтобы обеспечить хорошую прогностичность и адекватность оценок персонала? 5. С помощью каких приемов можно соотнести между собой разнородные данные различных методов, применяемых в ассесмент-центре? 6. Кто участвует в проведении ассесмент-центра? 7. Почему наблюдатели в ассесмент-центре регулярно меняются объектами наблюдения?

Приложение 2

Оценочные шкалы для наблюдения

1 2 3 4 5

«Неживой» способ реагирования	Импульсивный способ реагирования
Точка зрения без сомнений	Скептическая точка зрения
Лишенная акцентов манера речи	Акцентированная манера речи
Необузданная манера поведения	Строго дисциплинированное поведение
Запинающаяся, отрывистая речь	Плавное течение речи
Деликатные, мягкие движения	«Живые» движения
Беспорядочные, хаотичные движения	Целесообразные, взаимосвязанные движения
Нескоординированные движения	Скоординированные движения
Хаотичное построение предложений	Сложные, корректно построенные предложения
«Ползущая» походка	«Молодцеватая» стaccкато походка
Ограниченное пространство движений	Расширенное пространство движений
Жесткие, «чопорные» движения	«Мягкие», округлые движения
Неуверенная манера держать себя	Эффектная манера держать себя, «рисовка»
Двусмысленные, уклончивые суждения	Энергичные, определенные суждения
Плохая дикция	Четкая дикция
Вялые движения	Порывистые движения
Неясные понятия	Четко определенные понятия
Обезличенные формы выражения	Самодовольная манера выражаться
Конкретные описания	Абстрактно-формальные описания
Неточные сведения	Точные и непротиворечивые сведения

Нет подчеркивающих жестов	Порывистые подчеркивающие жесты
Небрежная внешности	Педантично ухоженная внешность
Тревожно-осторожный	Оптимистически свободная тактичность
Неясные суждения	Сложные, но ясные суждения
Незавершенные, незаконченные, «оборванные» предложения	Полностью завершенные предложения
Беспомощное мышление	Искусное связывание мыслей
Медлительный темп речи	Торопливый темп речи
Примитивно-неуклюжая речь	Привычно искусная речь
Не связан никакой точкой зрения	Упрямо утверждает свою точку зрения
Отвлекается	Не может отвлечься
Изменчивая манера говорить	Монотонная манера говорить
Сдержанные, заторможенные движения	Раскованные движения
Однонаправленное мышление	Разностороннее, многоаспектное мышление
Осмотрительное поведение	Активно-динамичное поведение
Неконцентрированное поведение	Строго концентрированное поведение
Расслабленная поза	Судорожно-напряженная поза
Шепчущий	Кричащий
Немелодичный голос	Певучий голос
Словоохотливый	Лаконичный
Холодный, металлический голос	Теплый, мягкий голос
Инертное, вялое выражение эмоций	«Излучает» эмоции, «искрится» эмоциями
Робкий, заторможенный	Непосредственный, активный в контакте

Занятие 28

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ ДЛЯ КОНКРЕТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ИЛИ ГРУППЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

Вводные замечания. Использование опросников не всегда дает исследователю необходимую информацию для практического применения. Речь идет о ситуациях, для которых отсутствуют данные о связи между показателями тестовых шкал особенностями поведения (такое отсутствие может возникнуть по двум причинам: во-первых, связи не установлены, во-вторых, число таких связей столь велико, что сделать какие-то выводы крайне сложно). В ряде случаев особое значение придется сбору именно «L»-данных. Более того, на практике бывает важнее оценивать личность не с объективной точки зрения, а точки зрения субъективного проявления личностных особенностей. Для всех этих ситуаций наиболее удобным является метод экспертной оценки личности (иногда называемый методом групповой оценки личности – ГОЛ). Обеспечение надежности «L»-данных возможно за счет формализации оценок экспертами наблюдавших поведение испытуемого в определенных ситуациях и в течение некоторого периода времени.

Суть метода сводится к получению оценки личности на основе учета мнений некоторого числа экспертов, то есть людей, хорошо знающих аттестуемого по совместной работе. Эффективность метода определяется тем, что мнение эксперта с одной стороны, объективно детерминировано свойствами личности, а с другой стороны, формируется на основе собственных представлений об особенностях оценивания личности. Также фиксируются наиболее значимые, имеющие непосредственное отношение к межличностному взаимодействию стороны личности.

Общий порядок проведения экспертной оценки (ЭО) можно описать следующим образом.

1. Формулирование целей ЭО.
2. Проектирование процедуры опроса.
3. Определение и формирование группы экспертов.
4. Проведение опроса.

5. Анализ и обработка информации.

6. Подведение итогов и выводы.

С точки зрения изучения личности целями ЭО могут быть:

- собственно оценка личностных особенностей,
- оценка профессионально важных свойств личности,
- отбор работников и формирование кадрового резерва,
- проведение ротации управленческого персонала,
- разработка программ индивидуального обучения,
- планирование карьеры,
- изучение различий между групповой оценкой и самооценкой,
- оценка особенностей с точки зрения различных групп экспертов,
- изучение различий между группами экспертов.

В зависимости от конкретных целей могут предъявляться различные требования к набору признаков, по которым проводится экспертная оценка. Другими словами, при проведении экспертной оценки особенно важным является выделение признаков описания объектов оценивания. Кроме выделения таких признаков, необходимо, чтобы эксперты в своих оценках руководствовались одними и теми же категориями, вкладывали один и тот же смысл в понятия. Именно поэтому признаки описания часто оформляются в виде словарей признаков. Такие словари содержат название признака и его краткое определение.

Существует несколько способов выделения признаков и составления словарей. Прежде всего это словари признаков, разработанные для оценки деловых или других качеств работников. Один из вариантов такого словаря представлен в приложении 28. Существующие словари имеют определенную область применения, например: «общая характеристика работника», «деловая характеристика», «оценка управленческих качеств».

Название словаря предусматривает конкретную область его применения, которая определяется при его разработке. Для этого выделяются существенные характеристики, оказывающие влияние на эффективность или способы деятельности.

На первом этапе разработчики опираются на одну из моделей деятельности или личности человека. Затем для всех имеющих значение аспектов этой модели выделяются операциональные признаки, то есть такие признаки, которые доступны для

непосредственного наблюдения, могут однозначно понимать и фиксироваться. Исходный список признаков, как правило, должен быть избыточным. Такая избыточность позволяет обеспечить высокую валидность составляемого словаря. Для того чтобы сократить затраты времени на проведение ЭО, можно использовать одну из процедур снижения размерности, например факторный анализ. Методика ЭО управленческих качеств в ходе проведения исследования включала в себя 178 признаков. После проведения пилотажного исследования количество признаков было сокращено до 70. В таком виде методика использовалась для оценки управленческого персонала ряда предприятий Ленинграда и Омск. Накопленные данные были обработаны с помощью факторного анализа, что дало возможность оставить только 37 характеристик, объединенных в пять блоков.

Поскольку применение любых разработанных словарей возможно только в строго определенной области, то для новых сфер применения необходимо уметь разрабатывать свои собственные словари.

Разработка словаря может осуществляться следующими способами:

- на основании модели деятельности;
- путем выявления значимых качеств, исходя из представлений о важных характеристиках специалистов в той области для которой разрабатывается словарь;
- посредством модификации существующих словарей.

Разработка словаря на основании модели деятельности кратко описана выше.

При выявлении значимых качеств используются специальные процедуры опроса специалистов, представляющие собой различные виды неструктурированного интервью. Суть интервью сводится к опросу опытных работников о значимых сторонах их работы и уточнению полученных ответов.

Для модификации существующих словарей их предлагают оценить специалистам в той области, для которой создается данный словарь. При оценке необходимо исключить «лишние» показатели и добавить «недостающие».

Цель занятия. Освоение процедуры подготовки набора признаков (словаря) для нового вида деятельности.

Оснащение. Исходный словарь признаков для экспертной оценки (приложение 28).

Порядок работы

1. Выбрать за основу один из существующих словарей.

При выборе словаря учитывается его близость к области, в которой будет использоваться новый словарь. Гораздо полезнее выбрать словарь, который будет избыточным, то есть охватит более широкую область.

2. Провести опрос 10–20 специалистов. В результате опроса необходимо, во-первых, получить подтверждение применимости качеств словаря к данной области, во-вторых, составить список новых качеств, которые должны оцениваться.

Опрашиваемому выдается словарь признаков (приложение 28) и бланк ответного листа (форма 28).

Форма 28

Фамилия И. О. _____ Должность _____

Ответный лист

Оцените, пожалуйста, насколько необходимы для успешной профессиональной деятельности следующие качества.

Качество	Оценка
1. Экономические знания	
2. Профессиональная эрудиция	
3. Умение работать с литературой, справочниками	
4. Умение сделать вводы по заданию	
5. Умение решать профессиональную задачу	
6. Умение руководить людьми	
7. Умение планировать работу	
8. Умение распределить работу	
9. Умение контролировать работу	
10. Умение создавать трудовую атмосферу	

**ШКАЛА
ОЦЕНОК:**

- 5 – необходимо
4 – значимо
3 – не помешает
2 – безразлично
1 – не проявляется
0 – мешает

11. Умение создавать благоприятные отношения в коллективе	
12. Умение увлечь людей	
13. Умение постоять за коллектив	
14. Обязательность	
15. Требовательность к другим	
16. Требовательность к себе	
17. Критичность ума	
18. Оригинальность мышления	
19. Гибкость ума	
20. Сообразительность	
21. Целеустремленность	
22. Находчивость	
23. Дальновидность	
24. Доброжелательность	
25. Умение прощать небольшие человеческие слабости	
26. Воспитанность, тактичность	
27. Выдержанность	
28. Умение ладить с людьми	
29. Способность понимать других	
30. Терпимость к другим	
31. Скромность	
32. Работоспособность	
33. Продуктивность	
34. Энергичность	

35. Активность	
36. Трудолюбие	
35. Увлеченность работой	

Какие качества вы добавили бы к этому списку?

1. _____ 2. _____ 3. _____
 4. _____ 5. _____ 6. _____
 7. _____ 8. _____ 9. _____
 10. _____ 11. _____ 12. _____

Обработка и интерпретация результатов. Для обработки данных можно использовать компьютерное программное обеспечение (PARADOX, EXCEL), а можно проделать обработку вручную. Для этого полезно составить сводную таблицу собранных данных.

1. Подсчитать число оценок для каждого «старого» качества как важного качества у всех экспертов. Для вновь создаваемого словаря обычно оставляют те качества, необходимость которых отмечают более половины опрошенных.

2. Изменить формулировки для качеств, которые получили оценку «0», на противоположные по смыслу. Новые формулировки добавить к списку.

3. Составить список новых качеств, в который включаются качества, упомянутые несколькими (3–4) экспертами. При этом необходимо учитывать синонимы (содержательно близкие понятия) как одно целое.

4. Составить пояснения для списка новых качеств. Для этого необходимо, чтобы 2–3 эксперта дали определения для каждого включенного в список понятия.

5. Объединить списки «старых» и «новых» качеств и подготовить соответствующий бланк для опроса.

6. Удалить из словаря те качества, которые эксперты не считают важными, и добавить к нему определения «новых» признаков.

Кроме этого, можно провести контент-анализ нового словаря, что позволит сделать выводы об особенностях деятельности на предприятии.

Контрольные вопросы. 1. Каковы основные цели экспертной оценки? 2. В каких случаях экспертная оценка наиболее эффективна? 3. Кто может дать наиболее точное определение качеств, используемых при экспертной оценке?

Приложение .

СЛОВАРЬ ПРИЗНАКОВ ДЛЯ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ

1. Экономические знания. Знания существующих моделей хозрасчета и самофинансирования, умение применять их в практике.

2. Профессиональная эрудиция. Глубокие и основательные профессиональные знания.

3. Умение работать с литературой, справочниками. Умение быстро находить необходимую информацию в различных литературных источниках.

4. Умение сделать выводы по заданию. Умение четко, ясно формулировать задание, обобщить результаты его выполнения, сформулировав их в виде четких и ясных положений.

5. Умение решать профессиональную задачу. Умение применить профессиональные знания для решения профессиональной проблемы.

6. Умение руководить людьми. Умение рационально управлять работой и жизнью коллектива.

7. Умение планировать работу. Умение соизмерять время и средства, необходимые для выполняемой работы.

8. Умение распределять работу. Умение давать задание с учетом личных возможностей работников, их нагрузки.

9. Умение контролировать работу. Умение проверять своевременность и точность выполнения производственных заданий.

10. Умение создавать трудовую атмосферу. Умение поддерживать в производственном коллективе рабочий настрой.

11. Умение создавать благоприятные отношения в коллективе. Умение создавать взаимоотношения, положительно влияющие на успех профессиональной деятельности.

12. Умение увлечь людей. Умение заинтересовать порученной работой.

13. Умение постоять за коллектив. Умение отстаивать интересы коллектива.

14. Обязательность. Верность слову, надежность в выполнении данного обещания.

15. Требовательность к другим. Умение требовать от других качественного и своевременного выполнения задания, установленного распорядка.

16. Требовательность к себе. Предъявление высоких требований к себе.

17. Критичность ума. Стремление все анализировать, подвергать оценке, ничего не принимая на веру.

18. Оригинальность мышления. Самобытность, своеобразие, нешаблонность мышления, склонность к нестандартным решениям.

19. Гибкость ума. Пластичность, способность изменять планы, способы решения задач в соответствии с меняющимися объективными обстоятельствами.

20. Сообразительность. Способность быстро и хорошо понимать и решать задачу.

21. Целеустремленность. Способность целенаправленно, не разбрасываясь, решать поставленные задачи.

22. Находчивость. Способность быстро находить выход из затруднительного положения.

23. Дальновидность. Способность предвидеть и, учитывая возможные последствия принимаемых решений, действий и поступков, прогнозировать развитие событий.

24. Доброжелательность. Теплое, человеческое отношение к людям.

25. Умение прощать небольшие человеческие слабости. Отсутствие мелочности, придирчивости и педантизма в отношениях.

26. Воспитанность, тактичность. Умение вести себя, соблюдая правила поведения в обществе и проявляя необходимый такт в отношениях с людьми.

27. Выдержанность. Умение владеть проявлением своих чувств, уравновешенность.

28. Умение ладить с людьми. Умение правильно строить взаимоотношения с окружающими, уживчивость.

29. Способность понимать других. Умение выслушать, разобраться в ситуации, понять и принять аргументы другого человека.

30. Терпимость к другим. Умение мириться с чужим мнением, образом мыслей, характером.

31. *Скромность.* Склонность умалчивать о своих заслугах и достоинствах, умение держаться просто, без высокомерия и заносчивости.

32. *Работоспособность.* Способность много работать, но слишком снижая темп и не делая грубых ошибок.

33. *Продуктивность.* Высокая производительность (результативность) труда.

34. *Энергичность.* Способность постоянно напряженно работать, ставить перед собой и решать сложные задачи.

35. *Активность.* Проявление живого, заинтересованного отношения к окружающему в действиях и поступках, участие в делах коллектива.

36. *Трудолюбие.* Любовь, привычка к труду, потребность в труде.

37. *Увлеченность работой.* Глубокий интерес к своей деятельности.

Занятие 29

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Вводные замечания. Одна из прикладных задач психолога на предприятии – формирование кадрового резерва. Основная цель такой работы состоит в подборе наиболее перспективных кандидатов на продвижение среди работников фирмы. Перспектива определяется прогнозом эффективности работника после повышения. Факторы, которые определяют будущую успешность, следующие:

- наличие необходимых знаний,
- овладение практическими навыками (то есть либо такие навыки уже есть, либо они быстро сформируются в практической работе),
- готовность и способность приложить необходимые усилия на рабочем месте,
- способность установить оптимальные отношения с подчиненными и начальством,

– некоторый базовый опыт как основа для ориентировки в проблемах предприятия и способах действий.

Этот список факторов, скорее, примерный. Его можно дополнить, уточнить, переформулировать. Необходимо подчеркнуть следующее. В любой модели профессиональной успешности достаточно легко создать образ «идеального руководителя», построенный на объективных показателях. Но, во-первых, идеал в реальности невозможен, во-вторых, эффективен он только в условиях предприятия с «идеальными» структурой и подчиненными. В практической деятельности гораздо важнее не объективные показатели, а то, как коллеги воспринимают конкретного работника. Если окружающие считают будущего кандидата профессионально грамотным специалистом, то формальный уровень его профессионального образования становится второстепенным фактором. Именно в силу высокой значимости мнения окружающих (субъективной оценки) экспертная оценка в большинстве случаев обеспечивает высокую прогностическую валидность. Таким образом, экспертная оценка становится основным инструментом при формировании кадрового резерва.

Для обеспечения надежности данных и получения требуемого уровня дискриминативности (значимых различий между успешными и неуспешными кандидатами) необходимо четко определить математическую модель оценивания. Такая модель обуславливается особенностями оцениваемых качеств.

В случае когда каждое оцениваемое качество вносит примерно равный вклад в общую оценку, применяется простая аддитивная процедура оценивания. Другими словами, для расчета общего балла суммируются все оценки (или рассчитывается среднее арифметическое).

Если вклад оцениваемых качеств различен, необходимо использовать весовые коэффициенты. То есть перед суммированием каждая оценка умножается на свой весовой коэффициент. Сам весовой коэффициент является мерой влияния конкретного показателя на общий результат. Весовой коэффициент может применяться как для показателя, так и для эксперта в целом.

Могут существовать и такие показатели, наличие которых является необходимым для успешной деятельности (например, наличие специального образования или опыта работы). В этом случае используются мультипликативные оценки, когда оцен-

ки не складываются, а перемножаются. В такой модели появление нуля хотя бы по одному показателю приводит к нулевой общей оценке.

Кроме моделей расчета данных, необходимо выбрать и способ оценивания. Это могут быть парные сравнения, метод непосредственной оценки, ранжирование.

Метод парных сравнений заключается в поочередном сравнении каждой пары признаков. Задачей сравнения является выяснение, какой из двух признаков более выражен. Число необходимых сопоставлений равно $n(n-1)/2$ (где n – количество признаков), то есть для пяти признаков число сравнений равно 10, для десяти – 45, для 30 признаков – 435. Поэтому при большом числе признаков процедура парных сравнений становится практически неприменимой.

Метод непосредственной оценки применяется для оценки большой группы людей. Он позволяет сравнить между собой различных лиц по степени выраженности качеств. Эффективен при отборе, выдвижении и ротации кадров, разработке программы обучения, планировании карьеры. Именно этот метод и будет использоваться в настоящем практическом занятии.

Для обеспечения валидности и надежности данных при формировании кадрового резерва необходимо определить группу квалифицированных экспертов. В качестве экспертов должны выступать лица, которые хорошо знают оцениваемого и занимают по отношению к нему определенную (одинаковую для всех оцениваемых) должностную позицию. Например, при оценке управленческих характеристик в качестве экспертов выступают пять человек: руководитель, два подчиненных, два человека, занимающие аналогичную должность, при этом все они должны иметь непосредственные рабочие контакты с оцениваемым.

Для обеспечения стандартности проведения опроса необходимо использовать одинаковые бланки ответов, а сам опрос проводить в строго определенное время. Для повышения достоверности оценок на бланке не указываются данные эксперта. Более того, результаты представляются только в усредненной по группе экспертов виде.

Цель занятия. Освоение процедуры опроса при проведении экспертной оценки, выработка практических навыков обработки и интерпретации данных.

Оснащение. Словарь признаков (приложение 29), бланк ответного листа (форма 29).

Порядок работы

1. Подготовить список тех, кого нужно оценить.

В списке указывается фамилия, имя, отчество кандидата, а также конкретное место работы: должность, отдел, подразделение. Такая информация позволит быстро составить список экспертов для каждого оцениваемого.

2. Подобрать для каждого оцениваемого свою группу экспертов.

Для этого необходимо выделить в окружении испытуемого 5 человек, которые регулярно вступают с ним в контакт, с учетом их должностных позиций (начальник – 1, подчиненные – 2, коллеги – 2). Это позволит получить более объективные данные.

3. Провести оценку качеств.

Каждый из пяти экспертов оценивает качества, включенные в словарь, по 7-балльной шкале.

Процедура оценивания по шкале достаточно проста и не вызывает затруднений у экспертов.

Обработка и интерпретация результатов

1. Рассчитать средние оценки каждого качества по группе экспертов.

Для этого суммируются оценки всех экспертов и сумма делится на число экспертов (в нашем случае на 5).

Форма 29

Ответный лист

Фамилия И. О. _____ Должность _____

Оцените, пожалуйста, по шкале, насколько присущи следующие качества:

Качество	Оценка
1. Экономические знания	
2. Профессиональная эрудиция	
3. Умение работать с литературой, справочниками	
4. Умение сделать выводы по заданию	
5. Умение решать профессиональную задачу	
6. Умение руководить людьми	
7. Умение планировать работу	
8. Умение распределить работу	
9. Умение контролировать работу	
10. Умение создавать трудовую атмосферу	
11. Умение создавать благоприятные отношения в коллективе	
12. Умение увлечь людей	
13. Умение постоять за коллектив	
14. Обязательность	
15. Требовательность к другим	
16. Требовательность к себе	
17. Критичность ума	
18. Оригинальность мышления	

ШКАЛА
ОЦЕНОК

7 – ярко выражено

6 – выражено

5 – скорее присутствует

4 – неопределенно

3 – скорее отсутствует

2 – не выражено

1 – абсолютно не присуще

19. Гибкость ума	
20. Сообразительность	
21. Целеустремленность	
22. Находчивость	
23. Дальновидность	
24. Доброжелательность	
25. Умение прощать небольшие человеческие слабости	
26. Воспитанность, тактичность	
27. Выдержанность	
28. Умение ладить с людьми	
29. Способность понимать других	
30. Терпимость к другим	
31. Скромность	
32. Работоспособность	
33. Продуктивность	
34. Энергичность	
35. Активность	
36. Трудолюбие	
37. Увлеченность работой	

2. Рассчитать средние оценки по каждому блоку.

Всего методика включает в себя пять блоков:

- профессиональные умения (признаки 1–5),
- организационные качества (признаки 6–16),
- интеллектуальные характеристики (признаки 17–23),
- отношение к людям (признаки 24–31),

– общетрудовая активность (признаки 32–37). Для расчета средней оценки по блоку необходимо сумму соответствующих усредненных оценок разделить на количество признаков, входящих в блок.

3. Рассчитать математическое ожидание и среднеквадратичное отклонение оценок по признакам и блокам.

Эффективное сопоставление результатов конкретных лиц возможно только на основе средневыворочных значений по каждому признаку и блоку. Для этого надо рассчитать математическое ожидание и среднеквадратичное отклонение по формулам

$$M = \frac{\sum x_i}{n} \quad \text{и} \quad \alpha = \sqrt{D}, \quad D = \frac{\sum (M - x_i)^2}{n},$$

где x_i – усредненное значение по признаку или блоку, n – количество обследуемых, i – порядковый номер обследуемого.

4. Составить характеристику обследуемого с учетом зоны, в которую попадают его данные по каждому из блоков.

Интерпретация осуществляется на основании сопоставления данных конкретного человека со средними по выборке.

В зависимости от интервала, в который попадает показатель, его относят к одной из четырех зон:

- номинальная – менее, чем $M - \sigma$;
- потенциальная – от $M - \sigma$ до M ;
- перспективная – от M до $M + \sigma$;
- оперативная – более чем $M + \sigma$.

Номинальная зона. В эту зону попадают качества, которые практически не присущи человеку, точнее, не наблюдаются окружающими его людьми. Можно говорить о том, что этими качествами человек не обладает.

Потенциальная зона. Здесь оказываются те качества, которые слабо выражены. Другими словами, человек обладает определенным набором качеств, однако в реальной деятельности эти качества проявляются слабо. По отношению к этим качествам можно сделать вывод о необходимости их развития через обучение или коррекцию поведения.

Перспективная зона. Эта зона характеризует качества наиболее часто наблюдаемые экспертами. Здесь можно говорить о хорошо сформированных и развитых навыках, моделях поведения и т. п. При принятии кадровых решений рекомендуется обратить внимание на эти качества.

Оперативная зона. В нее попадают наиболее выраженные качества человека. Само название зоны говорит о возможностях использования полученных данных. Качества оперативной зоны достаточно сильно определяют направление развития человека, области, где его эффективность может быть максимальной.

Контрольные вопросы. 1. Кто должен входить в число экспертов при формировании кадрового резерва?

2. Какие рекомендации можно дать человеку, у которого большинство качеств попадает в оперативную зону?

3. Как вы думаете, почему выборочные средние более информативны, чем общие нормы в условиях конкретного предприятия?

Занятие 30

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ГРУППОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Вводные замечания. Еще одна область применения групповой оценки личности – это изучение внутригруппового и межгруппового взаимодействия, то есть некоторых особенностей психологического климата. Наиболее привычным методом изучения психологического климата является социометрия. Обладая определенными преимуществами, она тем не менее имеет достаточно ограниченные возможности для выявления внутригрупповой ситуации. Обнаруживая существующие связи между членами группы, социометрия не дает исследователю информацию о природе этих связей, их качественных особенностях. Например, выявив нескольких деловых лидеров и тех, кто ориентируется на них, нельзя понять, почему тот или иной член группы выбирает одного лидера, а не другого. Таким образом, для получения такой информации психолог должен провести дополнительный анализ причин предпочтений (например, с помощью интервью).

Экспертная оценка позволяет не только определить степень согласованности (связи) между отдельными экспертами, но и выделить те индивидуально-психологические характеристики, на которые данная группа экспертов ориентируется в первую очередь.

Одной из основных характеристик является согласованность мнений экспертов. Мерой согласованности может служить коэффициент конкордации (подробнее в разделе «Обработка и интерпретация результатов»). Высокая степень согласованности говорит о том, что эксперты «одинаково видят» оцениваемого человека. Они одинаково высоко оценивают одни качества и одинаково низко — другие. При этом эксперты могут объединяться в несколько групп. Внутри таких групп оценки совпадают, а между группами отличаются.

Сопоставление данных по согласованным группам экспертов с их же данными по социометрическим предпочтениям показало наличие связей между отношением к человеку (социометрия) и его оценкой (ЭО). Те эксперты, которые видят в оцениваемом делового лидера, высоко оценивают его организаторские качества. Другая группа экспертов выделяет коммуникативные качества и считает этого человека коммуникативным лидером. Таким образом, анализ верхних и нижних рангов в каждой из согласованных групп позволяет сделать вывод об особенностях взаимодействия этой группы с оцениваемым человеком.

Анализ основных предпочтений и характера согласованности позволяет прогнозировать развитие отношений в коллективе. Для этого при исследовании групповых отношений, кроме оценки реального человека, изучают представления об «идеальном» работнике. Приведем пример.

Руководитель считает, что главными качествами директора являются профессиональная эрудиция и настойчивость. Первая группа подчиненных также присваивает этим качествам высокие места (высокая степень согласованности). Вторая группа оценивает высоко эрудицию и низко настойчивость, отдавая предпочтение трудолюбию (средняя степень согласованности). Третья группа высоко ценит критичность и гибкость интеллекта (низкая степень согласованности). Естественно, руководителем станет стремиться к демонстрации своей эрудиции и настойчивости, что будет «замечено» первой группой. Эта группа будет относиться к нему как к лидеру. Вторая группа оценит профессионализм, но окажется недовольна «ленью» своего начальника. Третья группа будет находиться в оппозиции к директору из-за его «консервативности» и «ограниченности». При этом объективные показатели игнорируются, поскольку каждый опирается именно на свои приоритеты.

Содержательная информация о личных приоритетах поможет внести необходимые акценты в деятельность, высветить способы стать неформальным лидером для своих работников, выяснить причины конфликтов между сотрудниками. Таким образом, ранговая оценка позволяет получить данные как о личностных качествах оцениваемого, так и о самих экспертах, сделать некоторые выводы о взаимоотношениях в коллективе. Но в силу своей трудоемкости обычно используется при оценке одной или нескольких ключевых фигур. Еще одно применение экспертной оценки «идеального» работника – выявление конкретных профессионально важных качеств.

Цель занятия. Освоение процедуры опроса при изучении групповых отношений или определении профессионально важных качеств, выработка практических навыков обработки и интерпретации данных.

Оснащение. Словарь признаков (приложение 28), бланки ответного листа (форма 30).

Порядок работы

1. Определить кандидатов для оценки. Как правило, для оценки выбираются лица, занимающие особое положение в группе: формальный лидер, инструктор, новичок и т. п. Оценивать можно как одного, так и нескольких человек.

2. Провести ранжирование качеств выделенных персон экспертами.

В роли экспертов могут выступать все, кто имеет личный контакт с оцениваемым.

При ранжировании качеств эксперт должен упорядочить качества по степени их выраженности. Если признаков больше 12 (как в нашем случае), то ранжирование проводят в два этапа. Сначала признаки разделяются на 2–3 группы. Первая группа – ярко выраженные признаки, вторая – невыраженные признаки, третья – промежуточная. На втором этапе признаки ранжируются внутри групп. Затем составляется общий ранговый ряд в следующей последовательности: упорядоченные признаки первой группы, упорядоченные признаки третьей группы и потом признаки второй группы. При этом нумерация рангов должна быть сплошной от первого признака первой группы до последнего признака второй группы.

Форма 30

Ответный лист

Фамилия И. О. _____ Должность _____

Какие качества, на ваш взгляд, в большей степени выражены?

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

Обработка и интерпретация результатов. Рассмотрим случай, когда несколько экспертов оценивают одного человека (или оценивают «идеального» работника). Первый этап обработки – расчет коэффициента конкордации для анализа согласованности мнений.

Для удобства расчетов составляется матрица, где в столбцах – номера признаков, в строках – код эксперта. Сама матрица заполняется ранговыми местами, присвоенными каждым экспертом каждому признаку. На основе данных матрицы рассчитывается коэффициент конкордации.

1. Рассчитать сумму рангов для каждого признака.
2. Рассчитать среднюю сумму рангов для всех признаков.

3. Рассчитать фактически встречающиеся отклонения сумм признаков от средней суммы.

4. Рассчитать коэффициент конкордации по формуле

$$W = \frac{12 S}{M^2(N^3 - N)},$$

где S – сумма квадратов фактически встречающихся отклонений, M – количество экспертов, N – число признаков.

Коэффициент конкордации может принимать значения от 0 до 1 и говорит о степени согласованности экспертов между собой. При $W=0$ эксперты дают прямо противоположные оценки (или максимально рассогласованы), при $W=1$ оценки экспертов совпадают (максимально согласованы). Увеличение числа экспертов, как правило, ведет к снижению W . Поскольку выводы о значимости не совпадающих с 0 или 1 значений достаточно условны, то важно определить степень влияния на согласованность экспертов каждого из них.

Пример. Оценка проводилась пятью экспертами и $W(1, 2, 3, 4, 5)=0,5$. Рассчитывая W для четырех экспертов, при поочередном исключении одного за другим получили следующие результаты: $W(2, 3, 4, 5)=0,3$; $W(1, 3, 4, 5)=0,5$; $W(1, 2, 4, 5)=0,6$; $W(1, 2, 3, 5)=0,7$; $W(1, 2, 3, 4)=0,8$. Такие результаты говорят о следующем. Первый эксперт вносит высокую долю согласованности, поскольку без его оценок W уменьшается, группа становится менее согласованной. Второй эксперт также вносит определенную долю согласованности, несмотря на то что W не изменился (дело в том, что сравниваться должны коэффициенты конкордации для одинакового числа экспертов). Влияние третьего эксперта неопределенно, поскольку трудно сделать вывод о согласовании или рассогласовании группы. Четвертый эксперт вносит некоторое рассогласование в оценку, так как без него W увеличивается. Пятый эксперт является самым рассогласовывающим в группе.

Выявление согласованных групп может продолжаться путем снижения числа экспертов. В примере, описанном выше, мы могли бы получить $W(1, 2, 3)=0,95$ и $W(4, 5)=0,90$. Это говорит о том, что существует две группы экспертов, каждая из которых имеет свой собственный взгляд на оцениваемого. Такое различие уже нельзя объяснить особенностями поведе-

ния человека, которого оценивают. Здесь речь может идти об особенностях восприятия экспертов. При этом наличие согласованных групп говорит о том, что эти особенности носят неслучайный характер. Таким образом, можно сделать вывод о том, какие особенности поведения принимаются во вниманной или иной группой, какое мнение (позитивное или негативное) складывается у разных людей на основе собственных наблюдений.

На втором этапе анализируется характер отличий в мнениях экспертов. Содержательный анализ различий проводится следующим образом: средние ранговые ряды каждой из групп экспертов сопоставляются со средним ранговым рядом самой многочисленной (согласованной) группы. Для интерпретации отбираются те качества, которые сильно отличаются по своим ранговым местам.

Используя полученные результаты, мы приобретаем несколько характеристик одного человека. Другими словами, можно составить портрет одного человека глазами различных людей. Для составления каждой характеристики за основу принимается средний ранговый ряд, полученный на основе данных конкретной (согласованной) группы экспертов. Выделив самый яркий блок (большинство качеств этого блока имеет высокие ранговые места), определяем возможный тип лидерства для этой группы.

При составлении характеристик выделяются три зоны:

- сильные стороны,
- обычные качества,
- слабые стороны.

Сильные стороны – с 1-го по 12-е место в ранговом ряду, наиболее яркие, часто проявляемые особенности человека. Это именно те его качества, которые определяют его авторитет в группе.

Обычные качества – с 13-го по 25-е ранговое место, качества безусловно присущие человеку, но не выделяющие его среди других людей.

Слабые стороны – с 26-го по 37-е место в ранговом ряду отсутствующие или мало демонстрируемые качества. Другими словами, к этому человеку не будут обращаться с такими просьбами, заданиями и т. п., выполнение которых может быть связано с наличием этих качеств.

Особый интерес вызывают те качества, которые у разных групп экспертов попадают в разные зоны. Данные такого рода говорят как о наличии различных точек зрения разных групп экспертов в отношении одного человека, так и о содержании таких различий.

Интерпретация результатов экспертной оценки позволяет сделать выводы о человеке, которого оценивали, о его восприятии отдельными группами экспертов. На основании такой информации можно рекомендовать способы оптимизации отношений с каждой из выделенных групп, разработать эффективные методы управления персоналом.

Контрольные вопросы. 1. Сколько человек участвует в экспертной оценке при анализе групповых отношений? 2. Каким образом можно установить степень согласованности экспертов? 3. Какую роль может играть в коллективе «самый согласующий» эксперт?

Занятие 31

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ МЕНЕДЖЕРА

Вводные замечания. Развитие концепции профессионального здоровья в отечественной науке связано прежде всего с психологическим обеспечением профессиональной деятельности лиц опасных профессий или профессий, сопряженных с воздействием экстремальных факторов. Концепция профессионального здоровья имеет гуманистический характер и акцентирована на обеспечение безопасности профессиональной деятельности, высокого уровня физического и психического здоровья, а также профессионального долголетия.

Что же мы имеем в виду, говоря о профессиональном здоровье? Профессиональное здоровье – это обобщенная характеристика здоровья индивида, рассматриваемая в конкретных условиях его профессиональной деятельности, а также процесс сохранения и развития регуляторных свойств организма, его физического, психического и социального благополучия. Именно профессиональное здоровье является одним из основных пока-

зателей «качества профессиональной жизни», а также важным условием эффективности трудовой деятельности. Отметим, что под эффективностью профессиональной деятельности мы подразумеваем не только высокую производительность и качество труда, но и их соотношение с теми усилиями, которые человек затратил для их достижения. На наш взгляд, ситуация, когда ценой профессионального успеха становится здоровье, не может считаться нормой современной жизни.

Профессиональная деятельность менеджеров отличается от других категорий труда постоянным нервно-психическим и эмоциональным напряжением, обусловленным как содержанием управленческой работы, так и специфической обстановкой в которой она осуществляется. Поэтому проблема сохранения и укрепления их профессионального здоровья приобретает сегодня особую актуальность.

Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджеров ориентировано прежде всего на поддержание и укрепление физического и психического здоровья руководителей на всех этапах его профессионального становления (начиная с профессионального самоопределения и заканчивая выходом на пенсию). Для этого необходимо изучение основных факторов профессионального риска, или стрессоров.

В психологии стресса, начиная с 60-х годов, широко исследуется так называемое поведение типа А, или «стресс-коронарное» поведение. Концепция поведенческого фактора риска, или поведения типа А (Type A behavior pattern) была предложена кардиологами Фридманом и Розенманом. Под поведением тип А принято понимать четко проявляющийся поведенческий синдром или образ жизни, характеризующийся стремлением к достижению успеха и состязательности, напористостью, агрессивностью, постоянным ощущением нехватки времени, стремлением доминировать в коллективе, деятельностью «на износ» желанием добиться успеха во многих сферах деятельности одновременно, стремлением контролировать поступки других людей, неумением отдыхать, быстрой и громкой речью, порывистыми движениями, повышенной возбудимостью и т. п. Такое поведение достаточно часто встречается у руководителей высшего звена и быстро выдвигающихся молодых менеджеров так как приведенные выше особенности поведения являются для них профессионально важными.

Многочисленные экспериментальные исследования подтверждают наличие высокого уровня сердечно-сосудистых заболеваний в данной профессиональной группе (особенно среди менеджеров мужчин). Установлено также, что профессиональные стрессы (например, дефицит времени и постоянное нервное напряжение) могут усиливать у менеджеров проявления поведенческих реакций по типу А. Особенно негативно сказываются на состоянии психического здоровья руководителей те особенности профессиональной среды, которые снижают их уровень контроля над окружающей средой.

Возникает вопрос: нужно ли менять такой стиль поведения? Основным препятствием в изменении поведения является то, что в современных экономических условиях этот тип поведения часто приводит к достижению высоких результатов (например, стремительное продвижение по работе и т. п.). Поэтому задача здоровых людей с поведением типа А состоит не в том, чтобы изменить свой стиль жизни (что почти и невозможно), а в том, чтобы приобрести привычки, которые будут противодействовать неблагоприятным воздействиям их типа поведения на здоровье (например, отказ от курения, регулярные занятия спортом, соблюдение режима труда и отдыха, правильное питание и т. д.). Таким образом, при разработке программ первичной профилактики профессионального здоровья необходимо особое внимание уделять проблемам ранней диагностики и психологической коррекции поведения типа А.

Для диагностики поведения типа А авторами концепции была разработана методика структурированного интервью (Фридман, Розенман), состоящего из 21 вопроса и карты оценки поведения обследуемого. Данный метод в основном используется в клинической практике для оценки поведенческого фактора риска возникновения ишемической болезни сердца. Наибольшую популярность в научных исследованиях получил опросный метод, разработанный Дженкинсом (Jenkins Activity Survey – JAS). В настоящее время в отечественной практике наиболее надежным и достоверным диагностическим инструментом поведения типа А является шкала, разработанная Положенцевым С. Д. и Рудневым Д. А. (1990).

Цель занятия. Исследование поведения типа А (или поведенческого фактора риска ишемической болезни сердца).

Оснащение. Шкала диагностики поведения типа А (приложение 31.1) и «ключ» (приложение 31.2).

Порядок работы. Эксперимент может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают текст опросника и зачитывают следующую инструкцию: «Вам будет предложен ряд утверждений, касающихся особенностей вашего повседневного поведения. Каждый человек может отвечать по-разному, поэтому здесь нет правильных или неправильных ответов. Не тратьте много времени на обдумывание ответов. Дайте тот ответ, который первым приходит в голову. В случае затруднения старайтесь представить наиболее часто встречающуюся ситуацию, которая соответствует смыслу вопроса и, исходя из этого, выбирайте ответ. Просим не советоваться с другими; нам важно знать ваше личное мнение. На все предлагаемые вам вопросы (утверждения) предусмотрено 4 варианта ответов: 1 – нет, это не так; 2 – пожалуй, так; 3 – верно; 4 – совершенно верно. Просим вас выбрать один подходящий ответ на предложенное утверждение и записать его после номера вопроса чертоскоб (например, 14/3, 15/2 и т. д.). Отвечайте на все вопросы подряд, не пропуская. Мы гарантируем конфиденциальность полученной информации. Спасибо за сотрудничество».

Обработка и интерпретация результатов

Ответы испытуемого сопоставляются с дешифратором. Подсчитывается общее количество баллов по шкале (N). Полученное числовое значение характеризует выраженность поведенческого стереотипа в целом:

$N < 160$ соответствует поведению типа Б;

$N = 160 - 180$ характеризует смешанный тип АБ;

$N > 180$ соответствует поведению типа А.

Максимально возможное количество баллов – 344.

Для более дифференцированной оценки в опроснике предусмотрена возможность оценки по 9 субшкалам, которые характеризуют следующие индивидуально-психологические особенности поведения испытуемого: сдерживание эмоций, соревновательность, вовлеченность в работу, амбициозность, энергичность, нетерпеливость, враждебность, а также чувство нехватки или дефицита времени. Применение субшкал позволяет более детально исследовать влияние отдельных компонентов поведения типа А на профессиональное здоровье менеджеров.

Количество баллов по отдельным субшкалам указывает на выраженность того или иного компонента поведения. О степени выраженности можно судить по количеству баллов, полученных испытуемым по каждой субшкале. Если сумма баллов по субшкале больше или равна половине от максимально возможного количества баллов, то можно говорить о выраженности данного компонента поведения. Анализ полученных данных производится путем выделения субшкалы или нескольких субшкал, содержащих наибольшее количество баллов.

Контрольные вопросы: 1. Назовите факторы, оказывающие негативное влияние на профессиональное здоровье современных руководителей. 2. Что понимается под поведением типа А? 3. Какие методики могут быть использованы для диагностики поведения типа А? 4. Можно ли изменить поведение типа А?

Приложение 31.1

ШКАЛА ДИАГНОСТИКИ ПОВЕДЕНИЯ ТИПА А

1. Вы способны за короткое время сделать много работы.
2. Вам трудно выбрать время, чтобы сходить в парикмахерскую.
3. Вам всегда очень трудно ждать (человека, событие и т. д.).
4. Вы всегда стараетесь победить в любой игре (шахматы, домино, волейбол и т. д.).
5. Вы обычно быстро едите.
6. Вы всегда беретесь за труднодостижимую цель.
7. Вы скрываете свои неприятности.
8. Вы предпочли бы повышение в должности без повышения заработной платы, а не наоборот.
9. Вы легко выходите из себя.
10. К своей работе вы относитесь слишком серьезно.
11. Вы часто выполняете работу, которую необходимо закончить к определенному сроку.
12. Вы часто делаете несколько дел одновременно, например читаете и едите.
13. Задавшись целью, вы делаете все, чтобы достичь ее, и обычно достигаете.
14. Обычно вы говорите громко, сильным, подчеркнутым голосом.

15. В работе и игре вы стараетесь делать все лучше, чем другие.
16. Вам трудно долго сидеть спокойно.
17. Обычно вы подавляете свое раздражение.
18. В группе товарищей вы всегда сами проявляете инициативу.
19. Если вы погружены в работу и кто-либо (не начальник, прерывает вас, вы ответите резко.
20. Если повторяющиеся прерывания вас действительно разозлили, вы можете легко вспылить.
21. Критика вас часто раздражает.
22. Когда вас втягивают в ссору, вы предпочитаете отмалчиваться, не желая портить отношения с окружающими.
23. Задания вы выполняете быстро, чтобы быстрее закончить.
24. Соревнование (состязание) в любой работе вас радует и воодушевляет.
25. Обычно вы говорите быстро.
26. Неудачи в работе и жизни только усиливают ваше желание достичь поставленной цели.
27. За последние годы вы ограничили число своих развлечений из-за недостатка времени.
28. Вы часто сами для себя определяете сроки выполнения той или иной работы.
29. Вы часто выполняете два задания одновременно.
30. Вы склонны стукнуть кулаком об стол или разбить что-нибудь, если с вами не согласны.
31. В очереди вы бываете очень нетерпеливы.
32. Часто бывает так, что в мыслях вы готовы расправиться со своим противником.
33. Вы всегда стараетесь настоять на своем.
34. На работе вы занимаете слишком низкую должность по своим способностям вы достойны значительно более высокой.
35. Вы считаете, что чаще других бываете правы (в спорах, поступках, мнениях).
36. Своими мыслями вы не любите делиться с другими.
37. Если кто-нибудь говорит медленно и неясно, вам хочется его ускорить, закончить его мысль.
38. Вы всегда спешите.

39. Когда вы сердитесь, вы не повышаете голос.
40. По сравнению с большинством людей, вы более способны и сообразительны.
41. Обычно вы ходите быстро.
42. Во время разговора вы обычно энергично жестикулируете руками.
43. Свою работу вы делаете лучше, чем обычно, когда соревнуетесь с другими.
44. Вам часто кажется, что время течет слишком быстро.
45. Вам приходилось слышать от окружающих и друзей, что вы человек очень деятельный и подвижный.
46. За последние три года вы были в отпуске меньше, чем положено.
47. Во время отпуска вы не можете перестать думать о работе.
48. Вам часто хочется кого-нибудь выбрать.
49. Вы часто устраиваете сцены своим близким.
50. Когда вы очень рассердитесь, то часто не можете себя сдерживать и способны наговорить много лишнего.
51. К концу отпуска вам хочется, чтобы он закончился и вы могли бы вернуться к работе.
52. У Вас такое чувство, что вам постоянно не хватает времени.
53. Многие обстоятельства побуждают вас соревноваться с другими.
54. Во время разговора вы обычно сцепляете руки или сжимаете их в кулаки.
55. Вы ненавидите, когда кто-то пытается диктовать вам свою волю.
56. Вы любите спорить и дискутировать.
57. Вы работаете быстро и энергично, а не медленно и размеренно.
58. По выражению вашего лица нельзя определить, рассержены Вы или спокойны.
59. Бывает, что вы торопитесь к месту назначенной встречи, хотя времени еще вполне достаточно.
60. Вы стараетесь, и вам нравится во всем быть первым и лучшим.
61. У Вас твердый характер, и вы успешно можете руководить людьми.

62. Вы весьма осторожны в своих словах, лишнего не скажете.
63. Ваша жена (муж) или друзья говорили вам, что вы едите чересчур быстро.
64. В игре для вас более важно выиграть, чем получить удовольствие от игры.
65. Вы часто приносите домой работу или изучаете дома материалы, связанные с работой.
66. В мыслях вы часто злитесь на окружающих, однако этого никак не показываете.
67. Вы часто задерживаетесь на работе во внеурочное время.
68. Ваша жена (муж) или друзья говорили вам, что вы говорите чересчур быстро и слишком энергично.
69. По мнению вашей жены (мужа) и друзей, вы часто хотите и стараетесь во всем быть первым и лучшим.
70. Если вы говорите своей жене (мужу) или другу, что приедете в определенное время, то вы никогда не опаздываете.
71. Вы считаете, что достигнете в жизни гораздо большего, чем ваши сверстники.
72. Если у вас небольшое повышение температуры и озноб, вы часто не остаетесь дома, а идете на работу.
73. У вас много врагов, которые хотели бы причинить вам какое-нибудь зло.
74. Если бы у вас была такая возможность, то вы бы разделились со своими врагами.
75. Вы подозреваете, что многие окружающие относятся к вам враждебно.
76. Сравнительно с другими, выполняющими такую же работу, что и вы, вы значительно более пунктуальны.
77. Вам не кажется, что вы имеете много обязанностей?
78. Многие люди достойны того, чтобы к ним относились враждебно.
79. Вы считаете, что, если кто-то причинил вам зло, вы должны отплатить ему тем же.
80. Если кто-то пытается пролезть впереди вас без очереди, то вас это обычно раздражает и вы высказываете этому человеку все, что вы о нем думаете.
81. Вы считаете, что лучше всего никому особенно не доверять.
82. Вы часто думаете о работе по вечерам и в выходные дни.

83. Вы считаете, что если бы вам дали такую возможность, то вы бы успешно руководили тысячами людей.

84. Вы испытываете нетерпение, когда видите, что кто-то выполняет работу медленнее, чем вы сами могли бы сделать.

85. Верно ли, что вы «заводитесь» с пол-оборота (вас можно быстро разозлить).

86. Среди ваших знакомых есть люди, которые вам не нравятся и к которым вы относитесь со скрытой враждебностью.

Приложение 31.2

«КЛЮЧ»

№	Название субшкалы	Номера вопросов	Sum*
1	Амбициозность	8, 18, 21, 33, 34, 37, 40, 55, 56, 60, 61, 69, 71, 83	56
2	Нетерпеливость	3, 16, 23, 31, 37, 38, 57, 59, 76, 84	40
3	Энергичность	6, 13, 26, 45	16
4	Враждебность	9, 19, 20, 30, 32, 48, 49, 50, 66, 73, 74, 75, 78, 79, 80, 81, 85, 86	72
5	Дефицит времени	2, 12, 27, 44, 52	20
6	Специфичность поведения	5, 14, 25, 41, 42, 54, 67, 68	32
7	Сдерживание эмоций	7, 17, 22, 36, 39, 58, 62	28
8	Соревновательность	4, 15, 24, 43, 53, 64	24
9	Вовлечение в работу	1, 10, 11, 28, 29, 46, 47, 51, 65, 67, 72, 76, 77, 82	56

* Максимально возможное количество баллов по субшкале.

Занятие 32

СИНДРОМ «ВЫГОРАНИЯ» В ПРОФЕССИЯХ СИСТЕМЫ «ЧЕЛОВЕК—ЧЕЛОВЕК»

Вводные замечания. Интерес к синдрому «психического выгорания» возник в зарубежной психологии в 1970-х годах, а по настоящее время эта проблема широко изучается в контексте профессиональных стрессов.

Существуют различные определения «выгорания», однако в наиболее общем виде оно рассматривается как долговременная стрессовая реакция, или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности. В связи с этим синдром «психического выгорания» (*burnout*) обозначается рядом авторов понятием «профессиональное выгорание», что позволяет рассматривать это явление в аспекте личной деформации профессионала под влиянием длительного профессионального стажа.

Синдром «выгорания» наиболее характерен для представителей коммуникативных профессий, в том числе для всех категорий руководителей, менеджеров, выполняющих функции управления персоналом.

Многие исследования показывают, что ключевую роль в синдроме «выгорания» играют эмоционально затрудненные или напряженные отношения в системе «человек—человек», как например, отношения между лечащим врачом и трудными больными, отношения между руководителем и подчиненными в конфликтных ситуациях или при неблагоприятном психологическом климате в трудовом коллективе.

Наиболее ярко синдром «выгорания» проявляется в тех случаях, когда коммуникации отягощены эмоциональной насыщенностью или когнитивной сложностью. Вероятность появления проблемы «выгорания» увеличивается по мере возрастания частоты и продолжительности контактов разрушительной или раздражительной природы. Соответствующим образом «выгорание» соотносится с количеством и качеством контактов, которые профессионал имел со своими подчиненными, клиентами, подопечными и т. д.

В настоящее время хорошо известны три модели «психического выгорания» и соответственные им методы его оценки. Со

гласно первой, одномерной, модели, «выгорание» – это состояние физического и психического, и прежде всего эмоционального, истощения, вызванного длительным пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях общения. Данная трактовка близка пониманию «выгорания» как синдрома «хронической усталости». В противоположность двум другим подходам, приверженцы одномерного подхода не ограничивают «выгорание» какими-либо определенными профессиональными группами.

Вторая модель принадлежит голландским исследователям. Они рассматривают «выгорание» как двухмерный конструкт, состоящий из эмоционального истощения и деперсонализации. Последняя проявляется в ухудшении отношения к другим (подчиненным, пациентам, коллегам), иногда и к себе лично.

Наиболее распространенной является трехкомпонентная модель синдрома «выгорания» американских исследователей К. Маслач и С. Джексон. В соответствии с данной моделью «выгорание» понимается как синдром эмоционального истощения, деперсонализации и редукации своих личных достижений. *Эмоциональное истощение* рассматривается как основная составляющая «профессионального выгорания» и проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении. Вторая составляющая – *деперсонализация* – проявляется в деформации отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение зависимости от других, в других – повышение негативизма, циничности установок и чувств по отношению к реципиентам: пациентам, клиентам, подчиненным и др. Третий компонент «выгорания» – *редукция личных достижений* – может проявляться либо в тенденции к негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, негативизме относительно служебных достоинств и возможностей, либо в редуцировании собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим.

Цель занятия. Овладение методикой измерения психического «выгорания», согласно трехмерной модели данного синдрома.

Оснащение. Опросник ПВ («психическое выгорание»),* разработанный на основе модели К. Маслач и С. Джексон (приложение 32.1) и «ключ» (приложение 32.2).

* Опросник разработан Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой.

Порядок работы. Исследование проводится индивидуально или в группах персонала «сервисных» или коммуникативных профессий: медперсонал, учителя, директора, менеджеры, преподаватели, психологи, консультанты, агенты и др.

Испытуемым выдается лист для ответов (форма 32) и описан росник.

Обработка и интерпретация результатов. В соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по трем субшкалам фиксируются в протоколе (форма 32).

Интерпретация результатов производится на основании сравнения полученных оценок по каждой из субшкал со средними значениями в исследуемой группе или с демографическими данными, представленными в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Уровни «выгорания»
(данные американской выборки)

Субшкала	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Эмоциональное истощение	0-16	17-26	27 и больше
Деперсонализация	0-6	7-12	13 и больше
Редукция личных достижений	39 и больше	38-32	31-0

Таблица 2

Средние значения по субшкалам для четырех профессиональных групп (данные российской выборки)

Группы	Возраст	Стаж	Субшкалы		
			Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личных достижений
Менеджеры	32	3	21,1	10,7	31,5
«Чиновники»	43	7	17,0	7,6	32,5
Медицинские сестры	30	10	22,4	10,2	30,0
Врачи-терапевты	45	18	15,2	6,0	33,0

Контрольные вопросы. 1. Что понимается под синдромом «психического выгорания»? 2. Какие модели «выгорания» вы знаете? 3. Для каких профессий наиболее характерен синдром «выгорания»?

Приложение 32.1

ОПРОСНИК ПВ

Инструкция. «Цель данного исследования состоит в том, чтобы определить, как люди профессий типа «человек-человек» рассматривают свою работу и людей, с которыми они тесно сотрудничают. Вам предлагается 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли вы себя таким образом относительно вашей работы. Если у вас не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 – никогда. Если у вас было такое чувство, укажите, как часто вы его ощущали. Для этого зачеркните или обведите кружком балл, соответствующий частоте переживаний того или иного чувства».

0	1	2	3	4	5	6
никогда	очень редко	редко	иногда	часто	очень часто	всегда

Вариант М (для менеджеров)

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные коллеги, и использую это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненным как с предметами (без теплоты и расположения к ним).
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушеленным.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих подчиненных и коллег.
10. В последнее время я стал более черствым (бесчувственным) по отношению к тем, с кем работаю.
11. Как правило, те, с кем мне приходится работать, — малоинтересные люди, скорее утомляющие, чем радующие меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. У меня все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многим, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности сотрудничества в коллективе.
18. Я легко общаюсь с людьми независимо от их статуса характера.
19. Я многое успеваю сделать.
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.

21. Я многого смогу еще достичь в своей жизни.

22. Бывает, что подчиненные и коллеги перекаладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Вариант II (для учителей и преподавателей)

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.

2. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.

3. Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу.

4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои ученики и коллеги, и использую это в интересах дела.

5. Я общаюсь с моими учениками чисто формально, без лишних эмоций и стремлюсь свести общение с ними до минимума.

6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным.

7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.

8. Я чувствую угнетенность и апатию.

9. Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих учеников и коллег.

10. В последнее время я стал более черствым (бесчувственным) по отношению к тем, с кем работаю.

11. Как правило, окружающие меня люди много требуют от меня или манипулируют мною. Они скорее утомляют, чем радуют меня.

12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.

13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.

14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.

15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими учениками и коллегами.

16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.

17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества при общении с моими учениками и коллегами.

18. Я легко общаюсь с людьми независимо от их статуса и характера.

19. Я многое успеваю сделать.

20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
 21. Я многого смогу еще достичь в своей жизни.
 22. Бывает, что ученики и коллеги перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Форма 3.

Лист для ответов

Фамилия, имя, отчество _____ Профессия _____
 Возраст _____ Стаж _____

Номер утверждения	Баллы						
	0	1	2	3	4	5	6
1.							
...							
22.							

Приложение 32.

«КЛЮЧ» ОПРОСНИКА ПВ

Субшкала	Номер утверждения	Сумма баллов (максимальная)
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22	30
Редукция личных достижений	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	

Занятие 33

ОЦЕНКА ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКА К ОРГАНИЗАЦИИ

Вводные замечания. «Лояльный» означает держащийся в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к организации, в которой он работает. Лояльное отношение к организации предполагает верность сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранение собственности организации. Лояльное отношение можно трактовать как мотивацию человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса.

Процедура построения шкалы и методика измерения лояльного отношения сотрудника к организации были созданы Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой в 1999 году на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна. Чикагский психолог и социолог Л. Терстоун в 1927 году опубликовал статью «Аттитуды могут быть измерены». В ней он впервые изложил общие принципы отношения людей к различным социальным явлениям и создал шкалу «кажущихся равными интервалов». Терстоун применял эту шкалу для изучения отношения различных групп населения к Церкви как социальному институту. В 1930 году другой чикагский социолог Д. Дробра изучал с ее помощью отношение людей к войне. Шкала Терстоуна стала одним из основных методов в социальной, политической, организационной психологии. Она использовалась при измерении отношения людей к власти, расизму, национализму, общественным организациям и процессам.

Процедура построения шкалы Терстоуна предполагает сложные приемы и подробно описана в книге Почебут Л. Г., Ченкер В. А. «Организационная социальная психология». – СПб., 2000. Существенным преимуществом измерения установок, построенных согласно шкале Терстоуна, является возможность их широкого применения. Процедура Терстоуна позволяет измерять установки по отношению к любым объектам социальной действительности с учетом тех изменений, которые постоянно происходят вокруг нас. Процедура составления шкалы является доступной любому исследователю и позволяет получить

инструмент измерения любой установки, актуальной для конкретной организации в данный момент времени. Здесь мы предлагаем готовый вариант шкалы по измерению лояльного отношения сотрудника к организации. Каждое суждение о лояльном отношении сотрудника к организации выписывается на отдельную карточку.

Цель занятия. Оценить уровень лояльности сотрудника к своей организации, компании, фирме.

Оснащение. Инструкция (приложение 33.1), карточки с суждениями о лояльном отношении сотрудника к организации (приложение 33.2), ответный лист (форма 33).

Порядок работы. Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

Форма 3

Ответный лист

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Обработка результатов. При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесен нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов – лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 – л

яльность оценивается как низкая. Если же испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90 , то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

Контрольные вопросы. 1. Что такое лояльность? 2. В чем конкретно может проявляться лояльность своей организации?

Приложение 33.1

Инструкция. «Уважаемый сотрудник организации, фирмы, компании! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11. Каждая цифра – это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям. Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 – максимально негативное отношение, а градация 6 – нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!»

Приложение 33.2

Карточки с суждениями

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.

7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.

8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.

9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.

10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.

13. Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.

14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.

15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.

18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.

19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.

20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.

21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.

22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.

23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.

24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.

25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.

26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.

29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.

30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.

32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Занятие 34

ОЦЕНКА ОПТИМИЗМА И АКТИВНОСТИ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Вводные замечания. Оптимизм как психологическая категория – понятие весьма емкое и многозначное. В отечественной психологии в настоящее время не существует четкого определения этого понятия. В повседневной жизни под «оптимизмом» чаще всего подразумеваются такие качества человека, как бодрость, жизнерадостность, жизнелюбие, чувство юмора. С. И. Ожегов в своем словаре дает следующее определение оп-

тимизма: «Оптимизм – это бодрое и жизнерадостное мироощущение, при котором человек во всем видит светлые стороны, верит в будущее, в успех, в то, что в мире господствует положительное начало, добро». В философском словаре оптимизм и пессимизм определяются как понятия, характеризующие ценностную сторону мировосприятия, в которой мир осмысливается лишь с точки зрения соотношения в нем добра и зла, справедливости и несправедливости, счастья и бедствий. Исходя из динамической функциональной структуры личности К. К. Платонова, оптимизм как устойчивая личностная характеристика тесно связан с ее направленностью и установками. С позиций гуманистической психологии оптимизм рассматривается как вера в человеческую природу, в безусловно позитивную, добрую и конструктивную сущность человека, заложенную в виде потенциала, который раскрывается при соответствующих условиях. Оптимизм также можно рассматривать как систему взглядов и отношений личности к своей жизни, к будущему, к окружающим людям и самому себе. Д. Осгуд в своих трудах отметил, что самое крупное открытие нашего поколения заключается в том, что человек может изменить свою жизнь, изменив отношение к ней. От особенностей системы отношений личности зависят многие явления внутреннего мира, психические состояния и процессы. На наш взгляд, оптимизм как система отношений, оценок и мировоззрения представляет собой активную жизненную позицию личности, которая оказывает влияние на выбор моделей поведения, ролевую позицию и устойчивость к психологическому стрессу. Оптимизм – это устойчивая личностная позиция человека по отношению к трудностям, основанная на вере в успех и силу человеческой природы.

В психологии менеджмента оптимизм как позитивная оценка жизни рассматривается в качестве важнейшего фактора устойчивости менеджеров к профессиональным и жизненным стрессам. В результате апробации предлагаемой ниже шкалы оптимизма на группе российских менеджеров среднего звена нами было обнаружено следующее. Менеджеры-«оптимисты» отличаются высокой адаптивностью к новым ситуациям, интернальным локусом контроля и высокой коммуникабельностью. В трудных жизненных ситуациях они чаще используют конструктивные, преобразующие модели поведения. «Пессимисты» хуже адаптируются к новым социально-экономическим условиям, они более агрессивны и склонны обвинять в своих

неудачах судьбу или других людей, например своих подчиненных. В стрессовых ситуациях «пессимисты» часто используют деструктивные модели преодолевающего поведения и управления, характеризуются более низкой стрессоустойчивостью по сравнению с менеджерами-«оптимистами».

Полученные нами данные о корреляционной связи параметров оптимизма и стрессоустойчивости позволяют рекомендовать шкалу ОА для психодиагностики оптимизма как личного ресурса противостояния профессиональным и жизненным стрессам.

Цель занятия. Определение психологических типов в соответствии со степенью оптимизма и активности (энергичности) личности.

Оснащение. Шкала оптимизма-активности и ответный лист (приложение 34.1), «ключ» (приложение 34.2).

Порядок работы. Испытуемому выдается опросник и бланк для ответов со следующей инструкцией: «Перед вами список утверждений. Прочтите внимательно каждое из них и оцените степень вашего согласия с каждым из них. Для этого используйте приведенные на бланке варианты ответов. Зачеркните цифру, соответствующую вашей оценке» (форма 34).

Обработка результатов. Методика содержит две субшкалы: оптимизм и активность.

Оптимизм в данной методике понимается как предрасположенность человека верить в свои силы и успех, иметь преимущественно положительные ожидания от жизни и других людей. «Оптимисты», как правило, экстравертированы, доброжелательны и открыты для общения. Для противоположной категории людей, «пессимистов», свойственны сомнения в своих силах и доброжелательности других людей, ожидание неудачи, стремление избегать широких контактов, замкнутость на своем внутреннем мире (интровертированность).

Под активностью в данном контексте понимается энергичность, жизнерадостность, беспечность, безмятежность и склонность к риску. Пассивность проявляется в тревожности, боязливости, неуверенности в себе и нежелании что-либо делать.

В соответствии с «ключом» подсчитываются суммы баллов по данным субшкалам (табл. 1), которые соотносятся с квадратом координатной модели (рис. 2). Каждому квадрату соответствуют определенные личностные особенности.

Таблица 1

Показатели психологических типов (в баллах)

Психологический тип	Оптимизм	Активность
Реалисты («Р»)	14–20	14–20
Активные оптимисты («АО»)	21–24	22–36
Активные пессимисты («АП»)	6–13	22–36
Пассивные пессимисты («ПП»)	6–13	9–13
Пассивные оптимисты («ПО»)	21–24	9–13

Характеристика типов

Квадрат «Р» – «Реалисты» адекватно оценивают текущую ситуацию по своим силам (возможностям) и не пытаются прыгнуть выше головы, довольствуются тем, что имеют. Как правило, устойчивы к психологическому стрессу.

Квадрат «АО» – «Активные оптимисты» верят в свои силы и успех, позитивно настроены на будущее, предпринимают активные действия для того, чтобы добиться желаемых целей. Они бодры, жизнерадостны, не подвержены унынию или плохому настроению, легко и стремительно отражают удары судьбы, как бы тяжелы они ни были. В трудных ситуациях используют проблемно-ориентированные стратегии преодоления стресса.

Квадрат «ПП» – «Пассивные пессимисты» – противоположная «активным оптимистам» категория людей, которые ни во что не верят и ничего не предпринимают для того, чтобы изменить свою жизнь в лучшую сторону. Они характеризуются преобладанием мрачного и подавленного настроения, пассивностью, неверием в свои силы. В трудных ситуациях предпочитают стратегии ухода от решения проблем.

Квадрат «АП» – «Активные пессимисты», которым свойственна большая активность, но эта активность часто носит деструктивный характер. Такие люди, вместо того чтобы создать новое, предпочитают разрушать старое. В трудных ситуациях часто используют агрессивные стратегии преодолевающего поведения.

Квадрат «ПО» – «Пассивные оптимисты», девизом которых можно считать слова: «Все как-нибудь само образуется...» Такие люди уверены в том, что «все будет хорошо», хотя и не предпринимают для этого никаких усилий. Они добродушны, веселы и умеют даже в плохом находить что-то хорошее, однако их отличительной чертой является недостаток активности. Они больше надеются на случай, на удачу, чем на собственные силы. Склонны к пассивному ожиданию или откладыванию принятия решений.

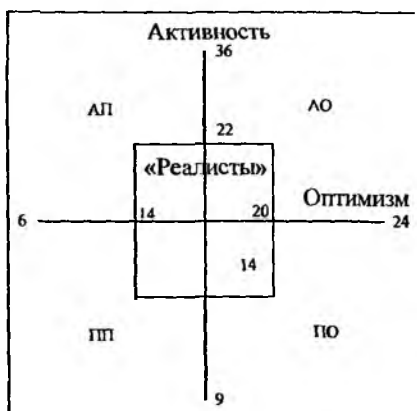


Рис. 1. Типы оптимистов и пессимистов

Приложение 34.1

ШКАЛА «АО»

Инструкция. «Пожалуйста, прочитайте ниже следующие утверждения и отметьте в ответном листе степень вашего согласия-несогласия с ними».

1. Я люблю слушать громкую музыку.
2. Я думаю, будет трудно достичь моих целей.
3. Мне нравятся ситуации с некоторой долей неопределенности, когда я не знаю, что будет со мной дальше.
4. Я люблю бросать вызов судьбе.
5. Судьба более несправедлива ко мне, чем к другим.
6. У меня столько энергии, что я не могу даже два часа просидеть без дела.
7. Я менее счастлив, чем другие.
8. Меня раздражают осторожные люди.
9. В настоящее время невозможно верить во что-либо хорошее.
10. Мне нравится соревноваться.
11. Я легко и с удовольствием общаюсь с людьми противоположного пола.
12. Меня пугает мое будущее.

13. Я думаю, что в людях больше плохого, чем хорошего.

14. Мне нравится испытывать острые ощущения (быть в ситуациях, связанных с определенным риском).

15. У меня жизнерадостное, приподнятое настроение.

Форма 34

Ответный лист

Фамилия, имя, отчество _____ Профессия _____

Возраст _____ Стаж _____

№ п/п	Нет, совершенно не согласен	Иногда это так	Обычно (часто)	Да, совершенно согласен (всегда)
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	1	2	3	4
4	1	2	3	4
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	1	2	3	4
8	1	2	3	4
9	1	2	3	4
10	1	2	3	4
11	1	2	3	4
12	1	2	3	4
13	1	2	3	4
14	1	2	3	4
15	1	2	3	4

Приложение 34.2

«КЛЮЧ»

Активность (прямые): 1, 3, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15.

Оптимизм (обратные): 2, 5, 7, 9, 12, 13.

Контрольные вопросы. 1. Какие психологические особенности присущи оптимистам? 2. Почему оптимизм способствует стрессоустойчивости?

Занятие 35

ПРОФИЛЬ МЫШЛЕНИЯ

Вводные замечания. Мышление представляет собой обобщенную и опосредованную форму психического отражения человеком окружающей действительности, устанавливающую связи и отношения между познаваемыми объектами. Тип мышления – это индивидуальный способ аналитико-синтетического преобразования информации. Независимо от типа мышления человек может характеризоваться определенным уровнем креативности (творческих способностей). Профиль мышления, отображающий доминирующие способы переработки информации и уровень креативности, является важнейшей личностной характеристикой человека, определяющей его стиль деятельности, склонности, интересы и профессиональную направленность.

Можно выделить 4 базовых типа мышления, каждый из которых обладает специфическими характеристиками.

1. Предметное мышление. Неразрывно связано с предметом в пространстве и времени. Преобразование информации осуществляется с помощью предметных действий. Существуют физические ограничения на преобразование. Операции выполняются только последовательно. Результатом является мысль, воплощенная в новой конструкции. Этим типом мышления обладают люди с практическим складом ума.

2. Образное мышление. Отделено от предмета в пространстве и времени. Преобразование информации осуществляется с помощью действий с образами. Нет физических ограничений

на преобразование. Операции можно осуществлять последовательно и одновременно. Результатом является мысль, воплощенная в новом образе. Этим мышлением обладают люди с художественным складом ума.

3. Знаковое мышление. Преобразование информации осуществляется с помощью умозаключений. Знаки объединяются в более крупные единицы по правилам единой грамматики. Результатом является мысль в форме понятия или высказывания, фиксирующего существенные отношения между обозначаемыми предметами. Этим мышлением обладают люди с гуманитарным складом ума.

4. Символическое мышление. Преобразование информации осуществляется с помощью правил вывода (в частности, алгебраических правил или арифметических знаков и операций). Результатом является мысль, выраженная в виде структур и формул, фиксирующих существенные отношения между символами. Этим мышлением обладают люди с математическим складом ума.

Согласно Д. Брунеру, мышление можно рассматривать как перевод с одного языка на другой. Следовательно, при четырех базовых языках возникает шесть вариантов перевода:

1. предметно-образный (практический),
2. предметно-знаковый (гуманитарный),
3. предметно-символический (операторный),
4. образно-знаковый (художественный),
5. образно-символический (технический),
6. знаково-символический (теоретический).

В каждой из этих шести пар возможны четыре перехода. Например, в первой паре образуются следующие переходы: 1) предметный переходит в образный, 2) образный переходит в предметный, 3) предметный переходит в предметный, 4) образный переходит в образный. В итоге образуются 24 перехода во всех шести парах. Выделяются следующие факторы мышления:

1) практичность—теоретичность, гуманитарность—техничность, художественность—операторность;

2) конкретность—абстрактность.

Цель занятия. Определение базовых типов мышления и измерение уровня креативности.

Оснащение. Опросник для определения типов мышления и уровня креативности (приложение 35).

Порядок работы. Экспериментатор зачитывает утверждения, а испытуемые в протоколе занятия (форма 35) отмечают свое согласие или несогласие рядом с номером утверждения, соответственно, знаками «+» или «-».

Обработка и анализ данных. В протоколе исследования подсчитывается сумма «+» для каждого фактора (пять вертикальных столбцов):

- 1 – предметное мышление,
- 2 – символическое мышление,
- 3 – знаковое мышление,
- 4 – образное мышление,
- 5 – креативность.

Шкала оценки выраженности креативности и базового типа мышления разбивается на три интервала: низкий уровень (от 0 до 5 баллов), средний уровень (от 6 до 9 баллов), высокий уровень (от 10 до 15 баллов).

Контрольные вопросы. 1. Что такое тип мышления? 2. Какие базовые типы мышления существуют? 3. Какие факторы определяют профессиональный стиль деятельности?

Форма 35

ПРОТОКОЛ ЗАНЯТИЯ

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

Приложение 35

**ОПРОСНИК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ
ТИПОВ МЫШЛЕНИЯ И УРОВНЯ КРЕАТИВНОСТИ**

1. Мне легче что-либо сделать, чем объяснить, почему я так сделал.
2. Я люблю составлять программы для компьютера.
3. Я люблю читать художественную литературу.
4. Я люблю живопись (скульптуру).
5. Я не предпочел бы работу, в которой все четко определено.
6. Мне проще усвоить что-либо, если я имею возможность манипулировать предметами.
7. Я люблю шахматы, пашки.
8. Я легко излагаю свои мысли как в устной, так и в письменной форме.
9. Я хотел бы заниматься коллекционированием.
10. Люблю и понимаю абстрактную живопись.
11. Я скорее хотел бы быть слесарем, чем инженером.
12. Для меня алгебра интереснее, чем геометрия.
13. В художественной литературе для меня важнее не что сказано, а как сказано.
14. Я люблю посещать зрелищные мероприятия.
15. Мне не нравится регламентированная работа.
16. Мне нравится что-либо делать своими руками.
17. В детстве я любил создавать свой шифр для переписки с друзьями.
18. Я придаю большое значение форме выражения мыслей.
19. Мне трудно передать содержание рассказа без его образного представления.
20. Не люблю посещать музеи, так как все они одинаковы.
21. Любую информацию я воспринимаю как руководство к действию.
22. Меня больше привлекает товарный знак фирмы, чем ее название.
23. Меня привлекает работа комментатора радио, телевидения.
24. Знакомые мелодии вызывают у меня в голове определенные картины.
25. Люблю фантазировать.
26. Когда я слушаю музыку, мне хочется танцевать.

27. Мне интересно разбираться в чертежах и схемах.
28. Мне нравятся уроки литературы.
29. Знакомый запах вызывает всю картину событий, происшедших много лет назад.
30. Разнообразные увлечения делают жизнь человека богаче.
31. Истинно только то, что можно потрогать руками.
32. Я предпочитаю точные науки (математику, физику).
33. Я за словом в карман не лезу.
34. Люблю рисовать.
35. Один и тот же спектакль можно смотреть много раз, главное – игра актеров, новая интерпретация.
36. Мне нравилось в детстве собирать механизмы из деталей конструктора.
37. Мне кажется, что я смог бы изучить стенографию.
38. Мне нравится читать стихи вслух.
39. Я согласен с Ф. М. Достоевским, что красота спасет мир.
40. Я предпочел бы быть закройщиком, а не портным.
41. Лучше сделать табуретку руками, чем заниматься ее проектированием.
42. Мне кажется, что я смог бы овладеть профессией программиста.
43. Люблю поэзию.
44. Прежде чем изготовить какую-то деталь, сначала я делаю чертеж.
45. Мне больше нравится процесс деятельности, чем ее конечный результат.
46. Для меня лучше поработать в мастерской, нежели изучать чертежи.
47. Мне интересно было бы расшифровать древние тайнописи.
48. Если мне нужно выступить, то я всегда готовлю свою речь, хотя уверен, что найду необходимые слова.
49. Больше люблю решать задачи по геометрии, чем по алгебре.
50. Даже в отлаженном деле пытаюсь творчески изменить что-то.
51. Я люблю дома заниматься рукоделием, мастерить.
52. Я смог бы овладеть языками программирования.
53. Мне нетрудно написать сочинение на заданную тему.
54. Мне легко представить образ несуществующего предмета или явления.

55. Сомневаюсь даже в том, что для других очевидно.
56. Я предпочел бы сам отремонтировать утюг, нежели нести его в мастерскую.
57. Я легко усваиваю грамматические конструкции языка.
58. Люблю писать письма.
59. Сюжет кинофильма могу представить как ряд образов.
60. Абстрактные картины дают большую пищу для размышлений.
61. В школе мне больше всего нравились уроки труда, домоводства.
62. У меня не вызывает затруднений изучение иностранного языка.
63. Я охотно что-то рассказываю, если меня просят друзья.
64. Я легко могу представить в образах содержание услышанного.
65. Я не хотел бы подчинять свою жизнь определенной системе.
66. Я чаще сначала сделаю, а потом думаю о правильности решения.
67. Думаю, что смог бы изучить китайские иероглифы.
68. Не могу не поделиться только что услышанной новостью.
69. Мне кажется, что работа сценариста интересна.
70. Мне нравится работа дизайнера.
71. При решении какой-то проблемы мне легче идти методом проб и ошибок.
72. Если бы у меня была машина, то изучение дорожных знаков не составило бы труда.
73. Я легко нахожу общий язык с незнакомыми людьми.
74. Меня привлекает работа художника-оформителя.
75. Не люблю ходить одним и тем же путем.

Занятие 36

ГИБКОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

Вводные замечания. Специфика деятельности менеджера состоит в необходимости оперативно реагировать на часто меняющиеся ситуации и быстро принимать адекватные решения. Уровень гибкости – это индивидуальный показатель, который не только обусловлен биологическими задатками человека, но и в значительной мере зависит от его личностных особенностей, мотивационных установок, а также от условий деятельности (монотонная стимуляция, наличие опасности и т. д.).

Уровень гибкости мышления оценивается в терминах «пластичность» – «ригидность».

Ригидность (от *лат. rigidus* – жесткий, твердый) означает затрудненность (вплоть до полной неспособности) в изменении субъективной программы деятельности человека в условиях, объективно требующих ее перестройки. Пластичность в отличие от ригидности предполагает легкость такой перестройки. Согласно современным нейрофизиологическим данным, уровень гибкости обнаруживает значимые корреляционные связи с таким первичным свойством нервной системы, как подвижность – способность быстро реагировать на изменения в окружающей среде, которая диагностируется по скорости возникновения и прекращения нервного импульса в ответ на внешний раздражитель. Различают 3 типа гибкости: когнитивную (познавательную), аффективную (эмоциональную) и мотивационную. Когнитивная гибкость связана с перестройкой восприятий и представлений в изменении ситуации и, как следствие, со своевременным и адекватным принятием решения.

Уровень когнитивной гибкости мышления может быть оценен с помощью методики А. С. Лачинса.

Цель занятия. Выработка практического навыка оценки уровня когнитивной гибкости.

Оснащение. Лист бумаги, ручка, секундомер.

Порядок работы. Испытуемому предлагается написать фразу «В поле уж таял снег» четырьмя различными способами.

Способ 1. Инструкция: «После команды “начали” напишите фразу “В поле уж таял снег” столько раз, сколько успеете до команды “стоп”».

Занятие 37

КРЕАТИВНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вводные замечания. Человек как объект управления отличается такими характеристиками, как уникальность, изменчивость, незавершенность, несовпадение с самим собой ни в один миг. Все это исключает эффективную работу с людьми, если она основана на алгоритмизованных рекомендациях и завершённых теориях. Созидание в профессиональной работе с людьми предполагает нестандартные действия и должно носить творческий характер. Креативность как способность к конструктивному нестандартному мышлению и поведению, а также осознанию и развитию своего опыта равно необходима менеджеру в деятельности и в общении. Постоянно взаимодействуя в процессе своей профессиональной деятельности с другими людьми, менеджер не может быть достаточно эффективным, не проявляя в полной мере различные качества креативного человека: быстроту, точность, оригинальность мышления, богатое воображение, самообладание, уверенность в себе. Креативность помогает менеджеру находить оригинальные решения организационных, управленческих проблем.

Организационные и технологические изменения происходят в настоящее время часто и очень быстро. По выражению Т. Друкера, предприятие, которое не обновляется, неизбежно тареет и разрушается. В период быстрых изменений, таких, как сейчас, разрушение происходит за очень короткий промежуток времени. Обновление в организации, инновационная деятельность требуют от менеджера способности преодолевать различные, прежде всего профессиональные, стереотипы мышления и поведения, то есть быть креативным.

Цель занятия. Овладение некоторыми средствами диагностики развития креативности у менеджеров.

Задание 1. Определение основных проблем организации в перспективе.

Порядок работы. Участникам занятия предлагается такое задание: «Подумайте и напишите, с какими пятью основными проблемами столкнется ваша организация в ближайшие десять лет». Ответы записываются на карточках (форма 37).

Способ 2. Инструкция: «После команды “начали” напишите фразу “В поле уж таял снег” печатными буквами столько раз, сколько успеете до команды “стоп”».

Способ 3. Инструкция: «После команды “начали” напишите фразу “В поле уж таял снег” столько раз, сколько успеете до команды “стоп” следующим образом: первая и все нечетные буквы должны быть письменными и заглавными, а вторая и все четные – маленькими и печатными».

Способ 4. Инструкция: «После команды “начали” напишите фразу “В поле уж таял снег” своим привычным почерком, но при этом повторяйте каждую букву по два раза. Работайте, как можно быстрее до команды “стоп”».

Обработка и анализ данных

1. Подсчитывается количество написанных букв в каждом задании: M_1, M_2, M_3, M_4 .

2. Вычисляется среднее значение для трех заданий:

$$M_{\text{ср.}} = \frac{M_2 + M_3 + M_4}{3} .$$

3. Определяется коэффициент креативной гибкости:

$$K_{\text{гиб.}} = \frac{M_{\text{ср.}}}{M_1} .$$

Если $K_{\text{гиб.}}$ лежит в пределах от 0,5 до 1, значит, испытуемый обладает пластичным мышлением, легко и быстро переходит от одной деятельности к другой, оперативно реагирует на изменение входной ситуации, способен принимать адекватные решения.

Значения $K_{\text{гиб.}}$ меньше 0,5 свидетельствуют о высоком уровне ригидности мышления, то есть низком уровне креативной гибкости. Испытуемый не способен быстро и адекватно реагировать на изменение ситуации, испытывает затруднения в изменении субъективной программы деятельности.

Контрольные вопросы. 1. В каких терминах оценивается гибкость мышления? 2. Какие типы гибкости существуют в психологии? 3. С какими личностными особенностями коррелирует когнитивная пластичность? 4. Почему необходима оценка уровня гибкости мышления у менеджеров? 5. О чем свидетельствует низкий коэффициент гибкости у испытуемых?

55. Сомневаюсь даже в том, что для других очевидно.
56. Я предпочел бы сам отремонтировать утюг, нежели нести его в мастерскую.
57. Я легко усваиваю грамматические конструкции языка.
58. Люблю писать письма.
59. Сюжет кинофильма могу представить как ряд образов.
60. Абстрактные картины дают большую пищу для размышлений.
61. В школе мне больше всего нравились уроки труда, домоводства.
62. У меня не вызывает затруднений изучение иностранного языка.
63. Я охотно что-то рассказываю, если меня просят друзья.
64. Я легко могу представить в образах содержание услышанного.
65. Я не хотел бы подчинять свою жизнь определенной системе.
66. Я чаще сначала сделаю, а потом думаю о правильности решения.
67. Думаю, что смог бы изучить китайские иероглифы.
68. Не могу не поделиться только что услышанной новостью.
69. Мне кажется, что работа сценариста интересна.
70. Мне нравится работа дизайнера.
71. При решении какой-то проблемы мне легче идти методом проб и ошибок.
72. Если бы у меня была машина, то изучение дорожных знаков не составило бы труда.
73. Я легко нахожу общий язык с незнакомыми людьми.
74. Меня привлекает работа художника-оформителя.
75. Не люблю ходить одним и тем же путем.

Занятие 36

ГИБКОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

Вводные замечания. Специфика деятельности менеджера состоит в необходимости оперативно реагировать на часто меняющиеся ситуации и быстро принимать адекватные решения. Уровень гибкости – это индивидуальный показатель, который не только обусловлен биологическими задатками человека, но и в значительной мере зависит от его личностных особенностей, мотивационных установок, а также от условий деятельности (монотонная стимуляция, наличие опасности и т. д.).

Уровень гибкости мышления оценивается в терминах «пластичность» – «ригидность».

Ригидность (от *лат. rigidus* – жесткий, твердый) означает затрудненность (вплоть до полной неспособности) в изменении субъективной программы деятельности человека в условиях, объективно требующих ее перестройки. Пластичность в отличие от ригидности предполагает легкость такой перестройки. Согласно современным нейрофизиологическим данным, уровень гибкости обнаруживает значимые корреляционные связи с таким первичным свойством нервной системы, как подвижность – способность быстро реагировать на изменения в окружающей среде, которая диагностируется по скорости возникновения и прекращения нервного импульса в ответ на внешний раздражитель. Различают 3 типа гибкости: когнитивную (познавательную), аффективную (эмоциональную) и мотивационную. Когнитивная гибкость связана с перестройкой восприятий и представлений в изменении ситуации и, как следствие, со своевременным и адекватным принятием решения.

Уровень когнитивной гибкости мышления может быть оценен с помощью методики А. С. Лачинса.

Цель занятия. Выработка практического навыка оценки уровня когнитивной гибкости.

Оснащение. Лист бумаги, ручка, секундомер.

Порядок работы. Испытуемому предлагается написать фразу «В поле уж таял снег» четырьмя различными способами.

Способ 1. Инструкция: «После команды “начали” напишите фразу “В поле уж таял снег” столько раз, сколько успеете до команды “стоп”».

Способ 2. Инструкция: «После команды “начали” напишите фразу “В поле уж таял снег” печатными буквами столько раз, сколько успеете до команды “стоп”».

Способ 3. Инструкция: «После команды “начали” напишите фразу “В поле уж таял снег” столько раз, сколько успеете до команды “стоп” следующим образом: первая и все нечетные буквы должны быть письменными и заглавными, а вторая и все четные – маленькими и печатными».

Способ 4. Инструкция: «После команды “начали” напишите фразу “В поле уж таял снег” своим привычным почерком, но при этом повторяйте каждую букву по два раза. Работайте, как можно быстрее до команды “стоп”».

Обработка и анализ данных

1. Подсчитывается количество написанных букв в каждом задании: M_1, M_2, M_3, M_4 .

2. Вычисляется среднее значение для трех заданий:

$$M_{\text{ср.}} = \frac{M_2 + M_3 + M_4}{3}$$

3. Определяется коэффициент креативной гибкости:

$$K_{\text{гиб.}} = \frac{M_{\text{ср.}}}{M_1}$$

Если $K_{\text{гиб.}}$ лежит в пределах от 0,5 до 1, значит, испытуемый обладает пластичным мышлением, легко и быстро переходит от одной деятельности к другой, оперативно реагирует на изменение входной ситуации, способен принимать адекватные решения.

Значения $K_{\text{гиб.}}$ меньше 0,5 свидетельствуют о высоком уровне ригидности мышления, то есть низком уровне креативной гибкости. Испытуемый не способен быстро и адекватно реагировать на изменение ситуации, испытывает затруднения в изменении субъективной программы деятельности.

Контрольные вопросы. 1. В каких терминах оценивается гибкость мышления? 2. Какие типы гибкости существуют в психологии? 3. С какими личностными особенностями коррелирует когнитивная пластичность? 4. Почему необходима оценка уровня гибкости мышления у менеджеров? 5. О чем свидетельствует низкий коэффициент гибкости у испытуемых?

Занятие 37

КРЕАТИВНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вводные замечания. Человек как объект управления отличается такими характеристиками, как уникальность, изменчивость, незавершенность, несовпадение с самим собой ни в один миг. Все это исключает эффективную работу с людьми, если она основана на алгоритмизованных рекомендациях и завершенных теориях. Созидание в профессиональной работе с людьми предполагает нестандартные действия и должно носить творческий характер. Креативность как способность к конструктивному нестандартному мышлению и поведению, а также осознанию и развитию своего опыта равно необходима менеджеру в деятельности и в общении. Постоянно взаимодействуя в процессе своей профессиональной деятельности с другими людьми, менеджер не может быть достаточно эффективным, не проявляя в полной мере различные качества креативного человека: быстроту, точность, оригинальность мышления, богатое воображение, самообладание, уверенность в себе. Креативность помогает менеджеру находить оригинальные решения организационных, управленческих проблем.

Организационные и технологические изменения происходят в настоящее время часто и очень быстро. По выражению П. Друкера, предприятие, которое не обновляется, неизбежно стареет и разрушается. В период быстрых изменений, таких, как сейчас, разрушение происходит за очень короткий промежуток времени. Обновление в организации, инновационная деятельность требуют от менеджера способности преодолевать различные, прежде всего профессиональные, стереотипы мышления и поведения, то есть быть креативным.

Цель занятия. Владение некоторыми средствами диагностики развития креативности у менеджеров.

Задание 1. Определение основных проблем организации в перспективе.

Порядок работы. Участникам занятия предлагается такое задание: «Подумайте и напишите, с какими пятью основными проблемами столкнется ваша организация в ближайшие десять лет». Ответы записываются на карточках (форма 37).

Форма 37

Карточка для ответов

№ п/п	Проблема
1	
...	
5	

После заполнения карточек работа продолжается в малых группах по 4–5 человек, которым дается следующее задание: «Соотнесите все названные проблемы с семью основными областями осуществления инноваций в организациях:

- улучшение продукта/услуги,
- улучшение обслуживания клиента,
- диверсификация продукта/услуги,
- новые продукты/услуги,
- более креативная реклама,
- увеличение эффективности и качества/уменьшение расходов,
- увеличение персональной эффективности и креативности в работе.

Установите, в какой из этих сфер ожидается наибольшее количество проблем, с которыми может столкнуться организация в ближайшие десять лет. Попробуйте найти несколько вариантов того, как организация может справиться с ожидаемыми проблемами».

Задание 2. Определение креативного потенциала.

Оснащение. Опросник для определения креативного потенциала (приложение 37).

Порядок работы. Участникам выдается опросник с инструкцией. После его заполнения предлагается самостоятельно обработать данные тестирования следующим образом.

1. Напишите в каждой строке балл, соответствующий вашему ответу. Пользуйтесь при этом следующим «ключом».

Ответы на все нечетные вопросы (1, 3, 5 и т. д.) оцениваются так:

Всегда - 1

Часто - 2

Иногда - 3

Редко - 4

Никогда - 5

Ответы на все четные вопросы оцениваются так:

Всегда - 5

Часто - 4

Иногда - 3

Редко - 2

Никогда - 1

2. Подсчитайте общий балл для каждого раздела: А, В и С.

3. Определите ваш креативный потенциал, суммировав три оценки: А+В+С.

Полученный результат интерпретируется в соответствии со следующим описанием.

А

16-37. Ваш креативный потенциал подавляется некоторыми вашими чувствами в отношении себя, и вы будете удивлены, как много креативности освободится однажды, когда вы позволите себе быть креативным.

38-59. Ваш креативный потенциал достаточно развит, но не всегда проявляется, этому препятствуют некоторые особенности вашей личности. Вам необходимо научиться регулировать эмоциональное состояние, снижая напряжение. Это поможет уменьшить действие барьеров.

60-80. Вы высокреативны. При этом вы обладаете способностью побуждать к креативности других.

В

16-37. Ваш стиль решения проблем имеет тенденцию быть «книжным», ему недостает креативности.

38-59. Ваш подход к решению проблем иногда отличается ригидностью и может приводить к стандартным решениям, которые больше, чем следует, опираются на прошлые решения сходных проблем. Попытайтесь освободиться от этого, и ваша креативность проявится.

60-80. У вас открытый, креативный подход к решению проблем. Вы также способны поддерживать других в ходе ре-

шения проблем. Вы способны воспользоваться каждым удобным случаем для того, чтобы создать дух предприимчивости и проблематизировать среду вокруг себя.

С

16–37. Ваша рабочая среда не поощряет креативного мышления. Посмотрите на ваши баллы по пунктам А и В. Если они высокие, вы, безусловно, испытываете напряжение на работе. Что вы собираетесь предпринять в связи с этим?

38–59. Иногда трудно быть креативным на вашей работе. Если вы имеете высокие оценки по пунктам А и В, используйте ваши возможности для того, чтобы изменить среду.

60–80. Вы работаете в идеальной среде для креативной личности. Однако, если у вас низкие оценки по пунктам А и В, вам следует работать над развитием вашего креативного потенциала. Никто не собирается мешать вам предлагать новые идеи.

А+В+С

48–111. В настоящее время вы понимаете, что все мы имеем значительный потенциал креативности, – ему только надо дать шанс проявиться. Поэтому исключите помехи для проявления своей креативности со своей стороны и со стороны других.

112–176. У вас хороший креативный потенциал, который пока скрыт и сдерживается или вами лично, или вашим подходом к решению проблем, или вашей рабочей средой. Вы можете изменить любой из трех или все три аспекта – так что же вы ждете?

177–240. Вы, по-видимому, высококреативная личность с большими потенциалами. Продолжайте развивать ваш талант, стараясь найти новые пути его применения – дома, в ваших увлечениях и, конечно, на работе.

Задание 3. Ознакомление с техниками продуцирования креативных идей.

Оснащение. Круглый или U-образный стол для участников занятия, листы ватмана и маркеры или доска и мел.

Порядок работы. Освоение техники «Анализ дефектов» включает в себя следующие шаги.

1. Выбирается лидер (он же будет фиксировать идеи на листах ватмана или на доске).

2. Дается характеристика проблемы.

3. Лист ватмана или доска делится вертикальной чертой на две части.

4. Группе дается ограниченное время (например, 20 мин.) для того, чтобы назвать как можно больше недостатков продукта, услуги или ситуации. Каждая идея фиксируется в левой части листа или доски.

5. Группе предлагается высказать идеи (по кругу или по степени готовности) относительно средств преодоления дефектов, включенных в список. Эти идеи должны быть направлены в конечном итоге на улучшение продукта или услуги. Каждая идея записывается против соответствующего дефекта в правой части листа или доски.

6. Группе предлагается выработать соглашение относительно того, каким будет новый или улучшенный продукт, услуга или план действий по преодолению дефектов.

Вторая техника продуцирования креативных идей – «Изменение параметров» – позволяет улучшить продукт, услугу или ситуацию, подвергая их гипотетическим изменениям; при этом изменениям подвергаются такие параметры, как размер, функции и т. д.

1. Лист ватмана или доска делится на четыре колонки под названиями: «Увеличивать», «Уменьшать», «Исключать», «Переворачивать».

2. Участникам даются краткие пояснения по содержанию каждого раздела:

– «Увеличивать»: продукт, услугу или ситуацию (например, увеличить цену в четыре раза; вместо того чтобы обслуживать один сегмент рынка, распространить услугу на весь мир, галактику, вселенную и т. д.);

– «Уменьшать»: все, что касается продукта, услуги или ситуации (например, уменьшить цену в два раза);

– «Исключать»: проблему полностью (например, что случится, если продукта, услуги или ситуации не будет существовать, как или чем заменить его (ее)?);

– «Переворачивать»: способ функционирования продукта, услуги или ситуации (например, не мы обслуживаем покупателя, а покупатель обслуживает нас).

3. Участникам занятия предлагается высказывать любые, даже самые безумные идеи для каждой колонки в течение примерно 10 минут.

4. После заполнения колонок участникам предлагается просмотреть их и выделить осуществимые идеи. Отдельно происходит работа с «безумными» идеями. Далее идеи дорабатываются. Список сокращается и выбираются самые лучшие идеи.

Контрольные вопросы. 1. Каковы основные области осуществления инноваций в организации? 2. В каких трех аспектах креативного потенциала менеджера возможны изменения? 3. Какие техники продуцирования креативности идей вам известны?

Приложение 3г

ОПРОСНИК

Каков ваш креативный потенциал?

Инструкция. «Большинство людей гораздо более креативны, чем они думают. Этот опросник поможет вам узнать ваш потенциал и определить, что, возможно, тормозит вас на пути к большому новаторству.

Пожалуйста, прочитайте нижеследующие утверждения, напротив каждого утверждения поставьте знак «х» в одну из колонок в зависимости от того, бывает так всегда, часто, иногда, редко или никогда».

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
А. Моя личность						
1. Мне не хватает уверенности в себе						
2. Я ценю критичность						
3. Я боюсь отличаться от других						
4. Мои родители поощряли мою креативность						

	Все-гда	Час-то	Ино-гда	Ред-ко	Ни-ко-гда	Бал-лы
5. Я чувствую себя некомфортно в ситуации неопределенности						
6. Мне нравятся новые лица, места						
7. Я нуждаюсь в постоянном ощущении порядка в моей жизни						
8. Я считаю, что грезы, мечты – дело стоящее						
9. Я чувствую себя неловко, когда люди проявляют свои чувства						
10. Я получаю удовольствие, играя роли						
11. Я достигаю большего, когда следую правилам						
12. Я позволяю моим чувствам руководить мною						
13. Мне нравится, когда меня считают независимым						
14. Мне нравится быть вместе со свободно мыслящими людьми						
15. Я скорее реактивен, чем активен						
16. Мне нравится заглядывать далеко вперед						

A =

	Все- гда	Час- то	Ино- гда	Ред- ко	Ни- ко- гда	Бал- лы
<i>В. Мой подход к решению проблем</i>						
1. Сталкиваясь с проблемой, я делаю поспешные выводы						
2. Когда проблема возникает, я становлюсь объективным и аналитичным						
3. Необходимы все факты, чтобы принять решение						
4. Мое внутреннее чувство помогает мне						
5. Я рассчитываю на свои прошлые знания сходных проблем						
6. Я ненавижу работать над деталями						
7. Секрет успеха – в укомплектованном штате персонала						
8. Статистические данные и диаграммы дают искаженную картину						
9. К проблемам следует подходить одним и тем же образом						
10. Меня воспринимают как человека, решающего проблемы оригинально						
11. У меня есть трудности с обнаружением проблем						
12. Я использую специальные техники для решения проблем						

	Все- гда	Час- то	Ино- гда	Ред- ко	Ни- ко- гда	Бал- лы
13. Я впадаю в уны- ние, если проблема кажется слишком сложной						
14. Когда другие не берутся за решение, я делаю это, если могу						
15. Я люблю читать инструкции, прежде чем начать что-либо новое						
16. Я верю, что про- цесс нахождения решений – творческий						

В =

<i>С. Моя рабочая среда</i>						
1. Люди в моей орга- низации думают, что их образ действия – самый лучший						
2. Вокруг меня креа- тивность рассматри- вается как ключ к выживанию						
3. Границы моих пол- номочий точно опре- делены						
4. Здесь принимаются стоящие идеи извне						
5. Время для твор- ческих размышлений ограничено в этой ор- ганизации						
6. Соревнование меж- ду служащими вос- принимается как здоровое явление						

<p>7. Я мог бы охарактеризовать мою организацию как уютную и ориентированную на сотрудничество</p> <p>8. В этой организации мы любим находить проблемы</p> <p>9. Здесь, если вы креативны, значит, мечтатель</p> <p>10. В этой организации креативным людям дают свободу</p> <p>11. Организационные процедуры убивают идеи</p> <p>12. Я могу свободно рассказывать о моих идеях, не опасаясь, что их украдут</p> <p>13. Меня остановят, если я начну предлагать новые решения</p> <p>14. Здесь хорошие представляют ценность сами по себе</p> <p>15. Новые идеи должны быть подробно описаны</p> <p>16. Инновации поощряются в этой организации</p>						
---	--	--	--	--	--	--

С =

Занятие 38

СТРАТЕГИИ И МОДЕЛИ ПРЕОДОЛЕВАЮЩЕГО ПОВЕДЕНИЯ

Вводные замечания. В настоящее время в психологии активно изучается поведение преодоления, или так называемый *coping*. Понятие *coping, coping behavior* используется для описания характерных способов поведения человека в различных ситуациях. Концептуализация процессов преодоления является центральным аспектом современных теорий стресса. Преодоление рассматривается как стабилизирующий фактор, который может помочь людям поддерживать психосоциальную адаптацию в течение периодов стресса. Однако в настоящее время нет адекватного понимания многих механизмов преодоления.

Психологическое предназначение преодолевающего поведения состоит в том, чтобы как можно лучше адаптировать человека к требованиям ситуации путем овладения, ослабления или смягчения этих требований, тем самым редуцируется стрессовое воздействие ситуации. Как указывает в своей работе С. К. Нартова-Бочавер, понятие преодоления охватывает широкий спектр человеческой активности, включая в общем виде все виды взаимодействия субъекта с внутренними и внешними задачами, при этом большое значение имеют дополнительные (характеризующие задачу и психологические особенности субъекта) условия.

В зарубежной и отечественной психологии можно выделить три подхода к проблеме преодоления. Первый подход рассматривает преодоление с точки зрения динамики это как способы психологической защиты, ослабляющие психическое напряжение. Второй подход рассматривает преодоление в терминах черт личности – как постоянную предрасположенность отвечать на стрессовые события определенным образом. В третьем, наиболее распространенном, подходе преодоление понимается как динамический процесс, специфика которого определяется не только ситуацией, но и степенью активности личности, направленной на решение возникших проблем при столкновении ее со стрессовым событием.

В настоящее время не существует общепризнанной классификации типов преодоления. Однако большинство из них построено вокруг двух предложенных Лазарусом и Фолкманом стратегий психологического преодоления: 1) проблемно-ориентированный копинг (усилия направляются на решение возникшей проблемы); 2) эмоционально-ориентированный копинг (изменение собственных установок в отношении ситуации).

В качестве альтернативного подхода С. Хобфолл (1994) предложил многоосевую модель «поведения преодоления» и опросник SACS, построенный на ее основе. В отличие от предыдущих моделей преодолевающее поведение рассматривается как стратегии (тенденции) поведения, а не как отдельные типы поведения.

Предложенная модель имеет две основные оси: просоциальная-асоциальная, активная-пассивная и одну дополнительную ось: прямая-непрямая. Данные оси представляют собой измерения общих стратегий преодоления. Введение просоциальной и асоциальной оси основывается на том, что: а) многие жизненные стрессоры являются межличностными или имеют межличностный компонент; б) даже индивидуальные усилия по преодолению имеют потенциальные социальные последствия; в) действие преодоления часто требует взаимодействия с другими людьми. К тому же обращение к индивидуальному и социальному контексту преодоления дает возможность более сбалансированного сравнения между мужчинами и женщинами.

В зарубежной психологии преодолевающего поведения обнаружено, что мужчины чаще направляют свои усилия по преодолению непосредственно на проблему, вызвавшую стресс (проблемно-ориентированное «поведение преодоления»), в то время как женщины с большей вероятностью направляют свои усилия на управление своими эмоциональными реакциями на стресс (эмоционально-ориентированное «поведение преодоления») или используют стратегию избегания. Можно предположить, что эмоционально-сфокусированное преодоление является менее эффективным и чаще связано с психологическим дистрессом, чем проблемно-сфокусированное. Однако выбор мужчинами решения проблем может быть результатом проблемно-ориентированных требований, с которыми они сталкиваются, в противовес эмоционально-ориентированным требованиям,

которыми встречаются женщины. То есть гендерные различия в преодолении могут в большей степени быть продуктом окружения, в котором находятся мужчины и женщины, чем функцией гендера.

Традиционно считается, что мужчины справляются со стрессом активно, но активный подход может в некоторых случаях быть асоциальным, а проблемно-ориентированный – пассивным (например, пассивно-агрессивным). И наоборот, считается, что женщины справляются с трудностями более пассивно, чем мужчины. Однако поиск социальной поддержки и оказание такой поддержки другим являются активными и просоциальными формами преодоления, и женщины используют их чаще, чем мужчины. К тому же если не брать в расчет асоциальные формы активного преодоления, то женщины и мужчины не будут сильно отличаться.

Прямая–непрямая ось преодолевающего поведения, предложенная С. Хобфоллом увеличивает межкультурную применимость опросника SACS. Данная ось позволяет дифференцировать копинг (преодоление) с точки зрения поведенческих стратегий как проблемно-ориентированных усилий (прямых или манипулятивных).

Можно видеть, что поведенческие стратегии преодоления являются более детальными, а также снимают некоторые ограничения, которые накладывают проблемно- и эмоционально-ориентированное «поведение преодоления» и гендер. Поведенческий подход позволяет более дифференцированно подойти к различиям в преодолении. Кроме этого, он позволяет вносить коррекцию на уровне поведения и, следовательно, является перспективным с точки зрения возможности психологического вмешательства в процесс преодоления негативных последствий профессиональных стрессов.

Цель занятия. Оценка поведенческих стратегий и моделей преодолевающего поведения.

Оснащение. Опросник SACS – «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (С. Хобфолл, 1994) и «ключ» (приложение 38.1 и 38.2).

Порядок работы. Испытуемому предлагается оценить по 5-балльной шкале особенности своего поведения в сложных (стрессовых) ситуациях. Выдается бланк для ответов и опросник с инструкцией.

Лист для ответов

Фамилия, имя, отчество _____ Профессия _____

Возраст _____ Стаж _____

В бланке ответов рядом с номером вопроса поставьте баллы, которые соответствуют вашей оценке.

1 – нет, это совсем не верно

2 – скорее нет, чем да

3 – не знаю

4 – скорее да (чаще да)

5 – да, совершенно верно

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

Обработка и интерпретация результатов. В соответствии с «ключом» подсчитывается сумма баллов по каждой строке, которая отражает степень предпочтения той или иной модели поведения в сложной (стрессогенной) ситуации.

Опросник содержит 9 моделей преодолевающего поведения: ассертивные действия, вступление в социальный контакт, поиск социальной поддержки, осторожные действия, импульсивные действия, избегание, манипулятивные (непрямые) действия, асоциальные действия, агрессивные действия.

Анализ результатов проводится на основании сопоставления данных конкретного человека по каждой из субшкал с средними значениями моделей преодоления в исследуемой (про-

фессиональной, возрастной и др.) группе. В результате сравнения индивидуальных и среднегрупповых показателей делается заключение о сходстве или различиях преодолевающего поведения данного индивида относительно исследуемой категории людей. Для интерпретации индивидуальных особенностей преодолевающего поведения данные конкретного реципиента могут быть сопоставлены с данными, представленными в таблице 1.

Таблица 1

Показатели стратегий преодоления у представителей коммуникативных профессий

№	Стратегии преодоления	Модель поведения (действия)	Степень выраженности преодолевающих моделей		
			Низкая	Средняя	Высокая
1	Активная	Ассертивные действия	6-17	18-22	23-30
2	Просоциальная	Вступление в социальный контакт	6-21	22-25	26-30
3	Просоциальная	Поиск социальной поддержки	6-20	21-24	25-30
4	Пассивная	Осторожные действия	6-17	18-23	24-30
5	Прямая	Импульсивные действия	6-17	16-19	20-30
6	Пассивная	Избегание	6-13	14-17	18-30
7	Непрямая	Манипулятивные действия	6-16	18-23	24-30
8	Асоциальная	Асоциальные действия	6-14	15-19	20-30
9	Асоциальная	Агрессивные действия	6-13	14-18	19-30

Другой способ интерпретации индивидуальных данных основывается на анализе индивидуального «портрета» моделей преодолевающего поведения. Для этого для наглядности может быть построена круговая диаграмма, отражающая степень выраженности (предпочтения) каждой из 9 моделей поведения у конкретного лица. По его индивидуальным данным рассчитывается доля (в %) каждой модели поведения относительно всех 9 субшкал по формуле: $M_n (\%) = (N_n / S) \cdot 100$, где N_n – числовое значение, полученное по каждой субшкале ($n = 1 \dots 9$), S – сумма показателей всех 9 субшкал (рис. 3).



Рис. 3. Модели преодолевающего поведения

Согласно концепции Хобфолла? данные модели преодолевающего поведения характеризуют три пересекающиеся координатные оси (направления и индивидуальную активность) преодолевающего поведения личности в ситуациях проблемного общения в системе «человек–человек». Стратегическое направление преодолевающего поведения в содержательном плане должно описываться посредством минимум трех координат: ось просоциальной–асоциальной стратегии, ось активности–пассивности, ось прямое–непрямое (манипулятивное) поведение.

В зависимости от степени конструктивности стратегии и модели поведения могут способствовать или препятствовать успешности преодоления профессиональных стрессов, а также оказывать влияние на сохранение здоровья субъекта общения и труда.

«Здоровое» преодоление (копинг) является и активным и просоциальным (Adler, 1939; Erickson, 1968; Sullivan, 1953). Активное преодоление в совокупности с положительным использованием социальных ресурсов (контактов) повышает стрессоустойчивость человека (Hobfoll & Lerman, 1989).

Проведенное нами исследование (Водопьянова Н. Е., 1998) показало, что «успешные» менеджеры отличаются от «неуспешных», во-первых, большим количеством моделей преодолевающего поведения, а во-вторых, предпочтением «здоровых» моделей преодоления сложных (стрессогенных) ситуаций, что выражается в более высоких показателях ассертивности (уверенности) поведения, вступления в социальные контакты, поиска социальной поддержки и в более низких показателях агрессивных и асоциальных действий. «Успешные» менеджеры чаще используют не прямые действия, рационализацию и поиск позитивного в эмоционально-напряженных ситуациях делового общения по сравнению с «неуспешными» менеджерами. Кризисные ситуации «успешные» менеджеры предпочитают рассматривать как новый опыт, полезный для будущей жизни и профессиональной карьеры. Модели их поведения характеризуются активностью, просоциальностью и гибкостью.

Для «неуспешных» более характерными оказались стратегия пассивности (осторожные действия, уход от разрешения проблем), асоциальная стратегия (жесткие, догматические, циничные, негуманные действия), агрессивная стратегия (давление, отказ от поиска альтернативных решений, конфронтация, соперничество и др.). Они чаще проявляют социальную несмелость (неуверенность), и в то же время их поведение в проблемных ситуациях более асоциально и агрессивно по отношению к окружающим. Очевидно, последнее является компенсаторным механизмом преодоления внутреннего (душевного) дискомфорта или преодоления психологических комплексов неуверенности в себе и негативизма по отношению к окружающему.

Контрольные вопросы. Что понимается под поведением преодоления? Чем отличается многоосевая модель преодоления С. Хобфолла от других моделей преодоления?

Приложение 38.1

ШКАЛА SACS

Инструкция. «Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях.

Для этого на листе ответов поставьте цифру от 1 до 5, которая наиболее соответствует вашим действиям. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ – да, совершенно верно). Если утверждение совсем не подходит к вам, тогда поставьте 1 (ответ – нет, это совсем не так)».

1 – нет, это совсем не так

2 – скорее нет, чем да

3 – затрудняюсь ответить

4 – скорее да, чем нет

5 – да, совершенно верно

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаетесь.

2. Объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.

3. Советуетесь с друзьями или близкими о том, что бы они сделали, оказавшись в вашем положении.

4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).

5. Вы полагаетесь на свою интуицию.

6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.

7. Стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.

8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.

9. Решая неприятные проблемы, выходите из себя и можете «наломать немало дров».

10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, Вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.

11. Стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.

12. Не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.
13. Без необходимости не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои силы.
14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение, которое первым пришло в голову.
15. Иногда предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.
16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим или подстраиваться под других людей (несколько «кривить душой»).
17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы превыше всего, даже если это пойдет во вред другим.
18. Как правило, препятствия для решения ваших проблем или достижения желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.
19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.
20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом случае другие люди.
21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.
22. Считаете, что во всех случаях лучше «семь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».
23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.
24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.
25. Позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы – крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.
26. Считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.
27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.
28. Вам бывает достаточно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.
29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с другими.
30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.

31. Ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».

32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.

33. В конфликтной ситуации убеждаете себя и других, что проблема «не стоит и выеденного яйца».

34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми (решать свои проблемы, невзирая на интересы других).

35. Бывает очень выгодно поставить другого человека в неловкое и зависимое положение.

36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».

37. Вы легко и спокойно можете защититься от несправедливых действий со стороны других, в случае необходимости сказать «нет» в ситуации эмоционального давления.

38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогатит ваш жизненный опыт.

39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает Вам в трудных ситуациях.

40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала успокоиться, а потом уже действовать.

41. В сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать возможные варианты.

42. По возможности избегаете решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.

43. Для достижения своих заветных целей не грех и немало полукавать.

44. Ищете слабости других людей и используете их со своей выгодой.

45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас ярость (выводят вас из себя).

46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или горючат комплименты.

47. Считаете, что совместные усилия с другими принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).

48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.

49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «тише едешь, дальше будешь».

50. Действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.

51. В конфликтных ситуациях предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места.

52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.

53. Цель оправдывает средство.

54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивным.

Приложение 38.2

«КЛЮЧ»

Субшкала	Номера утверждений
Ассертивные действия	1, 10, 19, 28*, 37, 46*
Вступление в социальный контакт	2, 11, 20, 29, 38, 47
Поиск социальной поддержки	3, 12, 21, 30, 39, 48
Осторожные действия	4, 13, 22, 31, 40, 49
Импульсивные действия	5, 14, 23, 32, 41, 50*
Избегание	6, 15, 24, 33, 42, 51
Непрямые действия	7, 16, 25, 34, 43, 52
Асоциальные действия	8, 17, 26, 35, 44, 53
Агрессивные действия	9, 18, 27, 36, 45, 54

* Подсчитывается в обратном порядке.

Занятие 39

КОММУНИКАТИВНЫЙ МИНИМУМ МЕНЕДЖЕРА

Вводные замечания. В процессе своей трудовой деятельности люди вступают во взаимодействие, которое является неотъемлемым атрибутом любого производства. Результат взаимодействия людей проявляется в их взаимоотношениях друг с другом, в социально-психологическом климате, в удовлетворенности потребностей в общении, в эффективности их деятельности и культуре взаимоотношений в организации. Именно коммуникативное взаимодействие формирует целостность организации. *Коммуникация в организации – это информационное взаимодействие, в которое люди вступают и поддерживают при выполнении своих функциональных или должностных обязанностей.*

В психологии принято называть человека, передающего информацию (сообщение), оказывающего воздействие, коммуникатором, того, кто воспринимает информацию, на кого оказывается воздействие, рецепиентом (схема 1).

Схема 1

Структура коммуникативного акта



Известно что от 50 до 90 % рабочего времени менеджера приходится на коммуникацию. При этом 85 % японских, 73 % американских и 63 % английских менеджеров считают коммуникативную некомпетентность основным препятствием на пути повышения эффективности деятельности организации. Коммуникация людей преимущественно представляет собой их взаимодействие друг с другом с целью:

– получения или сообщения информации, необходимой для качественного выполнения функциональных и должностных обязанностей;

– собственно воздействия, то есть управления поведением людей, их состоянием и отношением к целям, задачам и прочим особенностям жизнедеятельности организации;

– удовлетворения собственной потребности человека в общении.

В целом коммуникация в любой организации включает в себя два взаимосвязанных аспекта – *коммуникация как структура и как процесс, то есть как сложившиеся традиции, нормы и стереотипы коммуникативного взаимодействия и как элемент культуры организации.*

Рассмотрение коммуникации как структуры взаимодействия персонала важно для понимания всего возможного диапазона его осуществления: от тоталитарного жесткого порядка, то есть повсеместного контроля и регламентации, до хаоса и анархии, то есть стихийно складывающихся взаимодействиях людей в организации. В соответствии с синергетическим подходом хаос и жесткая структура – самые неустойчивые системы, что необходимо учитывать при проектировании коммуникативной структуры организации.

Коммуникация как структура в значительной степени опосредуется технологией производства, материально-техническим, бытовым, финансовыми и прочими особенностями организации. Научное осмысление этого факта привело к возникновению в менеджменте логистики и реинжинеринга корпорации, новейшим и высокоэффективным технологиям управления коммуникативными потоками в организации.

Коммуникация как динамический процесс, как элемент профессиональной деятельности людей – это технология непрерывного взаимодействия человека с окружающим его миром, представляющая собой некоторую последовательность и особенности его поведения, жестикюляции, действий и состояний при передаче, поиске, получении и сохранении информации.

Изучение коммуникативных особенностей менеджеров показало, что среди всего многообразия средств общения существует некоторый коммуникативный минимум, овладение которым крайне желательно для всех менеджеров, так как от этого зависит эффективность их деятельности.

Коммуникативный минимум менеджера

Базовый коммуникативный минимум представляет собой перечень требований к теоретическим знаниям, навыкам и умениям менеджера. Данный коммуникативный минимум может быть определен как стандарт и является основой для оценки (аттестации) коммуникативной компетентности менеджера.

А. Теоретические знания (проверяются на основе обычного экзамена).

1. Физиологические основы и этапы передачи коммуникативного сообщения.

2. Психофизиологические и психологические особенности восприятия людьми друг друга.

3. Особенности вербального и невербального поведения людей в процессе коммуникации.

4. Типы взаимодействия людей в процессе коммуникации.

5. Правило комплиментарности поведения коммуникатора и реципиента.

6. Особенности влияния субъективных интересов, состояния психологических особенностей человека, его опыта, ожиданий на процесс коммуникации.

7. Роль и значение эмоций в коммуникации.

8. Структура и функции коммуникативного акта.

9. Структура, фазы и задачи ведения диалога.

10. Структура межличностной коммуникации в организации.

Б. Теоретические знания основных техник коммуникации (проверяются на основе письменной контрольной работы).

1. Активное и пассивное слушание.

2. Техника синхронизации, то есть учета состояния и поведения собеседника.

3. Различные стратегии ведения диалога.

4. Техника снятия разногласий собеседников: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.

5. Техники снятия эмоционального напряжения: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.

6. Техника утверждения: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.

7. Техника вербализации: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.

8. Техника вопроса: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.

9. Техника интерпретации: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.

10. Техника паузы: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.

11. Техника связки: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.

12. Техника поэтапного согласия и т. п.

В. Практические умения (оцениваются экспертами на основе оценки реального общения либо на основе анкетирования).

1. Умение взять на себя инициативу начала диалога и его ведения.

2. При установлении контакта с человеком – умение понять, как надо вести себя, что и как говорить данному человеку, уметь раскрепостить, разговорить его, создать у него положительный, конструктивный настрой на предстоящий разговор.

3. При разговоре с человеком – умение, внимательно слушая его сообщение, одновременно наблюдать и учитывать особенности его вербального и невербального поведения.

4. Умение понять психологические особенности собеседника, определить конгруэнтность его поведения, его желание или нежелание продолжать разговор, его способность (готовность) изменить свою позицию и т. п.

5. В процессе разговора – умение отобрать, выделить наиболее существенное из всего сказанного собеседником; умение понять его, подчас скрытые, намерения и цели.

6. При общении с человеком, находящимся в состоянии излишнего, мешающего эмоционального возбуждения – умение скорректировать это состояние до работоспособного уровня, не вызывая у собеседника агрессии.

7. При наличии или возникновении собственного эмоционального напряжения, мешающего диалогу, – умение выровнять его без снижения темпа и эффективности ведения разговора.

8. При убеждении человека – умение выяснить его позицию и отношение к теме, цели, обстоятельствам и прочим аспектам разговора; умение найти те аргументы и доводы, которые убедительны именно для данного конкретного человека, умение получить его принципиальное согласие; умение убедительно отказать.

9. Умение дать собеседнику обратную связь по всем аспектам разговора; умение скорректировать поведение собеседника; умение сказать ему комплимент.

10. Умение достигать запланированной цели диалога таким образом, чтобы у собеседника сохранялось желание продолжать сотрудничество.

11. Умение выступить в роли арбитра между конфликтующими сторонами; умение понять их требования; умение найти конструктивную линию взаимодействия всех сторон.

12. Умение управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент.

Цель занятия. Владение методом анкетирования и оценки коммуникативного минимума менеджеров организации

Оснащение. Анкета по изучению коммуникативного минимума менеджеров организации.

Форма 39:

Инструкция. «Ниже приведены различные коммуникативные навыки и умения человека вести диалог или переговоры. Оцените, пожалуйста, насколько они справедливы для большинства менеджеров из вашей организации.

Если, по вашему мнению, большинство из них демонстрируют данный навык или умение, то обведите кружком цифру 7, если это не совсем так, — 6 и так до цифры 1, которая означает, что данный аспект в их общении совсем отсутствует».

Суждения	Да				Нет		
	7	6	5	4	3	2	1
1. Всегда ли вы планируете результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?	7	6	5	4	3	2	1
2. Часто ли вы подбираете для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?	7	6	5	4	3	2	1
3. Способны ли вы разговорить, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?	7	6	5	4	3	2	1
4. Умеете ли вы по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?	7	6	5	4	3	2	1

Суждения	Да				Нет		
	7	6	5	4	3	2	1
5. Если ваш собеседник находится в возбужденном или подавленном состоянии, можете ли бы помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?	7	6	5	4	3	2	1
6. Если вы сами находитесь в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеете ли вы снизить его не прерывая разговора с собеседником?	7	6	5	4	3	2	1
7. Можете ли вы выяснить искреннее отношение человека к интересующей вас теме или проблеме?	7	6	5	4	3	2	1
8. Знаете ли вы, какие именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное вам решение?	7	6	5	4	3	2	1
9. Умеете ли вы так говорить, чтобы человек воспринимал ваши слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?	7	6	5	4	3	2	1
10. Можете ли вы получить принципиальное согласие человека по интересующему вас вопросу?	7	6	5	4	3	2	1
11. После окончания диалога говорите ли вы собеседнику о вашем впечатлении от разговора и его результатах?	7	6	5	4	3	2	1
12. Если вам нравится, как ведет диалог ваш собеседник, говорите ли вы ему об этом?	7	6	5	4	3	2	1
13. Если какие-то аспекты поведения собеседника вас сильно отвлекают от цели разговора или мешают вам сосредоточиться, можете ли вы скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?	7	6	5	4	3	2	1
14. Умеете ли вы управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?	7	6	5	4	3	2	1

Обработка результатов

Результаты анкетирования обрабатываются с использованием ниже перечисленных шкал, внутри которых определяется среднее значение (из двух вопросов) по каждой шкале в отдельности. В итоге подсчитывается сумма средних набранных баллов по всем шкалам:

1. если сумма меньше или около 30 баллов, то следует обратить внимание на повышение коммуникативной компетентности менеджеров организации;
2. от 30 до 60 баллов – следует обратить особое внимание на некоторые неудовлетворительные аспекты общения менеджеров, так как они могут существенно влиять на эффективность управленческой деятельности;
3. свыше 60 баллов – менеджеры владеют коммуникативным минимумом.

Шкалы для обработки анкеты по коммуникативному минимуму

Подготовительная фаза

1. Всегда ли вы планируете результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?
2. Часто ли вы подбираете для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?

Контактная фаза

3. Способны ли вы разговаривать, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?
4. Умеете ли вы по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?

Эмоции в разговоре

5. Если ваш собеседник находится в возбужденном или подавленном состоянии, можете ли вы помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?
6. Если вы сами находитесь в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеете ли вы снизить его, не прерывая разговора с собеседником?

Фаза понимания

7. Можете ли вы выяснить искреннее отношение человека к интересующей вас теме или проблеме?

8. Знаете ли вы, какие именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное вам решение?

Фаза убеждения

9. Умеете ли вы так говорить, чтобы человек воспринимал ваши слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?

10. Можете ли вы получить принципиальное согласие человека по интересующему вас вопросу?

Фаза завершения

11. После окончания диалога говорите ли вы собеседнику о вашем впечатлении от разговора и его результатах?

12. Если вам нравится, как ведет диалог ваш собеседник, говорите ли вы ему об этом?

Управление разговором

13. Если какие-то аспекты поведения собеседника вас сильно отвлекают от цели или мешают вам сосредоточиться, можете ли вы скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?

14. Умеете ли вы управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?

Порядок работы. Возможны два варианта организации работы. Эту же анкету, изменив инструкцию, можно использовать для экспертной оценки коммуникативных умений менеджеров. Тогда каждого менеджера должны оценивать, как минимум, 6 экспертов, знающих менеджера по совместной работе не менее 3–6 месяцев. Два человека сверху, от высшего руководства, два – снизу, от подчиненных, и двое со стороны других руководителей. Самые надежные и полезные результаты может дать сопоставление двух методов: анкетирования самих менеджеров и их экспертной оценки.

Контрольные вопросы. 1. Что такое коммуникация как структура? 2. Что такое коммуникация как процесс? 3. Какими минимальными коммуникативными навыками должен владеть менеджер?

Занятие 40

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА

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

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

Важнейшей детерминантой профессионального пути человека является его представление о своей личности – так называемая, профессиональная «Я-концепция», которую каждый человек воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры – это попытка ответить на вопрос «Кто я?». При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Для любого человека характерны определенная личностная концепция, таланты, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не сможет поступиться, осуществляя выбор карьеры. Прошлый жизненный опыт формирует определенную сис-

тему ценностных ориентаций, социальных установок по отношению к карьере и работе вообще, поэтому в профессиональном плане субъект деятельности рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных ориентаций, социальных установок, интересов и тому подобных социально обусловленных побуждений к деятельности. В американской социальной психологии этому понятию соответствуют такие понятия, как «*карьерные ориентации*» или «*якоря карьеры*».

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

Цель занятия. Определение карьерных ориентаций личности.

Оснащение. Опросник «Якоря карьеры» (приложение 40.1).

Порядок работы. Испытуемому выдается опросник и ответный лист (форма 40) со следующей *инструкцией*: «Опросник, который вы сейчас будете заполнять, выявляет ваши предпочтения в выборе профессионального пути и построении карьеры. Вам необходимо ответить на 41 вопрос по 10-балльной шкале (1 балл – совершенно неважно или совершенно не согласен, 10 баллов – исключительно важно или полностью согласен). Ответ внесите в ответный лист в клеточку с соответствующим номером. В самом опроснике, пожалуйста, пометок не делайте».

Форма 40

Фамилия _____ Имя _____ Дата _____

Возраст _____ Другие сведения _____

Ответный лист

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

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

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

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

2. Менеджмент. В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом работы эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Такая работа требует навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя ответственности и власти. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой сможет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

3. Автономия (независимость). Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему: самому решать когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее место, время, форменная одежда).

Конечно, каждый человек в некоторой степени нуждается в автономии, однако если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе или от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

4. Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности – стабильность места работы и стабильность места жительства. *Стабильность места работы* подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию (не увольняет рабочих), заботится о своих работниках после увольнения и платит большие пенсии, выглядит более надежной в своей отрасли. Человек с такой ориентацией – его часто называют «человеком организации» – ответственность за управление карьерой перекладывает на нанимателя. Он будет совершать какие угодно географические передвижения, если того потребует компания. Человек второго типа, ориентированный на *стабильность места жительства*, связывает себя с географическим регионом, «пускает корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это предотвращает его «срывание с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и занимать высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей роста.

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

тацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продуктов или товаров, защиты прав потребителей и т. п.

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

7. Интеграция стилей жизни. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья, или только карьера, или только саморазвитие. Он стремится к тому, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, чем конкретную работу, карьеру или организацию.

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

Ответный лист одновременно служит ключом для обработки результатов:

1-й столбец – профессиональная компетентность;

2-й столбец – менеджмент;

3-й столбец – автономия (независимость);

4-й столбец – вопросы 4, 12, 36 – стабильность места работы,
– вопросы 20, 28 и вопрос 41 – стабильность

места жительства;

5-й столбец – служение;

6-й столбец – вызов;

7-й столбец – интеграция стилей жизни;

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

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

Контрольные вопросы. 1. Что определяют тип и выраженность карьерных ориентаций? 2. Как вы думаете, для чего желателен баланс различных видов карьерных ориентаций?

Приложение 40.1

ОПРОСНИК «ЯКОРЯ КАРЬЕРЫ»

Насколько важным является для вас каждое из следующих утверждений?

	Совершенно неважно					Исключительно важно				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 Осуществлять наблюдение и контроль над людьми на всех уровнях	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 Иметь возможность делать по своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Совершенно неважно					Исключительно важно				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4 Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защитностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6 Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7 Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравновешивали друг друга	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8 Создать и построить нечто, что будет всецело моим производением или идеей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9 Продолжать работу по своей специальности, не жели получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10 Быть первым руководителем в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Совершенно неважно					Исключительно важно				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11 Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12 Работать в организации, которая обеспечит стабильность на длительный период времени	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13 Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14 Соревноваться с другими и побеждать	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15 Строить карьеру, которая позволит не изменять своему образу жизни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16 Создать новое коммерческое предприятие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17 Посвятить всю жизнь избранной профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18 Занять высокую руководящую должность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Совершенно не согласен					Полностью согласен				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24 Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дают мне возможность начать и построить свое собственное дело	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25 Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26 Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27 В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28 Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Совершенно не согласен					Полностью согласен				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29 Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30 Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31 Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет мне вести жизнь, которая нравится	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32 Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33 Я скорее бы ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34 Я буду считать, что достигну успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

		Совершенно не согласен					Полностью согласен				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Выбрать и поддержать определенный образ жизни важнее, чем добиться успеха в карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Я всегда хотел основать свой собственный бизнес	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 40.2

«КЛЮЧ»

Карьерная ориентация	Номера вопросов					Кол-во вопросов
	1	9	17	25	33	
Профессиональная компетентность	1	9	17	25	33	5
Менеджмент	2	10	18	26	34	5
Автономия (независимость)	3	11	19	27	35	5
Стабильность						
- работы	4	12	36			3
- места жительства	20	18	41			3
Служение	5	13	21	29	37	5
Вызов	6	14	22	30	38	5
Интеграция стилей жизни	7	15	23	31	39	5
Предпринимательство	8	16	24	32	40	5

Обработка результатов. По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Пользуясь «ключом», необходимо суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»). Таким образом определяется ведущая карьерная ориентация (количество набранных баллов не менее пяти). Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация – в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ

Занятие 41

ФИЛОСОФИЯ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Вводные замечания. Философия и стратегия организации относятся к определяющим феноменам организационной среды, тесно связанным друг с другом и с организационным контекстом. Под философией организации принято понимать совокупность смыслов ее существования, разделяемых руководством и персоналом организации. Философия организации проявляется в специфических ценностях, символах, нормах, традициях, ритуалах. В ней отражаются глобальные, национальные, региональные ценности, а также специфические ценности основателей и руководителей организации. Основные положения организационной философии могут быть сформулированы в каком-либо документе или же существовать в неявной форме: как «неписанные» законы, которые тем не менее регулируют поведение членов организации. В философии организации могут быть зафиксированы: предназначение организации, ее миссия, идеальный образ различных категорий специалистов, работающих в организации, неотъемлемые и присущие только этой организации особенности управления, взаимодействия, производства и т. д. Несмотря на то что философия организации объективно присутствует в любой жизнеспособной структуре, провозглашаемые в ней ценности нуждаются в культивировании и в ко-

нечном итоге почти всегда могут быть персонифицированы, то есть в основе принятого принципа или нормы лежит отношение, активность конкретного человека либо группы единомышленников.

Стратегия организации тесно связана с ее философией. Под стратегией организации понимается совокупность целей, рассчитанных на долгосрочную перспективу (от 5 до 20 лет и более) и связанных с воплощением ведущих положений философии организации. Долгосрочные цели организации группируются вокруг универсальных элементов организационной политики, к которым относятся персонал (его структура, количество, компетентность, профессионализм и т. д.), продукт, который производит организация (его качество, количество, конфигурация, свойства), и продвижение продукта к потребителю.

Сформированность и непротиворечивость философии и стратегии организации определяют ее жизненный цикл, другими словами, определяют срок ее существования.

Цель занятия. Определение сформированности и непротиворечивости философии и стратегии организации.

Оснащение. Задание выполняется на базе конкретной организации, федеральной или частной, по согласованию с руководством организации в течение 1–2 недель.

Порядок работы

1. Разработка вопросов для собеседования с руководителями высшего, среднего и низшего уровня, а также с рядовыми сотрудниками организации.

Ориентиры

а) **Смысл и ценности организации:** для чего существует организация, что отличает ее сотрудников от всех остальных, что характерно для продукта, который производит организация, от чего организация не сможет отказаться, как представляется будущее организации, каким будет ее будущий продукт, как он будет продвигаться к потребителю.

б) **Долгосрочные цели организации:** в области персонала (как происходит и будет происходить отбор персонала, что является ведущими критериями отбора, что делается для привлечения перспективных специалистов, как мотивируется персонал, как развивается карьера специалистов организации), в области продукта организации (какими качествами он обладает, на какие критерии при его создании ориентируется организа-

ция, чем он будет отличаться от конкурирующих продуктов), в области продвижения продукта (как потребитель узнает о существовании и особенностях продукта, как хранится и сберегается продукт, как быстро он попадает к потребителю, насколько он гибок и приспособим к особенностям потребителя и т. д.).

2. Проведение собеседования с руководителями высшего, среднего и низшего уровня и рядовыми сотрудниками организации.

3. Разработка вопросов для собеседования с потребителями продукта, производимого организацией, и процедуры его проведения.

Ориентиры: чем организация отличается от остальных, чем привлекателен продукт и каковы его недостатки, каковы характерные особенности персонала организации, что хотелось бы изменить в деятельности персонала организации, насколько срочными должны быть эти изменения.

4. Проведение собеседования с потребителями.

5. Организация наблюдения за деятельностью персонала организации, непосредственно связанного с потребителями производимого организацией продукта.

Ориентиры: наблюдение охватывает весь диапазон ситуаций взаимодействия персонала организации с потребителями, повторяющиеся элементы деятельности, ситуации, связанные со спецификой деятельности в начале и конце рабочей недели, в начале и конце рабочего дня, до и после обеденного перерыва и т. д.

6. Разработка инструкции для наблюдателей.

7. Реализация программы наблюдения.

8. Анализ решений, принятых руководством организации и зафиксированных в предоставленной документации либо провозглашенных публично.

Ориентиры: связь принятых решений с ценностями и стратегией организации, обнаруженными в ходе собеседований и наблюдения, соотношение решений, относящихся к текущим либо долгосрочным задачам организации, участие руководителей среднего и низшего уровня в принятии решений, соотношение стратегических и краткосрочных решений руководства, осведомленность персонала в принятых в организации решениях, характер представлений персонала о возможных альтернативах принятым решениям.

Обработка результатов. При обработке результатов основное внимание обращается на соответствие заявленной философии организации степени ее принятия персоналом организации и имеющимся стратегическим целям. Например, организация фиксирует в качестве своей неотъемлемой характеристики беспрецедентную по отношению к конкурирующим организациям компетентность ведущих специалистов. В то же время не удается обнаружить среди долгосрочных и краткосрочных целей такие, которые относятся к выделению средств на повышение квалификации персонала, отсутствуют шаги, связанные с поиском перспективных специалистов в высших учебных заведениях, школах.

Второй критерий обработки полученных данных – наличие в стратегии организации инновационных и конкурентных элементов. Инновационная стратегия организации проявляется в постановке задач, связанных с изменениями, и в их финансовой и административной поддержке. Инновационная стратегия соотносится с постановкой и поэтапной реализацией задач, которые могут быть тесно связаны, с одной стороны, с уже оформившейся потребностью в новом продукте – для чего предусматриваются структуры и механизмы, способные быстро обнаружить такую потребность и гибко отреагировать на нее, а с другой стороны, с целями, достижение которых предполагает весьма далекую перспективу, установленную благодаря прогнозу. Эти цели, несмотря на их отдаленность, уже сегодня требуют значительных затрат со стороны организации, не принося никаких ощутимых результатов, однако обнаружение в организации именно таких целей вернее всего указывает на их стратегический характер. Инновационная стратегия тесно связана со всеми элементами организационной политики – персоналом, продуктом и его продвижением и сравнительно легко обнаруживает себя.

Конкурентные элементы стратегии организации взаимосвязаны с инновационными, но отличаются большей обусловленностью актуальной ситуацией в среде, в которой действует организация. На развитость конкурентных элементов стратегии указывают цели и задачи, связанные с расширением ассортимента продукта и приданием ему новых свойств, отсутствующих у имеющихся либо перспективных конкурентов. Вторым индикатором развитости конкурентных элементов стратегии

являются шаги, направленные на снижение затрат при производстве продукта, не обладающего существенными отличиями от продукта, который производит конкурент. Это могут быть действия, связанные со структурными изменениями, поисками альтернативных способов получения или обработки информации, новых видов сырья и т. д.

Результаты работы обобщаются в отчете, который может иметь следующую структуру:

1. Действующая в организации философия, ее отличия от желаемой.
2. Стратегия организации: стратегические элементы, связанные с персоналом, продуктом и его продвижением к потребителю.
3. Инновационные и конкурентные элементы стратегии организации.
4. Выявленные эффекты, относящиеся к сформированности философии и стратегии организации.

Контрольные вопросы. 1. Что принято понимать под философией организации? 2. Каковы универсальные элементы организационной политики? 3. Что может служить ориентиром при собеседовании с потребителями продукта? 4. Как можно оценить инновационные и конкурентные элементы стратегии организации?

Занятие 42

МОДУЛЬНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ БАЗА ДАННЫХ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вводные замечания. В настоящее время в отечественном предпринимательстве все более усиливается интерес менеджеров к различным технологиям создания информационной базы данных предприятия как основы принятия качественных и своевременных решений. Практика исследований организаций различных форм собственности (коммерческих, образовательных и муниципальных) позволяет выделить три этапа создания информационной базы данных управления предприятием.

I. Моделирование – разработка собственной либо использование имеющейся в литературе концептуальной модели организации, позволяющей:

1) выделить конечное количество значимых элементов предприятия – факторов производства как объектов постоянного оперативного контроля и управления в качестве структуры информационной базы данных;

2) оценить деятельность организации в целом и сравнить между собой деятельность различных отделов и служб внутри организации;

3) применить методы количественной, статистической обработки информационной базы данных;

4) создать единый образ предприятия у персонала и команды менеджеров.

II. Нормирование – введение процедур и правил измерения имеющейся информационной базы данных:

1) выбор определенных шкал измерения: наименования, порядка, интервалов и отношений;

2) выбор методов нормирования – статистического, экспериментального, директивного и т. д.;

3) разработка и внедрение стандартов по всем выделенным и ключевым факторам и элементам производства.

III. Нормативный – создание правовой основы для деятельности руководителей подразделений и персонала:

1) утверждение внутренних стандартов по всем значимым для предприятия факторам (например, по финансовым расходам на управление, на рекламу, по временным затратам на выполнение тех или иных работ и пр.), которые становятся нормативными показателями и критериями оценки фактической деятельности подразделений и организации в целом;

2) оформление должностных и прочих документов, определяющих цели, сроки, особенности контроля, объем полномочий, ответственность и другие необходимые параметры действий функциональных подразделений и должностных лиц;

3) определение и утверждение правил и процедур сбора, хранения и использования информационной базы данных управления предприятием.

Таким образом, моделирование определяет качественную характеристику различных выделенных элементов предприятия как объектов управления; нормирование приводит к их

количественной оценке, к измерению состояния и стоимости этих элементов; нормативный этап задает правовую базу выполнения и оценки деятельности как организации в целом, так и ее отдельных подразделений.

На рисунке 4 представлена модульно-функциональная модель организации, которая отвечает перечисленным выше требованиям и обладает в то же время достаточной полнотой и системностью для того, чтобы служить основанием для создания информационной базы данных по обеспечению управленческих решений как на уровне предприятия, так и на уровне отдельного подразделения.

На рисунке 4 б отображена функциональная структура предприятия, то есть структура подразделений, отделов и служб, среди которых обычно выделяют основные и вспомогательные. В рамках этой части производства, как правило, формируются функциональные стратегии предприятия, направленные на получение дохода.

На рисунке 4 а демонстрируются основные модули организации. Для наглядности кадровый модуль вынесен отдельно (рис. 4 в), он включает в себя кадры всех без исключения подразделений и служб организации, в том числе и управленческие. Каждый модуль объединяет общий для всех подразделений предприятия фактор и представляет собой отдельный, самостоятельный элемент-объект управления со своими целями, задачами и расходами, что позволяет выделить модульные стратегии предприятия, направленные на оценку и снижение затрат на их содержание.

В целом предложенная модель предприятия обеспечивает внедрение в практику менеджмента системы постоянного управленческого контроля в модульной (издержки) и функциональной (доходы) сферах производства.

Описание модели

База организации. В любой организации всегда присутствуют:

- стратегическая цель, то есть то, ради чего используются ресурсы организации;
- миссия бизнеса, то есть концепция, объясняющая основную идею бизнеса и то, какие потребности и какой группы людей фирма стремится удовлетворить;
- философия управления, то есть способ достижения целей и реализации миссии фирмы.

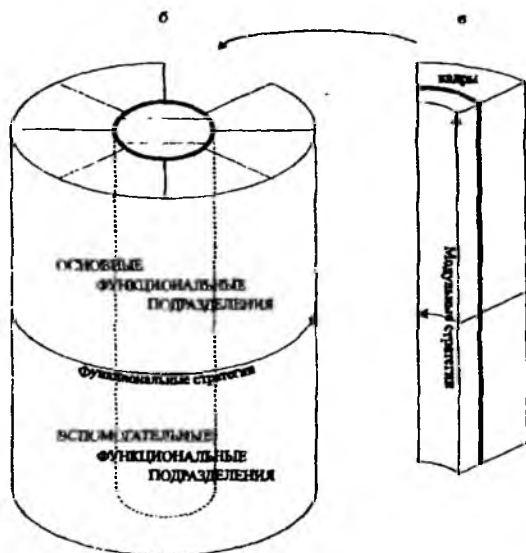


Рис. 4. Модульно-функциональная модель организации

На рисунке 4 база организации расположена в центре, так как она определяет культуру, ценности, образ жизни и деятельности предприятия. Важно помнить, что предприятие, менеджеры которого не осознают, а следовательно, и не управляют базой, напоминает корабль, плывущий без компаса и руля.

Маркетинговый (научно-технологический) модуль. В рамках этого модуля объединяются научные, в том числе маркетинговые, исследования по оценке особенностей рынка товаров или услуг, предлагаемых предприятием, анализируется рынок научных, управленческих и производственных технологий, рынок оборудования и трудовых ресурсов, ценных бумаг и финансов и т. д. Маркетинговые исследования по изучению рынка предложений и спроса являются основой для принятия управленческих решений: приобретения или продажи оборудования, изменения производственных или управленческих технологий, внедрения программ обучения кадров и прочих аспектов деятельности как всего предприятия, так и отдельно взятых подразделений и служб.

Материально-технический модуль. Речь идет о площади занимаемой земли и помещений организации, оборудовании, транспорте, материале, расходе воды, электроэнергии и т. п. как для отдельных подразделений, так и для предприятия в целом. Такие данные, как правило, отражены в балансовых отчетах и прочих документах предприятия, поэтому они всегда могут быть учтены и проанализированы. Особенности данного модуля определяются технологией производства.

Кадровый модуль. Включает в себя политику организации в области трудовых ресурсов, планирование новых рабочих мест, обучение или переподготовку персонала, социально-демографические, психологические и профессионально-деловые особенности людей, работающих в различных подразделениях и службах. Руководители всех существующих в организации подразделений, в том числе и высшее руководство, представляют собой управленческий элемент в кадровом модуле. В кадровый модуль включаются все сотрудники организации по подразделениям.

Социально-психологический модуль. Социально-психологический климат в коллективе, отношение людей к своей работе, условиям, руководству и пр., является определяющим в вопросах дисциплины, повышения производительности труда и

качества продукции. Неформальные отношения, складывающиеся в коллективе предприятия, являются тем ресурсом, который может либо проявиться в виде забастовки или скрытого саботажа, то есть в явной или неявной борьбе персонала с администрацией и ее решениями или действиями, либо привести к объединению всего персонала в одну команду, к использованию всего интеллектуального потенциала персонала для достижения поставленных целей. Если этими процессами не управляют, если не предпринимаются специальные, квалифицированные усилия по формированию благоприятного для предприятия климата в коллективе, то любое поведение персонала может явиться неожиданным для руководства (например, стоимость забастовки можно подсчитать, но в десятки, сотни раз выше стоимость скрытого саботажа, финансовый ущерб от которого многими менеджерами даже не оценивается).

Информационно-аналитический модуль. По сути, это управленческое рабочее место, где обобщаются все информационные потоки и создается информационная база данных всего предприятия. К этому модулю относятся особенности каналов передачи информации, материала носителя информации (карточка, дискета и пр.), потребности персонала в информации, ее качестве и объеме и т. д. Информационно-аналитический модуль организации, работая в режимах реального и опережающего времени, способен показать нормативное и фактическое положение дел любого модуля, любого функционального подразделения и предприятия в целом с экстраполяцией данных, например доходов или расходов, на ближайшее будущее.

Функционально-коммуникативный модуль. Здесь анализируются и оцениваются, во-первых, реальные, межличностные коммуникации, в которые вступают люди, выполняя свои функциональные обязанности; во-вторых, функциональные взаимодействия различных подразделений между собой в физическом, территориальном пространстве всей организации; в-третьих, особенности коммуникации персонала и предприятия с внешней средой.

Структурно-должностной модуль. Основное внимание здесь направлено на изучение функционального поля деятельности персонала и подразделений организации. Речь идет об изучении фактической, реальной деятельности в часах, минутах, операциях, функциях и т. п. на уровне рабочего места,

подразделения и всего предприятия. Реальное функциональное поле деятельности человека или отдельного подразделения сравнивается с нормативным или проектным, на основе чего определяются особенности структуры доходов и расходов предприятия.

Финансовый модуль. Содержит в себе не только структуру финансов предприятия (его активы и пассивы), но и нормативную и реальную себестоимость производства товара или услуг, стоимость подразделений и отдельных модулей. В рамках финансового модуля разрабатываются экономические индексы и критерии оценки рентабельности деятельности внутренних подразделений организации (например, бухгалтерии, отдела маркетинга и др.). Это, как правило, наиболее разработанный аспект в деятельности предприятий.

Управленческий модуль. На рисунке 4 он обозначен жирной чертой и включает в себя базу организации. Он содержит в себе все перечисленные выше модули организации. Создание информационной базы данных управления позволяет оценить и сравнить финансовую стоимость управления различных подразделений, а также определить рентабельность управления предприятием.

Каждый модуль (например, представленный на рис. 4 в) может рассматриваться либо как отдельная служба, либо как отдельная подсистема предприятия, контролируемая менеджером на основе информационной базы данных и нормативных документов. Модуль обладает своей структурой, целевой функцией и определенной стоимостью, которые могут быть закреплены в специальных документах и выражены в индексах или рублях.

Информационная база данных управления предприятием, созданная на основе описанной модели, позволяет не только оптимизировать принятие решений о стратегических целях и задачах предприятия, но и, что особенно важно в условиях рыночной экономики, сформировать планы развития и оценить себестоимость деятельности отдельных подразделений и служб в рамках их собственных, внутренних, издержек и доходов. На рисунке 5 представлена общая блок-схема взаимосвязи информационной базы данных и стратегических целей организации, которые разрабатываются с учетом функциональных (доходы) и модульных (издержки) целей.



Рис. 5. Блок-схема взаимосвязи целей организации

Увеличение доходности предприятия возможно не только за счет более полного использования и развития ресурсов, но и за счет снижения издержек, расходов предприятия, решения имеющихся у него проблем и снятия ограничений, затрудняющих деятельность, а иногда и противоречащих деятельности всего предприятия или отдельного подразделения.

Модульно-функциональная технология предоставляет возможность менеджеру самостоятельного выбора и оценки тех или иных сторон деятельности своей организации.

Например, составление информационной базы данных:

- всех подразделений предприятия по одному модулю с целью сравнительного финансового анализа;
- отдельного подразделения или службы для определения рентабельности;
- всего предприятия с целью определения его местоположения на шкале предельных издержек и доходов;
- для разработки бизнес-проектов будущих предприятий или отделов на основе заданных целей и финансовых возможностей с целью сравнительного анализа их доходов и расходов еще на стадии проекта.

Цель занятия. Ознакомление с технологией составления информационной базы данных для оценки управленческого модуля.

Оснащение. Методические указания (приложение 42).

Порядок работы. Технология выполнения модульно-функционального анализа предприятия для сбора информационной базы данных включает в себя следующие этапы.

1. На основе общей модульно-функциональной модели организации разрабатывается собственная, парциальная модель изучаемого модуля или функционального подразделения.

2. На основе парциальной, частной, модели составляются методические указания для сбора информационной базы данных.

3. На основе методических указаний составляются опросные листы, включающие в себя вопросы для интервью менеджеров и персонала, и список документов, необходимых для анализа.

4. Выбор и описание процедуры нормирования и хранения полученных данных.

Обработка результатов. Данные анкетирования, интервью и анализа документов фиксируются в отчете по каждому модулю отдельно, там, где это возможно, проводят процедуру нормирования, разрабатывают и утверждают стандарты по финансовым расходам на управленческий модуль. При этом обычно рассчитывают индексы экономической рентабельности управления предприятием или отдельными подразделениями.

Если в рамках одного объединения действует несколько предприятий, то на основе модульно-функционального анализа можно сравнивать затраты на их управление.

Контрольные вопросы. 1. Какие этапы можно выделить в создании информационной базы данных предприятия? 2. Чем отличается модульный анализ предприятия от функционального? 3. Для чего разрабатываются методические указания?

Приложение 42.1

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МОДУЛЯ

Элементы изучения	Методы
1.1. Стратегические цели и задачи организации 1.2. Миссия организации 1.3. Основные принципы философии управления	Анкетирование, интервью
2.1. Процедуры и нормы формирования управленческого модуля организации 2.2. Наличие структур, способных внести требуемые изменения или дать объективную оценку деятельности управленческого модуля	Анкетирование, анализ документов
3.1. Площадь основных и вспомогательных помещений, занимаемых руководством предприятия (кв.м) 3.2. Перечень оборудования и транспорта, занятого в управлении	Анализ документов
4.1. Социально-демографические особенности менеджеров 4.2. Индивидуально-психологические особенности персонала управления 4.3. Послужной список, опыт и результаты профессиональной работы на руководящих должностях	Анкетирование, анализ документов
5.1. Структура организации 5.2. Структура управления в организации 5.3. Особенности и содержание должностных инструкций	Анкетирование, анализ документов
6.1. Особенности коммуникации менеджеров между собой в процессе работы 6.2. Особенности коммуникации менеджеров с персоналом	Анкетирование, анализ документов
7.1. Особенности психологического климата в команде менеджеров 7.2. Уровень сплоченности в команде менеджеров	Анкетирование, интервью

Элементы изучения	Методы
8.1. Особенности информации, потребляемой руководителями в процессе их работы 8.2. Особенности информации, поступающей от руководителей к персоналу и администрации 8.3. Виды материалов носителей информации, каналы и скорость распределения управленческой информации в организации	Анкетирование, интервью, анализ документов
9.1. Финансовые затраты на оплату труда менеджеров 9.2. Общие расходы управленческого модуля (например, в квартал)	Анализ документов

Занятие 43

РАЗРАБОТКА ВНУТРЕННЕГО СТАНДАРТА НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вводные замечания. Разработка стандарта по управлению организацией есть определение диапазона оптимальности деятельности команды менеджеров, то есть определения качества принятых решений и коммуникации менеджеров, включая и издержки на управление. По существу, это создание системы рефлексивного управления, то есть системы постоянного мониторинга (контроллинга) процесса управления производством и оценки результатов деятельности команды менеджеров.

В настоящей работе под объектом стандартизации понимается процесс и функции управления, в частности принятие решений и коммуникация менеджеров. Стандарт – это нормативный документ, утвержденный на основе консенсуса администрацией предприятия, определяющий контрольные значения и требования к качеству и результату процесса управления, в том числе:

1. финансовые затраты на производство продукции и управление предприятием (их соотношение);
2. оптимальность загрузки производственных площадей, оборудования и транспорта;

3. активность маркетинга, то есть объем продаж;
4. привлекательность (престижность) работы в организации;
5. количество и сумма штрафных санкций за нарушение экологии окружающей среды, за неуплату налогов и т. п. нарушения;
6. потери энергии, опыта и таланта людей (психология упущенной прибыли);
7. финансовые потери от упущенных возможных сделок (упущенная возможность).

Управление предприятием – это система менеджмента, предназначенная для непрерывного совершенствования посредством достижения высокого качества и рентабельности во всех видах производственной деятельности. Интегральной оценкой эффективности управления производством может являться величина прибыли на вложенный капитал:

$$V_{\text{пр.}} = \text{ЭП} \cdot \text{ЭМ}, \quad (1)$$

где $V_{\text{пр.}}$ – величина прибыли на вложенный капитал; ЭП – эффективность производства, показывает предельный возможный доход; ЭМ – эффективность маркетинга (объем продаж), то есть выражает активность управления маркетингом (рекламой) в использовании имеющихся ресурсов предприятия для увеличения оборота. Понятно, что увеличение движения оборотных средств ведет к увеличению прибыли за один и тот же период.

Достаточно чувствительным показателем эффективности управления деятельностью организации является норма прибыли, рассчитанная, например, на 1 рядового сотрудника и на 1 менеджера; на 1 м² площадей, занятых персоналом и командой менеджеров; на 1 вложенный рубль в развитие и укрепление материально-технической базы деятельности персонала или в систему управления, то есть деятельности менеджеров. *Норма прибыли – это отношение суммы чистой прибыли, полученной от деятельности всей организации, отдельного подразделения или системы управления, к величине инвестиций, затрат на их содержание и развитие.*

Минимальный критерий значения нормы прибыли определяется с помощью метода дисконтирования реально вкладываемых в управление или производство денежных средств. Суть этого метода в том, что если для проекта требуется сумма в А руб., то норма прибыли на вложенный капитал рассчитывается, исходя из величины процентной банковской ставки за

год, например, = В %. Таким образом определяется минимальный, так называемый, дисконтированный доход. Другим, максимальным, критерием определения нормы прибыли выступает рыночная цена (стоимость) подобных услуг или работ, которая действует на рынке потребителей.

Следовательно, норма прибыли системы управления, подразделения или организации располагается в диапазоне от дисконтированного дохода и до рыночных цен на подобные работы или услуги. В этом диапазоне деятельность системы управления или отдельного подразделения максимально эффективна.

Так, в японской фирме «Сони» для оценки вклада системы управления используется понятие «управленческой добавочной стоимости», которая выражается формулой

$$\text{УДС} = \text{ДБС} - \text{ДАС} - \text{ОИ} - \text{УИ}, \quad (2)$$

где УДС – управленческая добавочная стоимость; ДБС – добавленная бизнесом стоимость как разность общего дохода организации за минусом затрат и уплаченных налогов; ДАС – добавленная акционерами стоимость; ОИ – операционные издержки, то есть фонд зарплаты, амортизационные исчисления и текущие расходы; УИ – управленческие издержки, то есть расходы на содержание управленческого персонала.

Определение УДС по приведенной формуле позволяет определить соотношение, разницу затрат на систему управления и доход, добавочную стоимость, созданную менеджерами. Отрицательные значения УДС говорят о неэффективной работе системы управления.

Прибыль на вложенный капитал или норма прибыли показывают лишь количественный, совокупный финансовый результат деятельности команды менеджеров и персонала организации, но они все же не позволяют определить, где именно происходят потери качества и темпов управления изготовлением и продвижением продукта на рынок, то есть они не выводят нас на собственно процесс управления. Для постоянной оценки качества управления в организации должна существовать *рефлексивная система управления качеством управления*.

В целом в качестве неотъемлемых элементов системы управления качеством управления и основы для разработки стандарта и оценки управления организацией в обязательном порядке входят:

1. внешние потребители предприятия (их требования к качеству, количеству, срокам и цене продукта);
2. внешние поставщики (постоянство и качество поставок);
3. персонал организации;
4. цели, функции и процесс управления, в том числе качество и особенности процесса принятия решений и коммуникации менеджеров в организации.

Все перечисленные выше элементы системы управления качеством управления выступают как независимые и анонимные эксперты при оценке системы управления организацией.

Используя методологию совершенствования производственных и управленческих процессов, система управления качеством управления непрерывно вскрывает, измеряет количественно и исключает следующие потери:

1. материалов,
2. капитала,
3. времени,
4. человеческих ресурсов.

Поскольку все потери происходят в трудовой деятельности персонала и процессах управления, постольку они и являются предметом стандартизации. Включение статистических средств измерения этих потерь – это основной инструмент, позволяющий организации их обнаруживать, снижать их и избавляться от них в результате совершенствования управленческого и производственного процессов. Система управления должна установить такую систему человеческих отношений в организации, при которой люди будут сами, добровольно, стремиться работать по-новому, отдавая производству весь свой профессиональный опыт и знания. Таким образом, разработка стандарта на систему управления направлена на высвобождение потенциальной энергии менеджеров и рядовых работников, на исключение потери человеческого таланта и расширяет возможности индивидуума, а следовательно, и организации.

Цель занятия. Ознакомление с технологией разработки внутреннего стандарта на систему управления.

Оснащение. Методические указания по оценке управленческого модуля организации (приложение 43).

Порядок работы. Охватить исследованием всех менеджеров организации. В первую очередь проанализировать декларации целей, финансовые документы и должностные инструкции

менеджеров. Затем провести анкетирование и интервью с каждым менеджером в отдельности. Оценить привлекательность труда в организации.

Обработка результатов

Проанализировать финансовую документацию и определить по формуле (2):

- а) управленческие издержки;
- б) управленческую добавленную стоимость.

Определить и сравнить привлекательность культуры организации в отдельности для менеджеров и рядового персонала.

Выделить точки управленческого процесса, в которых происходят те или иные потери. Определить пространство проблем управления организацией.

Составить предварительный стандарт качества и расходов на управление.

Контрольные вопросы. 1. Что такое стандарт управления организацией? 2. Какие факторы лежат в основе разработки стандарта управления фирмой? 3. Из чего складывается управленческая добавленная стоимость?

Приложение 43

Методические указания по оценке системы управления

Элементы изучения	Методы
1.1. Стратегические цели и задачи организации 1.2. Миссия организации 1.3. Основные принципы философии управления (кадровой политики)	Анкетирование, интервью менеджеров
2.1. На основе каких процедур и норм формируется система управления в организации и осуществляется управление карьерой менеджера 2.2. Наличие структур, способных внести изменения или дать объективную оценку деятельности управленческого модуля 2.3 Наличие стандартов качества продукции (ISO-9000) и сохранения экологии (ISO-14000)	Анкетирование, анализ документов
3.1. Площадь основных и вспомогательных помещений, занимаемых руководством предприятия 3.2. Перечень оборудования и транспорта, занятого в управлении	Анализ документов

Элементы изучения	Методы
4.1. Социально-демографические особенности менеджеров 4.2. Индивидуально-психологические особенности персонала управления 4.3. Послужной список, опыт и результаты профессиональной работы на руководящих должностях действующих менеджеров	Анкетирование, анализ документов
5.1. Структура организации 5.2. Структура управления в организации 5.3. Особенности и содержание должностных инструкций	Анкетирование, анализ документов
6.1. Особенности коммуникации менеджеров между собой 6.2. Особенности коммуникации менеджеров с персоналом 6.3. Особенности коммуникации менеджеров с поставщиками, потребителями и общественными структурами	Анкетирование, анализ документов
7.1. Традиции, правила и прочие особенности принятия решений в организации 7.2. Качество и количество принятых менеджерами решений за отчетный период 7.3. Финансовые результаты и прочие последствия принятых решений	Анкетирование, анализ документов, интервью
8.1. Особенности психологического климата в команде менеджеров 8.2. Уровень сплоченности в команде менеджеров 8.3. Преимущественный стиль деятельности в организации	Анкетирование, интервью
9.1. Качество и количество информации, потребляемой руководителями в процессе работы 9.2. Качество и количество информации, поступающей от руководителей к персоналу 9.3. Способ, виды материалов, носителей информации, каналы и скорость распределения управленческой информации в организации	

Элементы изучения	Методы
10.1. Каковы особенности организационной культуры 10.2. Степень совпадения культуры организации и культуры в системе управления 10.3. Степень совпадения (принятия) культуры системы управления рядовым персоналом	Анкетирование, интервью
11.1. Финансовые затраты на оплату труда менеджеров 11.2. Общие расходы управленческого модуля, например, в квартал, год	Анализ документов

Занятие 44

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Вводные замечания. В настоящее время в менеджменте любая промышленная организация рассматривается как открытая социотехническая система. Для нее характерно неразрывное единство с внешней средой, во взаимодействии с которой она осуществляет свою деятельность.

Нестабильность и неопределенность внешней среды в условиях становления рыночной экономики постоянно растет, и, как следствие, повышается значимость эффективности управления организацией. Одной из важнейших задач в управленческой деятельности является формулирование цели, для чего необходимо адекватно оценивать состояние организации: ее потенциал и имеющиеся ограничения.

Если цель обращена в будущее, то ограничения представляют собой неразрешенные в прошлом противоречия, которые мешают эффективной деятельности организации, тормозят ее

развитие в настоящее время. Возникновение различных проблем в процессе развития организации – нормальное явление, но при этом особо важное значение приобретает адекватное реагирование руководства на их появление в направлении их осознания и своевременного разрешения.

Проблемы могут возникать в различных сферах жизни и деятельности предприятия, они периодически обостряются или существуют в неявной форме, но в любом случае их воздействие на организацию носит характер внутреннего препятствия, которое приходится постоянно преодолевать. Нерешенные проблемы – это брак в работе управления, и как скрытые и неучтенные издержки они значительно снижают возможности предприятия.

Ограничения, возникающие на разных этапах развития организации, если им не уделяется должного внимания, либо могут разрешаться в результате случайного стечения обстоятельств, либо накапливаются. При этом и руководители и персонал с течением времени привыкают к их существованию и воспринимают их как естественное состояние, не требующее устранения. Например, последствия просчетов и ошибок, допущенных менеджером или персоналом на начальном этапе деятельности предприятия, как правило, устраняются лишь частично, постепенно они перестают осознаваться как ограничения, часто воспринимаются уже как фон. Это происходит прежде всего благодаря процессу адаптации людей к окружающим условиям. В таком случае из всех накопленных в организации ограничений осознаются либо наиболее яркие, сильно выделяющиеся из остальных, либо вновь возникающие.

Изменение во внешней, экономической или политической среде, производство нового продукта, изменение технологии производства, плохой климат в коллективе и т. п. – все это обогащает список неразрешенных предприятием проблем. Таким образом происходит скрытое накопление неосознаваемых ограничений организации, их количество незаметно для сотрудников и менеджеров может приблизиться к опасному критическому порогу (рис. 6), после которого предприятие становится либо банкротом, либо «бездонной бочкой», в которую можно бесконечно вкладывать финансовые инвестиции.

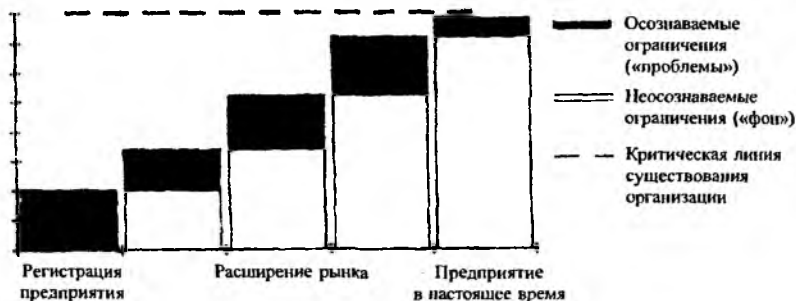


Рис. 6. График скрытого накопления ограничений организации

Формирование планов, постановка стратегических целей и задач невозможны без разрешения имеющихся внутренних проблем предприятия. В свою очередь, решение проблем невозможно без их учета и оценки. Последнее предполагает прежде всего их осознание.

Поэтому так важны управленческий учет и оценка пространства проблем организации или отдельного подразделения.

Цель занятия. Ознакомление с технологией оценки проблем, ограничивающих достижение поставленных перед организацией (подразделением) целей.

Оснащение. Анкета для описания проблем организации (форма 44.1).

Порядок работы

1. Опросить по анкете весь персонал организации, включая менеджеров.

Форма 44.1

Анкета для описания проблем организации

1. Сформулируйте, пожалуйста, 2–3 наиболее важные, на ваш взгляд, проблемы, которые ограничивают эффективность вашей личной работы:

2. Укажите, пожалуйста, 2–3 наиболее важные, на ваш взгляд, проблемы, которые ограничивают эффективность деятельности всего коллектива (отдела, службы):

3. Перечислите, пожалуйста, 2–3 наиболее важные, на ваш взгляд, проблемы, которые ограничивают эффективность деятельности организации в целом:

2. Разнести все перечисленные в анкетах проблемы по каждому модулю в отдельности* (форма 44.2).

Форма 44.2

Модульная матрица пространства проблем организации

№	Модули	Личная работа	Критерии	Работа отдела	Критерии	Организация в целом	Критерии	S
1								
...								
n								

3. Сформировать из числа руководителей и ведущих специалистов предприятия группу экспертов для разработки критериев и последующей оценки проблем.

4. Группе экспертов выбрать критерии, пригодные для оценки всего списка проблем: $K_1, K_2, K_3...$ и т. д. (например, в качестве критериев можно выбрать остроту проблемы, ее масштаб, динамику развития). Оценка производится по 10-балльной шкале, где 10 – максимальное значение критерия, а 1 – минимальное значение.

5. Экспертам оценить каждую проблему из списка на основе:

а) причинно-следственных взаимосвязей проблем между собой по правилу логического включения: если А, то Б, то есть при решении проблемы А решается и проблема Б;

б) частоты встречаемости данной проблемы в списке, что выражается в процентах;

в) выбранных критериев.

* Описание модулей см. в занятии 42.

6. Построить список ранжированных по убыванию проблем по каждому модулю.

Проблемы, получившие максимальное суммарное количество баллов при экспертной оценке, являются первоочередными для решения, то есть становятся целями. Ранжированный список проблем предприятия после утверждения его высшим руководством преобразуется в структуру модульных стратегических целей и задач организации, решение которых осуществляется по заранее намеченному плану и контролируется высшим руководством.

Контрольные вопросы. 1. Какое значение имеют для организации нерешенные проблемы? 2. Каким образом можно оценить пространство проблем организации?

Занятие 45

ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУРЫ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вводные замечания. Любую организацию или ее подразделение можно представить как функциональное поле деятельности всех сотрудников, решающих поставленные перед ними задачи. Функциональные обязанности каждого сотрудника, как правило, отражены в должностных инструкциях, контрактах и прочих документах. При этом важно, чтобы деятельность отдельных подразделений или сотрудников осуществлялась в одном направлении, то есть в направлении к достижению целей организации.

Цель – это осознаваемый и измеримый результат, ради которого используются имеющиеся ресурсы и прилагаются усилия персонала организации. Именно цель позволяет не только измерить вектор отклонения в развитии предприятия, но и сформировать из персонала сплоченную команду.

Функциональные стратегические цели направлены на увеличение доходов за счет выпуска новых товаров, сличения мощностей и производительности, внедрения новых технологий и т. п. Функциональные стратегии следует отличать от модульных стратегий, суть которых в уменьшении издержек, в снятии имеющихся в организации проблем и ограничений развития организации.

В современном отечественном промышленном производстве формулирование функциональных стратегических целей организации обычно происходит на уровне высшей администрации, но при этом часто отсутствует документ, письменно фиксирующий поставленные перед организацией стратегические цели, и персонал фирмы (да и многие руководители) не имеет четкого представления о поставленных целях и сроках их достижения.

В практике научного менеджмента процесс формулирования и согласования стратегических целей организации и всех ее подразделений осуществляется на основе заполнения декларации цели. Это документ внутреннего пользования о целевом назначении и функциональных обязанностях ведущего специалиста, подразделения или организации в целом.

Декларация имеет следующую структуру

1. Общие факторы:

1.1. содержание работ и постоянные виды деятельности без указания сроков и исполнителей;

1.2. финансовые обязательства подразделения перед организацией и другими подразделениями (например, по снижению затрат, издержек, по повышению эффективности производства; если речь идет об организации в целом, то, например, по обеспечению доходности, рентабельности или темпов роста и т. п.);

1.3. четкое разделение в декларации каждого подразделения и организации основных и вспомогательных функций и видов деятельности;

1.4. собственно функциональные обязанности, мероприятия, проекты, которые направлены на решение задач и достижение целей, стоящих перед подразделением или организацией;

1.5. уникальные особенности в деятельности подразделения или организации (каждое подразделение должно зафиксировать свой измеримый и уникальный, отличающийся от других подразделений, вклад в решение задач организации);

2. Частные факторы:

2.1. вид производимой продукции или услуги;

2.2. внешний или внутренний потребитель продукции (другое подразделение той же организации, внешний сегмент рынка, географическое место и т. п.);

2.3. планируемые в ближайшее время изменения (в технологии производства, кадрах, оборудовании и пр.).

Цель занятия. Ознакомление с технологией заполнения и согласования декларации целей.

Оснащение. Примерный вариант декларации целей (приложение 45).

Порядок работы

1. Всем руководителям, включая высшую администрацию, предлагается заполнить декларацию целей, сформулировав в тезисном виде цели, которые они стремятся достигнуть в своих подразделениях в ближайшее время (например, в текущем календарном году).

2.1. Этап вертикального согласования целей подразделений.

Заполненные руководителями подразделений декларации целей предъявляются их непосредственным начальникам и подчиненным, которые могут внести в них необходимые, по их мнению, изменения и дополнения. Декларация целей организации в целом, заполненная высшим руководителем, предъявляется всем его заместителям.

2.2. Этап горизонтального согласования долей. Согласованные по вертикали декларации целей подразделений предлагаются для дополнений руководителям других, параллельных, подразделений, для того чтобы убрать дублирующие функции и виды деятельности или вставить пропущенные.

3. Согласованные и дополненные декларации целей подразделений возвращаются авторам для окончательного оформления.

4. На основе заполненных деклараций формируется структура взаимосвязей и взаимовключений друг в друга всех заявленных в декларациях целей, начиная от стратегических целей организации и заканчивая всеми без исключения целями основных и вспомогательных подразделений и служб.

Окончательные варианты декларации целей подразделений и организации в целом утверждаются высшим руководством, и их копии представляются всем руководителям и ведущим специалистам. Обычно декларация цели пересматривается раз в год или в тех случаях, когда происходят какие-либо значительные изменения в организации.

В целом заполнение и согласование декларации целей всех подразделений позволяет разработать логически непротиворечивую и связанную структуру достижения целей организации, в которой задачи организации становятся целями нижестоя-

щих отдельных подразделений, которые в свою очередь определяют цели включенных в них отделов и служб. Наличие структуры фиксированных и взаимосвязанных целей делает возможной оценку экономической эффективности деятельности всех подразделений, менеджеров и ведущих специалистов по их достижению.

Контрольные вопросы. 1. Для чего нужна декларация целей? 2. Какие возможности открывают заполненные декларации целей подразделений организации?

Приложение 45

Согласовано:

Руководитель организации:

« ___ » _____ 200__ г.

ДЕКЛАРАЦИЯ ЦЕЛЕЙ

Название подразделения:

1. Сформулируйте, пожалуйста, в тезисном виде цель деятельности вашего подразделения на ближайший год:

2. Укажите функциональные обязанности вашего подразделения:

Основные:

Вспомогательные:

3. Перечислите, пожалуйста, все реальные, то есть фактические и постоянно осуществляемые подразделением, работы и виды деятельности:

4. а) Укажите, какие средства оргтехники и прочего оборудования находятся в эксплуатации в вашем подразделении:

б) Площадь занимаемых вашим подразделением помещений (в м²): _____

5. Количество сотрудников: _____; в том числе: основных: _____

вспомогательных: _____

6. Назовите, пожалуйста, инновационные изменения, которые планируется провести в сферах:

6.1. Материально-технической (помещения, оборудование, технология производства и пр.):

6.2. Кадровой:

6.3. Финансовой:

6.4. Маркетинга (разработка новых товаров, сегментов рынка и т. п.):

6.5. Социально-психологической (личные взаимоотношения сотрудников, психологический климат в коллективе):

6.6. Структурно-должностной:

6.7. Информационного обеспечения деятельности руководства и персонала:

6.8. Функционального, производственного взаимодействия сотрудников между собой, с другими подразделениями, с внешними организациями:

6.9. Управления:

6.10. Изменения в каких-либо других сферах и областях:

Руководитель подразделения: _____

Занятие 46

СТИЛЬ И РОЛЕВАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Вводные замечания. В условиях современного конкурентного рынка от личности менеджера, от уровня его квалификации и особенно от стиля и направленности его деятельности во многом зависят и темпы, и качество, и прибыльность производства. Для малых и средних предприятий роль личности менеджера является ключевой.

Стиль руководства – это наиболее устойчивый, типичный для данного руководителя способ реализации управленческих функций, то есть способ взаимодействия с подчиненными и решения производственных задач. Впервые к экспериментальному изучению стиля руководства обратился К. Левин, который описал три классических стиля: авторитарный, либеральный и демократический. Несколько иную классификацию предложил Р. Лайкерт, который, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда, на этой основе разделил руководителей на тех, кто сосредоточен на производстве, и на тех, кто сосредоточен на человеке. Впоследствии оценка стиля руководства была модифицирована Р. Блейком и Дж. Мутоном, построившими для этих целей управленческую решетку (см. рис. 7).

Оценка стиля руководства отвечает больше на вопрос, как действует менеджер, но остается невыясненным вопрос, в каком направлении, в какой области проявляет тот или иной стиль руководитель. На эти вопросы можно ответить, проанализировав основные направления деятельности и функции промышленного менеджера, которые в общем виде характеризуются следующим образом.

1. Производственно-административная функция.

1.1. Производственная функция менеджера направлена на решение производственных задач посредством осуществления специальных организационных мероприятий по обеспечению всем необходимым технико-технологического процесса производства и трудовой деятельности персонала. Реализуя данную функцию, менеджер принимает на себя исполнение роли «снабженца».

1.2. Административная функция менеджера направлена на решение производственных задач посредством планирования, нормирования, координации, информирования, стимулирования и контроля деятельности подчиненных. В данном случае менеджер выступает как «администратор».

2. Воспитательно-педагогическая функция.

2.1. Воспитательная функция менеджера – это управление поведением и нравственным развитием персонала в соответствии с целями и миссией фирмы. Здесь менеджер играет роль «воспитателя».

2.2. Педагогическая функция менеджера – это управление познавательным и профессиональным развитием персонала. Чаще всего она реализуется менеджером через профессиональное обучение персонала, где он выполняет функцию «педагога».

3. Социально-психологическая функция.

В рамках данной функции менеджер выступает как неформальный лидер и реализует функцию управления взаимоотношениями людей в коллективе, формирования благоприятного социально-психологического климата. В данном случае менеджер стремится исполнять роль «неформального лидера».

Практика исследований показывает, что менеджер при реализации своих основных функций может отдавать предпочтение исполнению одних ролей, совершенно не уделяя внимания другим. При этом, исполняя те или иные роли, он может демонстрировать различные стили. Например, реализуя роль «администратора», он может быть автократом; «воспитателя» – либералом, а «лидера» – демократом.

Определение направленности деятельности менеджера в сочетании с оценкой стиля позволяет получить более индивидуальную характеристику его деятельности, а следовательно, определить сильные и слабые стороны его руководства.

Цель занятия. Ознакомление с методами изучения стиля и направленности деятельности менеджера.

Задание 1. Оценка стиля деятельности менеджера.

Оснащение. Опросник Блейка–Мутона (приложение 46.1).

Порядок работы. Изучение стиля проводится либо методом самооценки, либо методом экспертной оценки. При самооценке менеджер сам отвечает на поставленные в анкете вопросы. При экспертной оценке на вопросы отвечают его подчиненные, руко-

водители смежных подразделений и вышестоящее руководство. Минимальное количество экспертов – шесть человек. Экспертам предлагается отметить номера тех утверждений, которые, по их мнению, справедливы для данного менеджера.

Обработка и интерпретация результатов

1. Около отмеченных утверждений поставить единицы там, где есть ответы «Всегда», «Часто», «Редко» и «Никогда».

2. Ответы на вопросы «Всегда» или «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Редко» или «Никогда» (№ 5, 10, 16) суммировать и сумму отметить на шкале «Ориентация на персонал» управленческой решетки (рис. 7).

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ориентация на задачу

Рис. 7. Управленческая решетка

3. Сложить остальные единицы и сумму отметить на шкале «Ориентация на задачу».

4. Определить на управленческой решетке точку координат стиля менеджера.

При интерпретации полученного результата можно ориентироваться на следующие характеристики стиля деятельности менеджера, предлагаемые авторами методики.

Точка 1.1 – «Страх перед бедностью». Со стороны руководителя проявляются усилия, направленные на обеспечение минимального качества работы, позволяющего избежать увольнения.

Точка 9.1 – «Авторитет – подчинение». Соответствует такому стилю, при котором производственный результат – все, а человек – в лучшем случае исполнитель. Моральный настрой в коллективе такого руководителя мало беспокоит.

Точка 1.9 – «Дом отдыха». Руководитель в основу своей деятельности ставит человеческие отношения, создает «семейную» атмосферу в коллективе, но мало заботится о выполнении производственных заданий.

Точка 5.5 – «Организация». Руководитель находит баланс производственной эффективности и морального климата в коллективе.

Точка 9.9 – «Команда». Соответствует такому стилю управления, при котором менеджер стремится так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Задание 2. Определение ролевой направленности деятельности менеджера.

Оснащение. Опросник для определения ролевой направленности деятельности менеджера (приложение 46.2).

Порядок работы. Данное задание выполняется методом экспертной оценки. Экспертам предлагается отметить те роли и задачи, которые менеджер реально демонстрирует и решает в своей практической деятельности. Речь здесь идет не о том, чего хотел бы менеджер, а о том, что он реально, фактически осуществляет. Им предлагается выбрать и отметить в каждой строке только одно суждение, выражающее наиболее типичную и характерную особенность в деятельности оцениваемого менеджера.

Обработка и интерпретация результатов. Результаты оформляются в виде индивидуального профиля направленности деятельности менеджера (рис. 8).

«СТРАТЕГ»
«ТАКТИК»
«ОПЕРАЦИОНАЛИСТ»



Рис. 8. Пример профиля направленности деятельности менеджера

При этом учитывается, что «операционалист» (1) – это руководитель, живущий сегодняшними проблемами и вопросами; «тактик» (2) – это руководитель, ставящий и реально решающий задачи на ближайшую перспективу; «стратег» (3) – это руководитель, закладывающий сегодня фундамент будущих успехов.

Контрольные вопросы. 1. Какие стили руководства может осуществлять менеджер? 2. Какие основные роли можно выделить в деятельности менеджера? 3. Какими методами можно оценить стиль и направленность деятельности менеджера?

Приложение 46.1

ОПРОСНИК БЛЕЙКА-МУТОНА

Инструкция. «Предлагаемые вам утверждения касаются разных аспектов поведения руководителя. Оцените, насколько они справедливы для данного руководителя, поставив крестик в соответствующую графу».

Ф. И. О. оцениваемого руководителя _____

№	Утверждение	Все-гда	Час-то	Ино-гда	Ред-ко	Ни-ко-гда
1	Я действую как представитель этого коллектива					
2	Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы					
3	Я поощряю применение единообразных способов работы					
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению					
5	Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе					

№	Утверждение	Все-гда	Час-то	Ино-гда	Ред-ко	Ни-ко-гда
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным					
7	Я поддерживаю высокий темп работы					
8	Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий					
9	Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты					
10	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий					
11	Я решаю сам, что и как должно быть сделано					
12	Я уделяю основное внимание показателям производственной деятельности					
13	Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости					
14	Я способствую разным изменениям в производственном коллективе					
15	Я тщательно планирую работу своего коллектива					

№	Утверждение	Все-гда	Час-то	Ино-гда	Ред-ко	Ни-ко-гда
16	Я не объясняю подчиненным свои действия и решения					
17	Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения — для их пользы					
18	Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы					

Приложение 46.2

ОПРОСНИК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РОЛЕВОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Инструкция. «Ниже приведены различные особенности деятельности менеджера. Вам следует в каждой строке из трех суждений выбрать и обвести кружком номер того суждения, которое, по вашему мнению, наиболее полно характеризует менеджера в его практической повседневной работе. При этом следует ориентироваться не на мысли и желания руководителя, а на его реальные действия».

	1	2	3
А	А. 1. Руководитель планирует работу и задания для персонала лишь на завтрашний день, максимум на неделю	А. 2. Руководитель планирует конечные и промежуточные результаты работы и задания для персонала, средства (людей и технику) минимум на квартал	А. 3. Руководитель планирует работы и занятость персонала, необходимые ресурсы на год

	1	2	3
С	С. 1. Руководитель предусматривает все необходимое (сырье, оборудование и инструменты) для работы персонала на несколько дней, максимум на неделю	С. 2. Руководитель заранее предвидит возможные срывы производства на квартал вперед и обеспечивает работу персонала всем необходимым	С. 3. Руководитель обеспечивает ритмичную работу персонала всеми необходимыми ресурсами не менее чем на год вперед, что исключает простои и штурмовщину
П	П. 1. Руководитель формирует у подчиненных умения, соответствующие их узкой специальности, их рабочему месту	П. 2. Руководитель развивает у персонала знания, умения и навыки в смежных профессиях и специальностях	П. 3. Руководитель не только готовит персонал к овладению смежными профессиями, но и развивает его физический и интеллектуальный потенциал
В	В. 1. Руководитель формирует у подчиненных чувство исполнительности и ответственности за порученную им работу	В. 2. Руководитель развивает у подчиненных творческое и активное отношение к работе	В. 3. Руководитель формирует у подчиненных чувство патриотизма, преданности фирме
Л	Л. 1. Руководитель старается не испортить своих взаимоотношений с персоналом, избежать конфликтов сегодня, а «завтра будет видно»	Л. 2. Руководитель пользуется доверием части подчиненных, имеет с ними доверительные и деловые отношения	Л. 3. В коллективе создан такой психологический климат, что сотрудники чувствуют себя единой командой и каждый открыто высказывает своё мнение по любому вопросу

Занятие 47

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Вводные замечания. В своей практической деятельности все организации сталкиваются с различными проблемами, то есть с определенными ограничениями или препятствиями при достижении своих целей. Одним из показателей высокой управленческой культуры является реакция менеджеров на возникновение проблемы. Проблемы требуют решения, а не только осознания и обсуждения. Но на многих предприятиях количество проблем растет быстрее возможностей и действий менеджеров по их устранению. Нерешенные проблемы для организации то же самое, что песок внутри двигателя. Проблемы не только затрудняют развитие организации, но и значительно увеличивают издержки производства и тем самым порождают новые проблемы, такие, как качество и цена товара или услуги. Строго говоря, можно выделить два класса проблем.

1. **Проблемы-ограничения.** Как правило, внутренние, нерешенные проблемы прошлого периода, которые в организации постоянно накапливаются.

2. **Проблемы-препятствия.** Проблемы будущего периода, которые, как правило, связаны с изменениями внутренней или окружающей среды и которые постоянно возникают на пути развития и достижения стратегических целей.

При этом следует различать основание возникновения проблемы: либо это объективно существующие условия жизни и деятельности людей и организации, либо это психологический, внутренний мир отдельного человека или группы людей. Так, неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе или неадекватный стиль деятельности того или иного менеджера являются самыми настоящими проблемами, значительно ограничивающими эффективность и прибыльность деятельности организации. Если команда менеджеров и специалистов предприятия систематически не работает над изучением, объективной оценкой и уменьшением пространства проблем (ограничений) организации, любая фирма рано или поздно начинает испытывать неразрешимые трудности, когда даже дополнительное финансирование уже

не спасает. Такие фирмы уже не могут выдерживать высокие темпов развития качества, сервиса и низких цен на продукты конкурентов, что снижает мотивацию персонала, объемы продаж и, соответственно, возможности обновления и развития производства.

Таким образом, возникает необходимость целенаправленных и систематических действий менеджеров по разрешению имеющихся проблем организации.

Цель занятия. Овладеть алгоритмом группового решения проблем.

Оснащение: Алгоритм решения проблемы (форма 47).

Порядок работы

1. Группа из 5–7 человек (руководителей и специалистов организации), работающая по приведенному ниже алгоритму (форма 47) разрабатывает реальный план мероприятий решения первоочередных проблем организации. Максимально эффективно группа работает, когда в ее составе наряду со специалистами и руководителями находится кто-то из высшей администрации, главный бухгалтер или его заместитель, юрист фирмы, а потенциальные исполнители решения привлекаются к работе только над картой № 3. В своей работе группа попеременно использует такие технологии групповой работы, как «мозговой штурм», синектика и экспертная оценка по выработанным критериям.

2. Из ранжированного списка пространства проблем организации (см. предыдущее занятие 44) группа выбирает самую значимую проблему и в соответствии с картой 1 последовательно выполняет все указанные в данной карте предписания, записывая все промежуточные результаты. После того как группа сформулировала и записала содержание приоритетных задач, решение которых приводит к устранению данной проблемы, она переходит к карте 2 и т. д. по всем четырем картам.

В результате группа, используя данный алгоритм, составляет список мероприятий по решению или альтернативным решениям наиболее первоочередных и значимых проблем, который после утверждения высшим руководством становится проблемно-ориентированной стратегией развития организации, основной функцией которой является снятие имеющихся ограничений и препятствий в стратегическом развитии организации.

Алгоритм решения проблем

Карта 1. Исследование проблемы

1. Какой цели необходимо достигнуть (краткое описание)?
2. Графическое представление всего пространства проблем.
3. Разработка критериев оценки решения проблемы.
4. Определение приоритетов в решении проблемы.
5. Постановка задач, то есть какие проблемы и в каком порядке следует решать для достижения поставленной цели.
6. Формулирование содержания приоритетных проблем-задач.

Карта 2. Причины, порождающие проблему

1. Окончательное формулирование содержания проблемы-задачи.
2. Краткая характеристика задачи, определение основных понятий.
3. Описание причин и условий, порождающих проблему.
4. Описание негативных последствий (эконом., соц., психол. и пр.), если проблема не решается. Прогноз и оценка динамики последствий.
5. Краткое описание результата (количественная и качественная характеристика), к которому должны прийти при решении данной проблемы.

Карта 3. Решение проблемы

1. Возможные варианты решения проблемы.
2. Описание трудностей на пути.
3. Устранение причин и условий, мешающих выполнению решения.
4. Компенсация непреодолимых на данный момент трудностей.
5. Описание мер по снижению возможного риска на пути каждого из решений.
6. Окончательный список конкретных мероприятий, действий по разрешению данной проблемы.

Карта 4. Исполнение решений

1. Сроки и ответственный исполнитель решения.
2. Кто, на основе каких критериев и на каких промежуточных этапах контролирует исполнение решения?
3. Величина и область максимального проявления эффекта принятого решения.
4. Где еще можно использовать найденные решения проблем.
5. Занести все найденные решения в информационный банк решения проблем организации.

Контрольные вопросы. 1. Какие два класса проблем существуют в организации? 2. В чем заключается основная функция проблемно-ориентированной стратегии развития организации? 3. Из каких этапов состоит алгоритм решения проблем организации?

Занятие 48

ВРЕМЕННЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Вводные замечания. Принятие решения всегда связано с неопределенностью. Один из важнейших компонентов неопределенности – фактор времени. Он существенно влияет на инвестиционное поведение. В широком контексте инвестиционное поведение связано с любыми ресурсными вложениями, а именно затратами денег, времени, усилий, энергии.

В контексте анализа инвестиционного поведения внимание социальных психологов и представителей психологии менеджмента привлекает понятие *дисконтирования*. Оно связано с принятием любого инвестиционного решения и включает в себя *сравнение издержек и ожидаемой прибыли (выгоды), рассматриваемых в течение определенного временного интервала*.

В экономической психологии более популярным является понятие *временного предпочтения*, или межвременного выбора (виды решений, в которых придается значение результатам, полученным в разное время, называют межвременным выбором). Фундаментальным экономическим вопросом, с которым сталкиваются отдельные люди, семьи, организации и даже целые народы, является вопрос о том, израсходовать капиталы сейчас или же сохранить и вложить их, чтобы потратить позже.

Желание и способность отложить вознаграждение формируется средствами социального обучения, начиная с раннего детства. В результате экспериментов было обнаружено, что детям в различной степени свойственно желание отложить вознаграждение (например, определенное количество конфет), чтобы позже получить большее вознаграждение (большее количество конфет).

Силу желания сохранить сумму денег, чтобы получить большую сумму в будущем, называют степенью выгоды, или *нормой временного предпочтения*, и выражают в процентах. Допустим, средняя степень выгоды 7 %, то есть люди согласны сохранить 100 долларов, чтобы через год получить 107 долларов. Но некоторые потребуют через год 130 долларов, то есть их субъективная норма временного предпочтения равна 30 %. Чем выше субъективная степень выгоды, тем больше потребность в компенсации отсрочки вознаграждения, или потребность распределять ресурсы в настоящем, а не резервировать.

Однако стратегические управленческие решения требуют установки и умения резервировать ресурсы. Как субъект хозяйствования, развивающаяся организация не может жить сегодняшним днем, текущими потребностями. Она должна осуществлять различного рода вложения в свое будущее, в частности в финансовый капитал фирмы и в ее человеческий капитал. Так же конкретная личность в своем развитии часто вынуждена отказывать себе в текущих потребностях ради последующих выгод.

Помимо адекватного соотношения настоящих затрат с будущими результатами, в управленческих решениях важно стремление преодолеть типичное предубеждение, связанное с соотношением прошлых вкладов и настоящих результатов.

Нерациональная настойчивость, связанная с продолжением вложений ресурсов в не приносящее пользы дело, проявляется как эскалация ситуации, или эскалация нерационального поведения.

Эксперты в сфере экономики, в частности в области бухгалтерского учета, более адекватно, чем менеджеры, диагностируют момент времени, когда уже вложенные время и деньги оказываются «закопанными в землю». Требуется осознать, что затраты ушли в историю и уже невозможны, и, значит, их не следует учитывать в любых дальнейших действиях. Конструктивная точка отсчета для действий – сегодняшнее состояние дел, и следует рассматривать все альтернативные способы действий путем оценки только будущих затрат и выгод, связанных с каждой из возможных альтернатив. Например, с какого-то момента уже не имеет значения, сколько времени ушло на неудачный бесперспективный проект, ключевое решение учитывает будущие затраты от прекращения проекта в сравнении с выгодой от его продолжения.

Согласно литературным данным, менеджерам, в отличие от бухгалтеров, бывает сложно принять концепцию потерянных затрат в качестве основной. В управленческой среде часто проявляется тенденция принимать последующие решения, которые продолжают затраты свыше уровня, определяемого разумностью. По-видимому, лидерский характер деятельности, в которой объект труда – люди (а не деньги, как у бухгалтера), в большей степени провоцирует у менеджера, чем у экономиста и бухгалтера, потребность оправдать предыдущие вклады вне зависимости от того, оказались ли они стоящими или нет.

Интуитивное стремление включать потерянные затраты в свои расчеты приводит к размещению новых ресурсов, чтобы оправдать предыдущие вклады. Выделяют следующие психологические причины эскалации нерационального поведения:

- 1) фильтрация информации в пользу поддерживаемой, а не опровергающей выбранный курс установки (в серийных решениях эта тенденция выражена больше, чем в отдельных);
- 2) привлечение расчетов, аргументов, логики во внутренней борьбе с потерей первоначальных инвестиций;
- 3) стремление «спасти лицо», непризнание ошибки в ранних предыдущих решениях;
- 4) при конкурентной иррациональности – неучет действий других заинтересованных лиц.

Инерция сознания рассматривается как общий механизм эскалации нерационального поведения. В поисках конкретных психологических механизмов иррационального продолжения обязательств привлекался также феномен когнитивного диссонанса Л. Фестингера (1957) или самооправдания И. Аронсона (1968). Если субъект принял самостоятельное решение по выполнению определенных действий, а их негативные последствия диссоциируют с правомерностью этого решения, то единственный способ уменьшить это несоответствие заключается в увеличении обязательств по этим действиям в надежде, что все закончится благополучно. С точки зрения теории обмена эскалацию можно объяснить подравниванием результата к затратам, отдачи к вкладу.

Для ограничения эскалации поведения необходимо идентифицировать ее проявления в своих действиях и психологически подготовиться к изменениям. Для идентификации на инди-

видуальной оси времени точки, с которой начинается новый отсчет ресурсов, требуются гибкость и динамичность, самокритичность, мобилизация такого волевого качества, как решительность.

Таким образом, анализ временного фактора неопределенности в ситуации управленческих решений показывает не только необходимость ориентации на отсроченный результат и перспективу, но и гибкость и способность решительно прервать эскалацию ситуации с утраченными инвестициями, то есть умение распределять ресурсы во времени.

Цель занятия. Ознакомление с феноменом межвременного выбора и факторами, влияющими на норму временного предпочтения; ознакомление с концепцией потерянных затрат и феноменом эскалации нерационального поведения.

ЗАДАНИЕ 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НОРМЫ ВРЕМЕННОГО ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Оснащение. Бланк для ответов на тестовые вопросы.

Порядок работы. Данное занятие предполагает моделирование поведения в ситуации принятия решения и носит демонстрационный характер. Испытуемым предлагается выполнить серию заданий в режиме вынужденного выбора, которые приведены на бланковом листе. В роли экспериментатора выступает преподаватель. Чтобы исключить обсуждение между участниками эксперимента и другие варианты отвлечения от задания, вводится временное ограничение.

Обработка и интерпретация результатов

1. На основе выполненных заданий сначала определяется персональная норма временного предпочтения (в %) по ответу на вопрос в пункте 2. Полученный результат сравнивается с банковской нормой процента (5–7 %). Затем испытуемых просят соотнести ответы в пункте 1 и в вопросах пункта 8 и, если обнаружено несоответствие, попробовать объяснить его (например, влиянием контекста, формы вопроса или невнимательностью).

Проводится обсуждение результатов с учетом объективных и субъективных факторов, влияющих на персональную и групповую норму временных предпочтений. Так, ожидаемая инфляция оказывает позитивное влияние на желание получить деньги сейчас (групповой показатель соотносится с уровнем инфля-

ции в стране). Однако у людей с высокими нормами временного предпочтения персональный показатель часто многократно превышает процент инфляционного прироста.

Перед обсуждением личностных особенностей межвременного выбора важно оговорить, что оценка нормы временного предпочтения носит скорее демонстрационный, нежели психодиагностический характер.

Способность к отложенному вознаграждению зависит от многих факторов. Чем ниже уровень культуры, ниже уровень развития личности, тем сильнее воздействие сиюминутной потребности часто в ущерб долгосрочной цели. Способность расставить приоритеты в системе целеполагания, готовность к планированию и пролонгированным усилиям для достижения результатов связаны с развитием мотивационно-волевой сферы личности. Например, сам факт получения образования является вариантом такого поведения, которое связано с отложенным вознаграждением и требует постоянных усилий.

Субъективная степень выгоды зависит от сферы образования. Так, студенты факультетов экономики и финансов показывают более адекватную, приближенную к реальной, например сравнимой с годовой нормой процента банковских займов и вкладов в стране, тогда как незнакомые с экономикой и финансами демонстрируют субъективную степень выгоды от 35 % до 139 % в среднем для разных аспектов инвестиционного поведения.

2. Для определения среднегрупповой нормы временного предпочтения рассчитывается средняя показателей индивидуальных норм временного предпочтения (M) и мера разброса данных (средний квадрат отклонений). Обсуждается влияние экономической стабильности, фактора доверия в экономических отношениях.

3. Затем проводится сравнительный анализ данных с учетом влияния на нормы временного предпочтения разных факторов, в частности срока инвестиций (сравниваются ответы в пунктах 1, 2, 3), размера инвестиций (сравниваются, во-первых, ответы в пунктах 2 и 4, а во-вторых, ответы в пунктах 1, 2, 3 и ответы в пункте 5), характера движения денег по направленности к субъекту или от него, то есть сравнение норм временных предпочтений для наград и штрафов (сравниваются ответы в пункте 6 с ответами в пунктах 2 и 8, а также в пункте 7 и пункте 3).

Сравнительный анализ данных позволяет проверить, насколько проявилось в группе действие следующих закономерностей:

а) нормы временного предпочтения (или степени выгоды) на краткосрочных временных интервалах существенно выше, чем на долгосрочных;

б) существует тенденция устанавливать более высокие нормы временного предпочтения для относительно небольших инвестиций по сравнению с крупными вложениями капитала;

в) большинство людей устанавливают более высокие нормы временных предпочтений для призов и выигрышей в отличие от штрафов и наказаний.

Приложение 48.1

Бланк ответов

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

Инструкция. «Представьте себе ситуацию вашего выигрыша или любого другого премиального расчета с вами. Ответьте, пожалуйста, на серию вопросов и зафиксируйте ваши предпочтения при выборе характеристик премии.»*

1. Если вам предложат 100 долларов сейчас или X долларов через полгода, какова будет наименьшая сумма денег (X долларов), которую вы предпочтете 100 долларам сейчас?

Ответ: $X = \dots\dots\dots$

2. Если вам предложат 100 долларов сейчас или X долларов через год, какова будет наименьшая сумма денег (X долларов), которую вы предпочтете 100 долларам сейчас?

Ответ: $X = \dots\dots\dots$

3. Если вам предложат 100 долларов сейчас или X долларов через 5 лет, какова будет наименьшая сумма денег (X долларов), которую вы предпочтете 100 долларам сейчас?

Ответ: $X = \dots\dots\dots$

* Поправка на инфляцию.

4. Если вам предложат 1000 долларов сейчас или 1500 долларов через год, что вы выберете?

Ответ:

5. Если бы вы обладали капиталом в 10 000 долларов, под какой процент вы согласились бы поместить его в банк?

Сколько конкретно денег вы согласились бы получить

через 1 год? Ответ: _____

через 2 года? Ответ: _____

через 5 лет? Ответ: _____

6. Если бы вам пришлось выбирать между уплатой штрафа в 100 долларов сегодня или 200 долларов через год?

Ответ:

7. Если бы вам пришлось выбирать между уплатой штрафа в 100 долларов сегодня или 200 долларов через 5 лет?

Ответ:

8. Предположим, у вас есть выбор между получением 100 долларов сегодня и 200 долларов через год, что бы вы выбрали?

Ответ:

Если вы выбрали 200 долларов, то ответьте на следующий вопрос, если нет, то прекратите отвечать на эту серию вопросов.

Предположим, у вас есть выбор между получением 100 долларов сегодня и 175 долларов через год, что бы вы выбрали?

Ответ:

Предположим, у вас есть выбор между получением 100 долларов сегодня и 150 долларов через год, что бы вы выбрали?

Ответ:

Предположим, у вас есть выбор между получением 100 долларов сегодня и 125 долларов через год, что бы вы выбрали?

Ответ:

Контрольные задания

1. Вспомните, пожалуйста, пословицы, поговорки или крылатые выражения, в которых одобряется стремление резервировать ресурсы, способность отказать себе в чем-то сейчас ради получения пользы потом.

2. Приведите примеры, в которых подтверждаются выявленные психологами тенденции изменения нормы временных предпочтений, в частности, из сферы потребительского поведения (из своего опыта или опыта своих знакомых). Примеры могут затрагивать покупки пищевых продуктов (в мелких или крупных расфасовках) или покупки капитальных товаров со скидками или без, принятие решения относительно ремонта вещи или приобретения новой, принятие решения о получении регулярной премии (надбавки) или единоразовой суммированной за длительный период премии.

3. Приведите примеры использования закономерностей связанных с временными предпочтениями в практике менеджмента.

Задание 2. Анализ эскалации ситуации или принятия концепции потерянных затрат.

Оснащение. Бланк с примерами ситуаций для самостоятельной работы и обсуждения.

Порядок работы. Данное занятие предполагает моделирование поведения в ситуациях принятия серийных решений, не оправдавшими себя вложениями, но требующих новых затрат. Испытуемому предлагается внимательно прочитать примеры ситуаций, которые приведены на бланковом листе, и выделить общее в принятии решений в этих различных ситуациях. Затем проводится обсуждение с учетом их типичности, равнозначности альтернатив, из которых возможен выбор, привлечением подобных примеров из своего жизненного опыта.

Приложение 48.2

Инструкция. «Внимательно прочтите приведенные сценарии. Подумайте, что общего в принятии решения в этих ситуациях? Затем ответьте на вопросы, приведенные в конце».

Ситуации для анализа

1. Вы лично решили нанять менеджера среднего звена. Хотя вы ожидали отличной работы, первые отчеты показали, что она не работала так, как вы надеялись. Следует ли ее уволить? Возможно, вас действительно не устраивает ее сегодняшний уровень работы. С другой стороны, вы уже вложили немало средств

в ее подготовку. Более того, она может как раз находиться в процессе налаживания связей. Поэтому вы решаете вкладывать в нее средства еще некоторое время и обеспечить дополнительными ресурсами, чтобы она могла преуспеть. Но все равно она не работает так, как ожидалось. Хотя у вас больше причин, чтобы сократить расходы, вы сейчас вложили еще больше средств в работника. Когда вы откажетесь от того, чтобы «инвестировать»?

2. Вы занимаете должность в широко известной фирме с исключительной репутацией, вы верите, что она предлагает благоприятные возможности для карьерного роста. После двух лет работы вы прогрессируете не столь быстро, как ожидали. вы решаете больше работать в неоплачиваемое время для того, чтобы продемонстрировать ваш вклад в деятельность компании. И вы опять не получаете того признания, на которое рассчитывали. К настоящему времени вы уже работаете в организации несколько лет, и если вы решитесь уйти, то потеряете ряд преимуществ, включая отчисления в систему пенсионного обеспечения. Вам сейчас сорок лет, и вы чувствуете, что отдали лучшие годы компании. Вы уйдете?

3. Вы работаете в отделе кредитов банка. Появляется кажущийся на первый взгляд надежным клиент и испрашивает кредит на 50 000 долларов для начала бизнеса. После тщательного рассмотрения запроса вы лично принимаете решение выдать кредит. Шестью месяцами позже этот же проситель появляется в вашем офисе и говорит: «У меня плохая новость и хорошая. Плохая – у нашей компании проблемы. Без дополнительной помощи мы разоримся, а вы потеряете ваши 50 000 долларов. Хорошая новость состоит в том, что я совершенно уверен, что если вы одолжите нам дополнительно 50 000 долларов, то мы сможем вернуть всю сумму». Вы одолжите дополнительные 50 000 долларов?

4. Последние четыре года вы провели в работе над диссертацией в области Викторианской истории – области с очень плохими перспективами найти работу по специальности. Вы тратите дополнительное время для получения степени, вместо того чтобы закрыть проблему и сменить сферу деятельности. Кроме того, вы уже вложили много сил и времени в свою диссертационную программу, и через два года у вас будет степень. Вы получаете работу консультанта с частичной занятостью в орга-

низации, которая котируется невысоко, но это лучшее, что есть в этой области. Теперь вы недовольны тем, как относятся к частично занятым, и вполне искренне считаете, что заслуживаете большего признания. Вы можете остаться на этой должности, но перспективы роста весьма незначительны. Смените ли вы поле деятельности? Когда вы займетесь другим делом?

Контрольное задание

1. Добавьте в первый сценарий несколько показателей (срок работы нового менеджера на данный момент, стоимость ее обучения для фирмы, характер межличностных отношений с нею), которые могли бы повлиять на ваше решение о ее дальнейшей работе. Проанализируйте влияние названных и других возможных факторов на принятие окончательного решения.

2. Назовите психологические механизмы непринятия концепции потерянных затрат и эскалации иррационального поведения.

3. Назовите качества личности, способствующие и препятствующие иррациональному продлению обязательств.

4. Сформулируйте рекомендации по коррекции иррационального продления обязательств.

Занятие 49

ПЕРЕГОВОРЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вводные замечания. Каждая организация представляет собой совокупность, сеть подразделений (отделов, служб, департаментов) и отдельных работников, которые связаны между собой, с одной стороны, взаимной зависимостью, а с другой — стремлением к независимости и автономии.

В связи с этим переговоры в организации представляют собой важный механизм повышения ее эффективности. Прежде всего это относится к развитию организационной структуры, стратегии, культуры, системы информации и взаимоотношений.

Для подготовки и практического ведения переговоров следует правильно выбирать стратегию и тактику, проводить тщательную предварительную подготовку и оперативно реагировать на динамику конкретного переговорного процесса.

Вообще, переговоры как стратегию отношений целесообразно рассматривать наряду с другими стратегиями, порождаемыми взаимозависимостью и образующими полярный профиль: «сотрудничество–борьба». Переговоры занимают промежуточное положение между указанными полюсами. В данном случае феномены «сотрудничество» и «борьба» рассматриваются не просто как механизмы межличностных отношений, широко используемые в самих переговорах, а как принципиально возможный подход в отношениях сторон, обусловленный соответствующими причинами, с вытекающими отсюда последствиями. Основными здесь являются сила взаимозависимости, а также характер и направленность взаимодействия. Так, в случае сильной взаимозависимости и при наличии общих целей и интересов с необходимостью возникает такая стратегия отношения, как *сотрудничество*. При постановке же вопроса одной из сторон о возможности удовлетворения собственных интересов за счет другой без учета ее интересов либо с минимальным учетом возникают *отношения борьбы, выживания*.

Итак, *переговоры* являются одной из возможных стратегий отношений сторон, порождаемых взаимозависимостью между ними.

Переговоры занимают промежуточное положение между сотрудничеством и борьбой сторон. Переговоры обеспечивают взаимную удовлетворенность для сторон, что является преимуществом данной стратегии отношений.

Для понимания сущности переговоров важно представлять также, что *отношения* между переговаривающимися сторонами, кроме взаимозависимости, определяются и тем обстоятельством, что у каждой имеется совершенно определенный собственный интерес, к достижению которого она стремится.

Однако, кроме возможности удовлетворения собственных интересов, взаимозависимость в свою очередь предоставляет возможность сторонам в той или иной форме применить свою власть (силу) на переговорах. Правильное использование силы позволяет строить стратегию и тактику переговоров, достигать успехов и быть эффективным. Так, слишком большое увлечение собственными интересами приводит к более жесткой стратегии, за которой может последовать недоверие, снижение эффективности, а то и срыв переговоров. Работать «в лоб» на переговорах, видя только себя, невозможно. Подробнее на этом мы остановимся при рассмотре-

нии и моделей, и тактики переговоров. Вместе с тем бесконтрольное стремление к сотрудничеству зачастую идет в ущерб собственной предосторожности. Страдает собственное потенциальное положение. А иногда получается результат, совершенно противоположный ожидаемому: резко возрастает недоверие, стремление применить силу или сдаться. Вместо развития процесса и дальнейшей работы утверждаются отношения обвинения оппонента. Борьба за престиж, разрушительные конфликты на переговорах – следствие именно такого поведения: чрезмерного увлечения собственными интересами или слишком большого одностороннего доверия, гипертрофированного сотрудничества. Таким образом, переговоры – это процесс балансирования между указанными полюсами: сотрудничеством и борьбой.

Безусловным фактом является то, что главное в переговорах – *решение конкретной проблемы*. Кроме того, этот динамичный процесс включает в себя множество других составляющих. Так, в ходе переговоров вырабатываются и развиваются *отношения между сторонами*, определяются возможные доли сторон, происходит влияние личных интересов и потребностей на командные, проводятся *внутригрупповые переговоры для достижения консенсуса*, принимается заключительное соглашение и т. д.

Переговоры как комплекс различных видов деятельности рассматривают ряд авторов (например Walton, McKersis, 1965; W. Mastenbroec, 1996). При этом выделяется четыре типа деятельности людей, ведущих переговоры: 1) достижение должных результатов; 2) оказание воздействия на силовой баланс; 3) создание конструктивной психологической обстановки; 4) применение гибкой тактики. Эти виды деятельности реализуются на основе использования ряда дилемм. Кроме этого, в деятельностной модели переговоров выделяются еще два основания: 1) *характерные виды поведения*, разворачиваемые на переговорах: а) «сотрудничество–борьба»; б) «развертывание (или исследование)–уклонение»; и 2) *переговорные дилеммы*: а) «уступчивость или неподатливость»; б) «покорность или доминирование»; в) «общительность или враждебность»; г) «развертывание или уклонение» (см. приложение 49).

Таким образом, деятельностная модель переговоров позволяет увидеть способ решения главной проблемы, отражающей их сущность: 1) как добиваться продвижения собственных ин-

тересов, не проявляя при этом разрушительного упрямства; 2) как вызывать меньшее сопротивление другой стороны и создавать более благоприятные условия для поиска совместных решений, (см., например, сочетание видов деятельности, положения на шкалах дилемм и примеры тактик – приложение 49, линия эффективных переговоров). Заметим, что таким переговорам свойственно: 1) сохранение определенного, в меру жесткого, силового баланса; 2) содействие конструктивному климату на переговорах; 3) стремление к процедурной гибкости; 4) творческое применение различных тактик. При таком течении переговоров возможно как продвижение всего процесса, так и достижение интересов каждой стороны.

Цель занятия. Оценка эффективности переговорного процесса на основе деятельностной модели ведения переговоров.

Оснащение. Деятельностная модель ведения переговоров (приложение 49) и ситуация для проведения переговоров.

Порядок работы. Вначале следует провести переговоры по выбранной вами ситуации.

Пример ситуации. Представители сторон являются руководителями структурных подразделений организации. Вам предстоит договориться о распределении трех вакантных должностей, вводимых в связи с организационно-штатными изменениями. Результаты переговоров в качестве обоснования будут представлены на утверждение руководителю организации.

Обработка и интерпретация результатов. После проведения переговоров оцените по шкалам прикидки / каждый тип деятельности, постройте ваш профиль переговоров и оцените их эффективность (приложение 49).

Контрольные вопросы. 1. Почему стороны идут на переговоры? 2. Какие основные типы деятельности возможно выделить в переговорном процессе? Достижению каких целей на переговорах они служат? 3. Назовите дилеммы, характерные для каждого типа деятельности. 4. Приведите примеры тактик, характерных для отдельных видов деятельности на переговорах.

Приложение 49

ДЕЯТЕЛЬНОСТНАЯ МОДЕЛЬ
ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Ведение переговоров как четыре типа деятельности Цели	Дилеммы и шкала прикидки					Примеры тактик в деятельности сторон
<p>1. Достижение должных результатов</p> <p>Цель: достижение благоприятного компромисса</p>	Уступки 1 2		Упрямство 3 4 5			<p>Настойчивость в представлении фактов и аргументов; создание «обменных» возможностей; если необходимо – содействие тупику; своевременное внесение предложения; защита своих интересов, следование основным посылкам</p>
<p>2. Достижение должных результатов</p> <p>Цель: достижение благоприятного компромисса</p>	Покорность 1 2		Доминирование 3 4 5			<p>Предоставление новых фактов, выгодных только вам; заявление оппоненту об имеющихся альтернативах; использование манипуляций; подавление оппонента; удержание инициативы</p>
<p>3. Содействие конструктивной атмосфере</p> <p>Цель: позитивные личные отношения</p>	Общительность 1 2 3			Враждебность 4 5		<p>Содействие неформальным обсуждениям; заинтересованность, постоянство; демонстрация взаимозависимости; стремление «не потерять лица»; отделение ролевого поведения человека</p>
<p>4. Достижение процедурной гибкости</p> <p>Цель: гибкость</p>	Развертывание 1 2 3			Уклонение 4 5		<p>Поиск новой информации; подсчет альтернатив; исследование идей; пробные предложения, работа с первоначальным предложением, созыв исследовательской группы</p>

Эффективные переговоры

Неэффективные переговоры

Занятие 50

ГРУППОВАЯ МОТИВАЦИЯ

Вводные замечания. В психологии управления выделяется ряд управленческих функций, среди которых находится и функция мотивации работников. Под мотивацией понимается система факторов (побудительных сил), которые обеспечивают эффективное решение профессиональных задач. Основная цель деятельности менеджеров – это эффективное управление работниками, формирование у них внутренних стимулов к активной трудовой деятельности. Бесспорно, что положительная профессиональная мотивация как у отдельных работников, так и у трудового коллектива (группы) в целом обеспечивает их высокую результативность, хорошие взаимоотношения как внутри группы, так и между руководителями и подчиненными.

Цель занятия. Изучение положительных и отрицательных факторов, характеризующих групповую мотивацию; степень сформированности групповой мотивации, ее направленность на достижение успеха и получение положительных результатов деятельности.

Оснащение. Анкета, составленная по типу семантического дифференциала, содержащая 25 утверждений, со шкалой оценок от 1 до 7 баллов (приложение 50).

Порядок работы. Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают анкеты и зачитывают инструкцию: «Перед вами пикета, содержащая 25 утверждений (положительных и отрицательных). Просим вас оценить каждое утверждение, выбрав соответствующий балл (обведите кружком цифру, соответствующую вашим представлениям о степени выраженности в вашем коллективе, группе того или иного фактора).

Обработка результатов. Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты.

Оценка результатов

- | | |
|---------------|--|
| 25–48 баллов | – группа отрицательно мотивирована; |
| 49–74 балла | – группа слабо мотивирована; |
| 75–125 баллов | – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов; |

126–151 балл – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

152–175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Контрольные вопросы. 1. Какие факторы можно отнести к числу положительных «мотиваторов», а какие – к отрицательным? 2. Как влияет степень мотивированности группы на результаты ее работы?

Приложение 50

Тест «Формирование положительной групповой мотивации»

№ п/п	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
1	Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень сплоченности группы
2	Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4	Отсутствие конфликтов в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5	Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости
6	Личностное осмысление организационных целей	7 6 5 4 3 2 1	Неприматие работниками организационных целей
7	Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не признают авторитета руководителя
8	Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя

№ п/п	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
9	Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11	Участие членов группы в процессе принятия решений	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не участвуют в обсуждении и принятии решений
12	Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы
13	Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14	Наличие хорошего психологического климата в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие плохого психологического климата в группе
15	Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16	Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17	Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы

№ п/п	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
18	Высокая степень согласованности действий у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членов группы
19	Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
20	Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов
21	Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально
22	Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Положительное отношение руководителя к членам рабочей группы
23	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25	Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи

Примечание. Автор опросника В. А. Розанова

Занятие 51

**ПРИНЯТИЕ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ
ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ТРАНЗАКТНОГО АНАЛИЗА**

Вводные замечания. По определению А. Маслоу, креативность коррелирует со способностью человека со значительным мужеством и доверием выдерживать недостаток структурированности, нехватку времени, отсутствие предсказуемости и контроля, с терпимостью к нечеткости и неплановости. В современных экономических условиях лица, принимающие важные управленческие решения, зачастую действуют в неопределенных условиях, с нечеткими критериями качества принятого решения, с изменяющимися во времени критериями оптимальности. В некотором смысле, для отечественных менеджеров осложняющим условием является также коллегияльность принятия решений. Необходимость учета мнений всех участников процесса принятия решения, отсутствие формализованных процедур генерации кооперативного решения, некомпетентность в части психологических знаний затрудняют, если не делают невозможной вообще, выработку группового решения.

Согласно постулатам структурного анализа личности Э. Берна, решения для стандартных задач принимает эго-состояние «Взрослый» на основе его способности запрашивать, получать, перепроверять, перерабатывать и использовать информацию, актуальную в рамках решения поставленной задачи. Берном же указывалось, что креативные, творческие, новаторские решения могут приниматься только при участии эго-состояния «Свободный Ребенок», которое характеризуется высокой самооценкой, уверенностью в собственных силах, отсутствием априорных опасений неудачи, игнорированием предыдущих способов решений. Таким образом, в транзактном анализе подчеркивается важность создания комфортной психологической обстановки для группы, вырабатывающей совместное решение. Как известно, подобное же условие было установлено еще А. Осборном для проведения так называемого мозгового штурма.

Учитывая вышесказанное, можно предположить, что эффективные процедуры группового принятия креативных решений должны быть неотъемлемой частью практической подго-

товки психолога как специалиста, в умения и навыки которого входят и способы решения задачи создания комфортной психологической обстановки.

Цель занятия. Получение представлений об обязательных условиях проведения обсуждения в группе. Усвоение знаний о процедурных аспектах структурирования проблемы, представленной к решению в группе. Ознакомление с процедурой сбора индивидуальных предложений и выработки кооперативного решения.

Оснащение. Для проведения занятия необходимы аудиторная доска и мел или/и листы бумаги 24-го формата и цветные фломастеры.

Порядок работы. Процедура принятия решения включает в себя ряд этапов, на которых участники должны:

1. определить проблему в письменном виде;
2. рассмотреть ситуацию, в которой возникла проблема;
3. снова сформулировать проблему, если ее действительно необходимо решить;
4. сгенерировать альтернативные решения проблемы;
5. выбрать одну альтернативу;
6. подвергнуть проверке выбранное решение;
7. реализовать выбранное решение;
8. проанализировать – решена ли проблема?

Задача принятия решения структурируется на:

- *ситуацию*, в которой возникла проблема;
- *цель*, которую необходимо достигнуть;
- *средства*, которыми располагают лица, принимающие решение.

Четыре листа бумаги либо четыре части доски получают следующие заголовки: *ситуация*, *цель*, *средства* и *предложения*.

Участники занятия приступают к анализу ситуации, в которой возникла проблема. При этом происходит сбор информации от всех участников занятия и кто-либо из участников ведет записи под заголовком *ситуация*. После получения полного описания ситуации участники занятия приступают к заполнению раздела *цель*, в котором формулируются одна либо две (не более) цели. После заполнения раздела *цель* участники занятия заполняют раздел *средства*, в котором перечисляют все имеющиеся в наличии средства к достижению цели.

Решения о занесении в вышеуказанные разделы тех или иных предложений участников принимаются на основании правила консенсуса, то есть члены группы, по крайней мере, не возражают против информации о ситуации, целях и средствах. Если для уточнения информации требуется дополнительное время, то оно должно быть выделено.

Раздел *предложения* заполняется участниками занятия по правилам проведения «мозгового штурма», то есть ведущий записи участник группы записывает в этот раздел любые предложения, заявленные как способ достижения желаемой цели в конкретной ситуации при наличии описанных выше средств. При этом фаза сбора информации не должна переходить в фазу оценки сгенерированных предложений. Важным условием является также отсутствие спешки в движении к решению проблемы через предложения – группа должна полностью отработать имеющуюся информацию и сгенерировать определенный объем предложений, который подлежит дальнейшей обработке.

В результате отбора внесенных предложений и формируется план действий. При этом могут быть распределены роли исполнителей или ответственных за реализацию определенных предложений. На этой стадии важно учесть степень вовлеченности каждого участника занятия, внесшего то или иное предложение. Необходимо фиксировать все случаи игнорирования высказанного мнения либо отказа участника группы защищать свое мнение.

Обработка и интерпретация результатов. В заключение занятия проводится обсуждение проделанной работы. Члены группы рассказывают о том, что помогало им в работе и что мешало или не способствовало их работе по принятию решений.

Пример управленческой задачи, требующей согласованного группового принятия решения и его реализации: «Вы директор средней общеобразовательной школы в небольшом городке. Во время занятий второй смены учащихся в микрорайоне отключают электроэнергию. Происходит это поздней осенью или в начале зимы. Определите проблему, особенности ситуации, имеющиеся средства и сформируйте набор предложений для решения проблемы, стоящей перед вами».

Контрольные вопросы. 1. Чем предложения в разделе «ситуация» отличаются от предложений в разделе «средства»? 2. Чем предложения в разделе «цель» отличаются от предложений в разделе «ситуация»? 3. Участвуют ли и в какой степени,

если участвуют, в общем обсуждении результатов работы или в реализации общего решения члены группы, мнение которых игнорировалось в ходе сбора информации?

Занятие 52

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ

Вводные замечания. Проблема изучения уровней развития групп – трудовых коллективов, организаций – является мало разработанной. В социальной психологии установлено, что от уровня развития группы зависит эффективность работы ее членов. В зарубежной психологии существует целое направление исследований, получившее название «групповая динамика». Динамика группы – это социально-психологические процессы, приводящие группу в определенные состояния посредством различных групповых механизмов и обеспечивающие ее формирование и развитие. Групповое состояние представляет собой относительно статический момент развития группы, характеризующий устойчивость, закреплённость и повторяемость действий и психических состояний членов группы, а также социально-психологических особенностей их взаимоотношений и взаимодействий. Кратко опишем основные состояния группы.

Подготовленность к деятельности – это состояние, которое характеризует степень готовности членов группы к решению поставленной задачи.

Направленность – это состояние, характеризующееся четким, согласованным и интериоризированным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов.

Организованность – это состояние, которое характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе, наличием формальной и неформальной структуры.

Активность – это состояние, характеризующее способность группы совершать общественно значимую деятельность и выражающее степень реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов.

Сплоченность – это состояние, характеризующееся устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы.

Интегративность – это такое состояние группы, которое характеризуется согласованностью внутригрупповых процессов.

Референтность – это такое состояние группы, членство в которой представляется для людей наиболее ценным и значимым.

Разработанная нами методика – тест «Пульсар» – предназначена для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических состояний и для прогнозирования успешности ее деятельности. По результатам опроса каждого члена группы можно судить о степени ее зрелости.

Цель занятия. Оценка уровня развития группы и прогнозирование успешности ее деятельности.

Оснащение. Тест «Пульсар» (приложение 52), ответный лист (форма 52).

Порядок работы. Испытуемому предлагается оценить ряд состояний своей группы по 12-балльной шкале. Оценка фиксируется в ответном листе (форма 52).

Форма 52

Ответный лист

Состояние	Баллы											
Подготовленность к деятельности	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Направленность	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Организованность	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Активность	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Сплоченность	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Интегративность	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Референтность	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Обработка и интерпретация результатов. Ответы всех членов группы по каждому групповому состоянию суммируются, и подсчитывается средняя оценка уровня развития группы. В зависимости от полученной средней можно дать содержательное описание изучаемой группы, определить уровень ее развития и зрелости.

О зрелой, сложившейся, сплоченной, работоспособной и надежной группе можно говорить в том случае, если средняя оценка лежит в пределах от 10 до 12 баллов. Группа является достаточно зрелой, развитой, способной выполнять трудовые задания, если средняя оценка 7–9 баллов. Группа недостаточно зрелая и развитая, не всегда способная эффективно справиться с поставленными задачами, если средняя оценка лежит в пределах от 4 до 6 баллов. Группа характеризуется как незрелая, неразвитая, не способная справиться с поставленными задачами, если средняя оценка составляет 1–3 балла.

Контрольные вопросы. 1. Какие групповые состояния вы знаете? 2. Как вы думаете, какие социально-психологические состояния группы влияют на ее эффективность?

Приложение 52

ТЕСТ «ПУЛЬСАР»

Инструкция. «Уважаемый товарищ! Просим вас оценить социально-психологические состояния коллектива, в котором вы работаете. В опроснике представлены название состояния и его содержательная характеристика. В бланке для ответов поставьте, пожалуйста, тот балл (от 12 до 1), который, по вашему мнению, соответствует развитию данного состояния в вашем коллективе».

Баллы	1. Подготовленность к деятельности
12	Все члены нашего коллектива обладают глубокими профессиональными знаниями, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы в повышении своей квалификации. Каждый член коллектива имеет профессиональный авторитет. Коллектив добивается высоких показателей в труде.
11	
10	
9 8 7	Большинство членов коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применять свои знания на практике.
6 5 4	В нашем коллективе есть и недостаточно квалифицированные работники, которые своим самомнением наносят ущерб профессиональному авторитету коллектива.

Баллы	1. Подготовленность к деятельности
3 2 1	Члены коллектива имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов – это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свои обязанности. Коллектив часто срывает выполнение производственных заданий.
Баллы	2. Направленность
12 11 10	Наш коллектив имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым как его собственная. Коллектив опирается на давние традиции, вырабатывая взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашем коллективе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстие.
9 8 7	Перед нашим коллективом стоит общая задача. Каждый член коллектива старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В нашем коллективе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения.
6 5 4	У каждого члена нашего коллектива существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели коллектива. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовывать их с другими членами коллектива.
3 2 1	Наш коллектив существует только как официальная организация, цели которой не принимаются, а часто и входят в противоречие с целями отдельных членов коллектива. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность.
Баллы	3. Организованность
12 11 10	Наш коллектив способен самостоятельно организовать свою работу и досуг. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовать свой труд. В коллективе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы.

9 8 7	Наш коллектив часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это не всегда получается эффективно. Наш организатор (лидер, бригадир, руководитель) нечетко представляет себе план работы и возможности каждого.
6 5 4	При попытках коллектива организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. В коллективе нет человека, который мог бы взять на себя функцию организатора. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику.
3 2 1	Члены коллектива не могут договориться о том, как совместно организовать работу. Часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В коллективе преобладают соперничество, агрессия, подавление личности. У нас нет человека, который был бы способен взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справиться с коллективом.
Баллы	4. Активность
12 11 10	Все члены нашего коллектива люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело. Все очень активно участвуют в решении общих задач коллектива, сотрудничают и помогают друг другу.
9 8 7	Большинство членов нашего коллектива люди энергичные, заинтересованные в эффективной работе. Когда нужно сделать полезное дело, многие члены коллектива участвуют в общей работе, помогая друг другу.
6 5 4	Большинство членов коллектива пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально.
3 2 1	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены коллектива проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. В коллективе преобладают соперничество, конкуренция.

Баллы	5. Сплоченность
12 11 10	В нашем коллективе существует справедливое отношение ко всем его членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены коллектива тесно сработались друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимым для работы инструментарием. При возникновении трудностей все сплачиваются, объединяются, живут по принципу «один за всех, все за одного». В коллективе велико желание трудиться совместно.
9 8 7	Большинство членов коллектива стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентировать в новых условиях. В трудных случаях коллектив временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга.
6 5 4	Члены коллектива проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наш коллектив «раскисает», возникает растерянность, отчужденность.
3 2 1	Наш коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Здесь презрительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в коллективе возникают ссоры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы.
Баллы	6. Интегративность
12 11 10	При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность коллектива, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия такого решения. Внимательно выслушивается мнение каждого и учитываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение.

9 8 7	При необходимости выработать важное решение все члены коллектива стараются активно участвовать в процессе его выработки и принятия. Учитывается мнение большинства членов коллектива. Решение принимается путем общего открытого голосования.
6 5 4	При необходимости выработать важное решение только узкий круг активистов участвует в процессе его принятия. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов коллектива. Решение принимается без гласного обсуждения, на закрытом совещании.
3 2 1	В коллективе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно.
Баллы	7. Референтность
12 11 10	Все члены нашего коллектива доброжелательно настроены по отношению друг к другу. В коллективе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все мы близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всего коллектива переживаются нами как свои собственные. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают искреннее участие остальных. Критика высказывается с добрыми побуждениями. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм в настроении. У нас есть чувство гордости за свой коллектив.
9 8 7	В нашем коллективе есть всякие люди – хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всего коллектива искренне переживаются нами. В коллективе у всех хорошее, ровное настроение.
6 5 4	Большинство членов нашего коллектива – люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В коллективе относятся друг к другу критически, бывают мелочные придирки. Отношения между людьми прохладные, настроение чаще всего подавленное.
3 2 1	Члены нашего коллектива люди неприятные, враждебно настроенные по отношению друг к другу. В коллективе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов. Успехи отдельных членов коллектива вызывают зависть, неудачи – злорадование. Люди неуютно себя чувствуют в коллективе.

Занятие 53

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вводные замечания. В практике исследования психологического климата коллектива обычно используются методы поперечных срезов, то есть проведение одноразового анкетирования по разным методикам, анализ результатов деятельности. Существенный недостаток такого подхода состоит в невозможности проследить динамику психологического климата, возникновение, развитие и исчезновение различных его переменных. Динамическую картину можно получить, используя лонгитюдное исследование, направленное на длительное изучение некоторых переменных психологического климата в коллективе. Методика «Психологический климатический круг», или «Климатическое облако», предложенная А. Н. Лутошкиным и апробированная другими авторами, является компактной и несложной процедурой проведения лонгитюда. Сущность методики состоит в оценке психологического климата по двум параметрам: тональности настроения и общей активности. Таким образом, *психологический климат* понимается как общее психическое состояние коллектива, непосредственными составляющими которого являются общая эмоциональная атмосфера, преобладающее настроение и уровень активности.

Цель занятия. Владение методикой экспресс-оценки психологического климата организации.

Оснащение. «Психологический климатический круг» (форма 53.1).

Порядок работы. Каждому члену коллектива подразделения организации в конце рабочего дня предлагается оценить свое состояние по двум параметрам.

Первый параметр (горизонтальная ось) — тональность настроения. Необходимо ответить на вопрос: «Какое настроение преобладало в течение дня?» При оценке можно ориентироваться на следующую шкалу: +3 — восторженное; +2 — радостное; +1 — светлое, приятное; 0 — спокойное, уравновешенное; -1 — грустное, печальное; -2 — тревожное, неудовлетворительное; -3 — унылое, упадочное.

Второй параметр (вертикальная ось) — преобладающая активность в течение дня. Необходимо ответить на вопрос: «Был я больше пассивен или активен?»

Форма 53.1



Степень активности может быть определена с учетом следующих критериев:

- 1) интенсивность активности (инициативность, исполнительность, уклонение от деятельности);
- 2) временные характеристики активности (в течение какого времени проявлялась активность);
- 3) результативность действий (каковы эффективность решения коллективной задачи, достижения поставленной цели, индивидуальный вклад каждого члена коллектива).

Обработка результатов. Для каждого подразделения организации подсчитываются средние значения по обоим параметрам по формуле

$$M_{\text{ср.}} = \frac{\sum (+) + \sum (-)}{n},$$

где $\Sigma (+)$ – сумма всех положительных оценок, $\Sigma (-)$ – сумма всех отрицательных оценок, n – количество членов подразделения.

После того как получены средние для каждого подразделения организации результаты, они заносятся в протокол (форма 53.2).

Наблюдения должны быть достаточно долговременными. Для каждого дня наблюдений на «психологическом климатическом круге» отмечается общее состояние организации по средним значениям наблюдаемых параметров. По истечении срока наблюдения все точки соединяются между собой, образуя контуры психологического «климатического облака», на основании которого можно судить о преобладающем настроении и активности всех подразделений организации за наблюдаемый период, о динамике изменений. «Климатическое облако» может находиться в какой-либо одной зоне, а может захватывать несколько зон (рис. 9).



Рис. 9. Пример расположения «климатического облака»

Форма 53.2

ПРОТОКОЛ ЗАНЯТИЯ

Оценка психологического климата организации

Подразделение организации	Дни опроса					
	1		...		n	
	Настроение	Активность	Настроение	Активность	Настроение	Активность
1						
...						
n						
Средние						

Зоны «психологического климатического круга» интерпретируются следующим образом.

1. *Зона бодрого, мажорного настроения.* Энтузиазм, подъем, стремление к действию, доброжелательность во взаимоотношениях. Коллектив видит перспективу, осознает необходимость своей работы и существования. Достаточно четко представляются тактика и стратегия деятельности. Препятствия если и предполагаются, то наряду с реальными возможностями их преодоления. Однако если оба показателя приближаются к оценке +3, то можно говорить о преобладании эйфорических состояний, то есть чрезмерного возбуждения, понижения критичности к своим действиям и возможностям, об ослаблении внимания к индивидуальным состояниям каждого члена коллектива.

2. *Зона приятного, благодушного настроения.* Пассивное выражение чувств, замедленность в действиях. Конфликты отсутствуют, но активность потеряна, работа в целом не движется. Все друг другом довольны, рабочий день проходит в приятных контактах и общении.

3. *Зона пессимизма, уныния, упадка.* Апатия, пассивное сочувствие, потеря интереса к деятельности, к взаимодействию. Нахождение в этой зоне может быть связано с отсутствием или неприемлемостью целей для коллектива либо с существованием нарушений в межличностных и деловых взаимоотношениях между членами группы.

4. *Зона неудовлетворенности, тревожности.* Повышенная активность не сопровождается переживанием приятных эмоциональных состояний, а вызвана стремлением добиться лучшего результата и дать выход скопившейся энергии. В данных условиях возможны проявление агрессивности друг к другу, конфликты, потеря контроля над собственным состоянием. В этой зоне коллектив может оказаться и в случае, когда он много и активно работает, а результата нет. Много энергии уходит на преодоление барьеров, прямо не связанных с профессиональными задачами, с существом общего дела.

5. *Зона спокойного, уравновешенного тона.* Преобладает деловой тон взаимоотношений. Конфликты, если они возникают, быстро и продуктивно разрешаются.

Контрольные вопросы. 1. По каким параметрам оценивается психологический климат коллектива? 2. Какие зоны выделяются в «психологическом климатическом круге»? 3. С помощью каких критериев можно оценить степень проявления активности?

Занятие 54

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Вводные замечания. Традиционно конфликты в социальных структурах рассматривались как патология или нежелательные отклонения, влекущие за собой негативные последствия. Проблема – в теоретическом и практическом аспекте – сводилась к тому, каким образом в общественном устройстве или функционировании организаций избежать конфликтов.

Современный подход состоит в понимании противоречий и конфликтов как неизбежного и естественного фрагмента социальной жизни. При этом признается, что конфликты не обяза-

тельно приводят к разрушениям. Более того, конфликт потенциально содержит в себе определенные позитивные возможности. Общая идея позитивного эффекта конфликтов сводится к следующему: конфликт ведет к изменению, изменение – к адаптации, адаптация – к выживанию. Тем самым конфликт выполняет функцию сигнала о проблеме и стимула к ее решению.

Вместе с тем, поскольку конфликт может привести и к негативным последствиям, признается необходимость управления конфликтами. Примерно с 1960-х годов традиционная проблема «как избежать конфликтов» сменяется практическим вопросом «как работать с конфликтами». Считается, что конфликт может быть как конструктивным, так и деструктивным процессом, поскольку существуют эффективные и неэффективные способы реагирования на конфликт и его преодоления. Задача управления конфликтами — на уровне и организационного, и личностного взаимодействия — сводится к переводу конфликта в конструктивные формы, позволяющие использовать его позитивный потенциал и минимизировать возможные деструктивные последствия.

Цель занятия. Владение навыками анализа «человеческого» аспекта организационных проблем, выработка навыков ведения переговоров в ситуации конфликта интересов, овладение навыками диагностики и анализа индивидуальных особенностей поведения в конфликтных ситуациях.

Задание 1. Прогнозирование потенциальных конфликтов при организационных нововведениях.

Оснащение. Доска или большой лист бумаги, позволяющий записывать результаты группового обсуждения. Аудитория должна давать возможность работы небольшими группами.

Порядок работы. В начале занятия ведущий обращается к группе с *инструкцией* следующего типа: «Представьте себе, что организация получает выгодный заказ. Для его выполнения необходимо “вписать” его в текущую деятельность предприятия, ускорить окончание ряда других договоров, высвободить часть людей и мощностей и т. д. Любой тип перемен в организации вызывает проблемы и напряжения. Как вам кажется, какие проблемы могут возникать в подобных ситуациях?» Выслушав два-три ответа, ведущий предлагает группе в течение 10 минут

методом «мозгового штурма» составить возможный перечень возникающих организационных проблем. Запись осуществляется ведущим. После этого перечень корректируется: ведущий зачитывает по очереди каждую из названных проблем, а группа решает, реальна ли эта проблема и остается ли она в списке проблем. Процедура не предполагает групповой дискуссии и не должна занимать много времени. Оставляемые в перечне проблемы записываются на доске или большом листе бумаги.

Затем участникам предлагается следующее задание: «Давайте проанализируем “человеческие” аспекты этих организационных проблем. Попробуем сделать прогноз: как эти организационные проблемы могут проявиться в отношениях людей. Например, необходимо перевести часть работников на выполнение нового заказа. Какую реакцию это может вызвать в коллективе? Негативную, если новое дело кажется сомнительным, требует дополнительных усилий или не сулит преимуществ. Позитивную, если работа имеет долгосрочные перспективы и будет хорошо оплачиваться. Но тогда желающих перейти на работу по новому заказу может оказаться больше, чем нужно. Как быть? Итак, вам предстоит по каждой из обозначенных проблем описать ее потенциальные последствия для поведения людей, их отношений и психологической атмосферы в коллективе. Далее предложите свои рекомендации по устранению или смягчению негативных последствий, возможных напряженностей или конфликтов при условии, что в отношении самой организационной проблемы на данный момент ничего изменить нельзя».

В зависимости от численности аудитории разработку вариантов лучше вести группами от 2 до 4 человек. По истечении обозначенного времени (зависящего от общей продолжительности занятия и числа сформулированных проблем) по каждой из анализируемых проблем выступают по очереди представители групп со своими рекомендациями. На их основе формируется общее мнение.

Задание 2. Ведение переговоров.

Оснащение. Аудитория должна давать возможность групповой работы, а также иметь свободное пространство для ролевой игры. Желательно использование видеоманитфона.

Порядок работы. Участникам предлагается провести ролевую игру – переговоры в ситуации столкновения интересов сторон. Для этого вводится примерный *сюжет ситуации*: «Вы пришли к соглашению с одной из организаций о заключении договора на крайне своевременный для вас крупный заказ. На предварительных стадиях обсуждения вы называли ориентировочную стоимость заказа в 10–12 тыс. усл. ед. Однако при выполнении окончательных расчетов стало ясно, что стоимость заказа никак не меньше 15 тыс. усл. ед. Предприятие отказывается подписывать договор на эту сумму. Вам очень невыгодно потерять этот заказ, с другой стороны, вы никак не можете пойти на финансовые уступки. Или: «Один из совладельцев вашего предприятия, с которым вы когда-то вместе начинали, хочет открыть собственное дело. Он просит дать ему ссуду, либо, в противном случае, ему придется пойти на изъятие принадлежащих ему акций и реализовать их» и т. д. Перед началом ролевой игры полезно напомнить основные принципы эффективного ведения переговоров. Например, в соответствии с методом принципиальных переговоров Р. Фишера и У. Юри важно руководствоваться следующими правилами: сосредоточьтесь на выгодах, а не на позициях; отделяйте спор между людьми от задачи, продумайте возможность взаимной выгоды, настаивайте на использовании объективных критериев и др. (до занятия членам группы целесообразно основательно познакомиться со знаменитой книгой Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения»). Для проведения ролевой игры группа делится на подгруппы по три человека – два участника переговоров и один наблюдатель, которые работают самостоятельно. По окончании их работы проводится общегрупповой анализ, когда каждый из членов группы сообщает о своем опыте и наблюдениях.

В заключение работы полезно еще раз воспроизвести ситуацию переговоров (по тому же или аналогичному сюжету) между двумя членами группы при наблюдении остальных с записью на видеомаягнитофон. После этого проводится групповое обсуждение по типичной схеме анализа ролевых игр с просмотром видеозаписи.

Задание 3. Диагностика и анализ индивидуальных особенностей поведения в конфликтах.

Оснащение. Доска или большой лист бумаги. Опросный материал, используемый для выявления возможных особенностей конфликтного взаимодействия в организациях (приложения 54.1 и 54.2).

Порядок работы. Используется групповая форма работы. Слушателям предлагается с помощью вспомогательных опросных процедур проанализировать некоторые возможные особенности своего взаимодействия в организационных конфликтных ситуациях.

Первая процедура направлена на оценку участниками занятий собственной мотивации деятельности в сравнении с другими членами своего коллектива. Сначала слушателям предлагается перечислить возможные мотивы, влияющие на трудовое поведение человека, его активность в организации и коллективе. Их ответы записываются на доске или большом листе бумаги, а также индивидуально каждым участником. После этого слушателям предлагается по 5-балльной шкале (от 5 баллов, означающих очень сильное влияние, до 1 – не имеет никакого влияния) оценить возможное влияние этих мотивов на их собственное поведение и на поведение других членов своей организации. *Инструкция* звучит следующим образом: «Попробуйте оценить составленный вами перечень возможных мотивов трудовой деятельности человека с точки зрения их значимости лично для вас. Что имеет для вас первостепенное значение, что, как вам кажется, не оказывает влияния на ваше поведение?» Работа выполняется слушателями индивидуально, и выставленные ими оценки не обсуждаются. После этого им дается второе задание: «Теперь попробуйте оценить те же мотивы деятельности с точки зрения влияния на поведение некоего среднего работника вашего коллектива или большинства членов вашего коллектива. Исходите при этом из того, что принято в вашем коллективе, а что не принято. Например, стремление к максимальной самостоятельности в работе вызывает подозрения и не слишком одобряется, а ориентация на большее материальное вознаграждение воспринимается с пониманием». Эта часть работы также выполняется каждым из слушателей индивидуально. Далее следует третья часть за-

дания: «Попробуйте таким же образом “сконструировать” с точки зрения мотивации тот тип сотрудника, который ваш руководитель считает идеальным. Например, он может с одобрением относиться к творческим исканиям подчиненного, с раздражением к его материальным притязаниям и нетерпимости – к его стремлению продвинуться по службе. Таким образом, оценивая возможные мотивы такого “идеального подчиненного”, будем исходить из того, каким надо быть, чтобы понравиться вашему начальнику».

Целью выполнения такого задания является сравнение между собой трех рядов оценок, выставленных участниками занятия. *Инструкция* к этому сравнению и интерпретация его результатов может звучать следующим образом: «Сравните полученные на основе выполненного вами троекратного оценивания результаты. Если ваши собственные данные слишком отличны от тех, которые вы считаете характерными для вашего коллектива, это значит, что вы отделяете себя от своей группы и коллег, считаете их “другими”. Независимо от того, насколько ваши оценки соответствуют действительности, указанная тенденция свидетельствует об определенной психологической дистантности, существующей в ваших отношениях с людьми, которая может более или менее явно проявляться в вашем поведении. На это, возможно, стоит обратить внимание: когда у кого-то из членов коллектива по отношению к своим товарищам появляется чувство “я другой”, “я не такой, как они”, это может привести к психологическому обособлению от коллектива. Если ваши собственные данные слишком отличны от тех, которые вы отнесли к идеальному подчиненному вашего руководителя, это также является поводом для раздумий. Такое расхождение психологически означает: “Я не такой, каких любит наш начальник” или “Наш начальник не любит таких, как я”. Если ваши оценки в какой-то мере обоснованы, такого типа расхождения могут стать почвой возможных разногласий». Такого рода анализ и интерпретация могут выполняться слушателями индивидуально, без группового обсуждения. Можно предложить тем из участников группы, кто выскажет такое желание, сказать о своих результатах и проинтерпретировать их». (Возможный перечень мотивов трудового поведения, три основания для оценки и интерпретация баллов приведены в приложении 54.1.)

Следующая процедура работы направлена на оценку и анализ участниками занятий их нормативных представлений относительно возможного поведения в противоречивых ситуациях делового взаимодействия. Работа начинается с опроса, которому предшествует стандартная *инструкция*: «Предлагаемые вам вопросы относятся к взаимодействию людей в рабочих ситуациях. Выберите и запишите тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует вашему мнению». Вопросы (приложение 54.2) зачитываются ведущим. Результаты этого опроса позволяют слушателям проанализировать свои представления о возможном поведении в случае возникновения спорных ситуаций во взаимодействии, а также стать материалом для группового обсуждения того, какие из стратегий считать оптимальными и по каким основаниям.

Анализ результатов опроса проводится по следующей примерной схеме. Сначала участники занятия сравнивают свои ответы на вопросы 1, 2 и 3. Они могут дать сочетания типа «aaa», «bbb» или «aba», «bab» и т. д. Первые два варианта — «aaa» и «bbb» — означают, что во всех трех случаях, независимо от того, кто является противостоящей стороной, респондент проявляет последовательность и выбирает одну и ту же линию поведения, в первом случае настаивая на своем, во втором — уступая. Во всех остальных случаях стратегия поведения выбирается в зависимости от того, с кем возникает конфликт. Предметом группового обсуждения может стать вопрос о том, можно ли и по каким основаниям считать какой-то из этих вариантов поведения более правильным.

Аналогично сравниваются между собой ответы участников занятий на вопросы 4, 5 и 6. Как и в первом случае, последовательный выбор предполагает сочетание ответов «aaa» или «bbb». Другие варианты означают выбор стратегии взаимодействия в зависимости от того, кто является другой стороной в возникшей спорной ситуации, и также вызывают закономерный вопрос о том, какую же из этих альтернатив поведения принципиально можно рассматривать как оптимальную.

Следующие три вопроса (7, 8, 9) направлены на анализ возможного поведения руководителя, когда к нему в конфликтной ситуации обращается за помощью сотрудник организации. Они имеют тождественные закрытия, которые означают, что: а) руководитель позитивно воспринимает обращение

работника к нему, готов помочь ему всем необходимым; б) руководитель проявляет готовность формального включения в ситуацию («приму необходимые меры»), но сам лично (неформально) не одобряет обращения к нему работника («считаю, что в таких случаях надо разбираться самим»); в) руководитель стремится ограничиться неофициальным участием («разберусь в ситуации и дам по возможности совет») и не считает необходимым официальное вмешательство («но сам постараюсь в эту ситуацию не вмешиваться, так как считаю, что в таких случаях работникам надо решать самим»); г) руководитель фактически отказывается от включения в ситуацию («предложу ему самому разобраться в ситуации»). Наши исследования показали, что на выбор руководителем той или иной стратегии поведения большое влияние оказывает статус обратившегося к нему работника и статус его «обидчика»; так, поведение сотрудника, жалующегося на своего руководителя, воспринимается с пониманием и готовностью оказать ему необходимую помощь, а обращение руководителя по поводу возникающих у него проблем со своим подчиненным встречает негативную реакцию. Предметом обсуждения может быть вопрос о том, обоснована ли подобная дифференцированная реакция, каковы могут быть формы реагирования руководителя в подобных ситуациях, что считать критерием его оптимального поведения и т. д.

В последних двух ситуациях (вопросы 10 и 11) респондент оказывается в роли «ответчика», на которого ходят жаловаться. Какова его возможная реакция? Вариант ответа (а) фактически означает полную приемлемость для того, кто его выбрал, данной стратегии поведения: признается и формальное право на это работника, обратившегося за помощью к руководителю, и, как предполагается, это не повлияет на дальнейшие отношения партнеров. Второй вариант ответа (б) содержит признание формальной правоты работника («это его право») с одновременным неформальным осуждением («но работать с человеком, который ходит жаловаться, неприятно»). Третий вариант ответа (в) отрицает право партнера на подобную стратегию поведения («считаю это недопустимым»), но предполагает, что внешнего осуждения со стороны отвечающего не будет («но постараюсь не осложнять наших отношений»). Четвертый вариант (г) не только отрицает право партнера на подобное поведение («счи-

тако это недопустимым»), но и предполагает, что эта позиция примет форму внешнего осуждения («и в той или иной форме дам ему это понять»).

Следующее сравнение касается ответов на вопросы 4 и 10, а затем 6 и 11. В этих вопросах речь идет об одних и тех же ситуациях. В вопросе 4 респондент отвечает, обратится ли он к руководителю в случае затянувшегося конфликта с кем-либо из коллег, а в вопросе 10 оценивает аналогичное поведение своего коллеги, в вопросе 6 – обратится ли он к вышестоящему начальнику в случае спора с непосредственным руководителем, а в вопросе 11 оценивает поведение своего подчиненного, который обратился к вышестоящему начальнику.

Если при ответе на вопросы 4 и 10 в обоих случаях выбран вариант ответа «а», установки отвечающего на выбор той или иной стратегии поведения в деловом конфликте оцениваются как последовательные: он и сам бы обратился к руководителю в случае спора с коллегой, и считает вполне приемлемым такое же поведение со стороны коллеги. Аналогично – как последовательный – оценивается одновременный выбор варианта «б» в вопросе 4 и варианта «г» в вопросе 10 (респондент и сам бы не обратился к руководителю, и осуждает подобное поведение со стороны своего коллеги). Соответственно, в случае вопросов 6 и 11 (в ситуации обращения подчиненного к вышестоящему руководителю) аналогично последовательными будут сочетания оценок «а» и «а», во-первых, и «б» и «г», во-вторых.

Если же у отвечавших получились другие сочетания, это означает, что аналогичным ситуациям они дали разные оценки. Например, сочетание ответов «б» на вопросы 4 и 6 и ответов «а» на вопросы 10 и 11 означает, что как приемлемое оценивается такое поведение партнера, которое одновременно считается недопустимым для себя лично. Сочетание ответов «а» на вопросы 4 и 6 и ответов «б», «в» или «г» на вопросы 10 и 11 означает осуждение своего партнера за поведение, которое считается допустимым для себя. В первом случае проявляется большая требовательность к себе по сравнению с другими, второй может свидетельствовать о двойственной позиции, в частности, как показали наши исследования, свое поведение интерпретируется как морально оправданная «борьба за справедливость», а аналогичное поведение другого как осуждаемое поведение «жалобщика».

Использование предлагаемой процедуры опроса участников занятий и их интерпретации собственных ответов как проявления последовательности или противоречивости в выборе стратегий поведения в спорных ситуациях делового взаимодействия позволяет им рефлексировать свои явные и имплицитные установки относительно норм поведения в конфликтных ситуациях, проанализировать возможные типы поведения в подобных случаях, провести групповую дискуссию на тему оптимальных стратегий разрешения конфликтов в организациях.

Третья процедура в рамках занятия, посвященного анализу участниками занятия собственного поведения в конфликтных ситуациях, посвящена вербальному взаимодействию. Она строится следующим образом. Ведущий зачитывает реплики, прозвучавшие в ходе конфликта, на каждую из которых слушателям индивидуально предлагается ответить в письменном виде.

Инструкция к выполнению этого задания звучит следующим образом: «Представьте себе, что в ходе обсуждения какой-то сложной деловой ситуации в присутствии других членов вашего коллектива один из ваших коллег бросает вам некую фразу или реплику, на которую вы должны как-то отреагировать. Возможно, в реальной ситуации вы сочли бы возможным ничего не ответить и промолчать, но в данном случае вам необходимо обязательно чем-то ответить. Я буду зачитывать вам эти реплики, их писать не нужно, а сразу записывайте свой ответ. У вас не будет времени на слишком долгие раздумья, ведь и в реальном повседневном общении приходится реагировать быстро». После того как эта первая часть задания выполнена, предлагается следующая *инструкция*: «Теперь я еще раз зачитаю все реплики, на которые вы давали ответы. Вам необходимо теперь оценить свои ответы по пятибалльной системе, исходя из того, насколько вы сами довольны своим ответом (5 – «отлично», 4 – «хорошо», 3 – «средне, так себе», 2 – «плохо», 1 – «хуже некуда»). Сами реплики заранее составляются ведущим с учетом специфики профессиональной деятельности участников занятия. Главным условием является то, что эти реплики должны задевать профессиональное самолюбие человека или его личное достоинство, обижать или фрустрировать его. Например: «Се-

годня так работать нельзя, вы не разбираетесь в самих основах своего дела», «Всем известно, что вы только себя уважаете», «Уж очень вы любите других поучать, за это вас и не любят», «Вы очень строго других оцениваете, а в вашей работе можно найти столько огрехов» и т. д.

Анализ результатов проводится следующим образом. Сначала ведущий вновь возвращается к первой реплике, зачитывает ее и спрашивает, кто из участников занятий оценил свой ответ на «отлично» (или, если таковых не находится, на «хорошо»). Им предлагается зачитать свои варианты ответа и, если ведущий считает это нужным, аргументировать, почему они считают их удачными. Затем остальным участникам занятия предлагается зачитать свои варианты ответов. Выставленные ими оценки своим ответам позволяют обсудить критерии, по которым тот или иной вариант реагирования можно считать удачным или неудачным. Результатом этого обсуждения должно быть сформированное у участников занятия представление о том, какие цели преследуются той или иной стратегией ответного реагирования в спорных или конфликтных ситуациях, что можно считать конструктивным и неконструктивным ответом, как оптимально реагировать на агрессию и т. д.

Контрольные вопросы. 1. Какие из рассмотренных вами проблем, связанных с организационными нововведениями, оказались потенциально более доступны конструктивному регулированию, а какие менее? 2. Как вы понимаете такие принципы конструктивного ведения переговоров, как переход от обсуждения позиций к поиску взаимных выгод, отделение спора между людьми от задачи? 3. Как можно проинтерпретировать различия или сходство между мотивами, приписываемыми человеком остальным членам своего коллектива и своему руководителю; большие нормативные ограничения, накладываемые человеком на свое поведение по сравнению с поведением других; большие нормативные ограничения, накладываемые человеком на поведение других по сравнению со своим собственным поведением? 4. Каковы критерии оптимального вербального реагирования в случае словесной конфронтации?

Приложение 54.1

ОЦЕНКА МОТИВОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА ТРУДОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА (в баллах*)

Мотивы трудового поведения	Я сам	В нашем коллективе принято	Наш начальник предпочитает
<p>Стремление к получению большего материального вознаграждения</p> <p>Стремление к продвижению по службе</p> <p>Удовлетворение от хорошо выполненной работы</p> <p>Уважение со стороны начальника</p> <p>Хорошее отношение со стороны товарищей</p> <p>Стремление проявить себя, выделиться</p> <p>Осознание социальной, общественной значимости своего труда</p> <p>Желание спокойно работать без неприятностей и нервозности</p> <p>Стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решения</p> <p>Стремление добиться максимальной самостоятельности в работе</p> <p>Желание проявить творчество в работе</p>			

* 5 – очень сильное влияние; 4 – большое влияние; 3 – среднее влияние; 2 – незначительное влияние; 1 – не имеет никакого значения.

Приложение 54.2

**ОПРОСНИК НА ВЫЯВЛЕНИЕ
НОРМАТИВНЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО
ПОВЕДЕНИЯ В СПОРНЫХ СИТУАЦИЯХ
ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

1. Предположим, что у вас с кем-то из ваших коллег возник деловой спор и вы убеждены в своей правоте, но знаете, что человек, с которым поспорили, ни за что не уступит. Как вы поступите:

- а) буду отстаивать свою точку зрения во что бы то ни стало;
- б) махну рукой и уступлю.

2. Предположим, что при предъявлении вами законных требований к подчиненному он пошел на обострение отношений и в силу этого между вами возникла конфликтная ситуация. Как вы поступите в этом случае:

а) лучше пойду на обострение ситуации, но от своего не отступлю;

б) считаю, что в этом случае лучше сгладить ситуацию любым способом, но не допускать развития конфликта.

3. Предположим, что у вас возник деловой спор с руководителем, рискующий перерасти в конфликтную ситуацию. Как вы поступите в этом случае, если убеждены в своей правоте:

- а) буду отстаивать свою точку зрения;
- б) махну рукой и уступлю.

4. Если у вас возник затянувшийся деловой спор с кем-либо из ваших коллег и вы убеждены в своей правоте, обратитесь ли вы за помощью к вышестоящему руководителю:

- а) да, обращусь;
- б) нет, считаю это недопустимым.

5. Если у вас возник затяжной конфликт с кем-либо из ваших подчиненных и вы, чувствуя свою правоту, не видите выхода из создавшейся ситуации, обратитесь ли вы за помощью к вышестоящему руководителю:

- а) да, как и в любой другой затруднительной ситуации;
- б) нет, потому что трудности по работе – это одно, а разбираться с конфликтом надо самому, жаловаться на своего подчиненного – последнее дело.

6. Если у вас возник затяжной конфликт с непосредственным руководителем и вы считаете, что правота на вашей стороне

не, обратитесь ли вы за помощью к вышестоящему руководителю, если не видите другого выхода:

а) обращусь, если другого выхода нет;

б) нет, не обращусь, потому что считаю это недопустимым.

7. К вам обращается работник, у которого возник затяжной конфликт с его руководителем. Как вы поступите:

а) считаю подобное обращение вполне естественным, как и в любой затруднительной деловой ситуации, и приму необходимые меры, в том числе если понадобится, то и административные;

б) приму необходимые меры, но считаю, что в таких случаях подчиненный не должен обращаться с жалобой на своего начальника;

в) разберусь в ситуации и дам по возможности совет, но сам постараюсь в эту ситуацию не вмешиваться, так как считаю, что в таких случаях работникам лучше разбираться самим;

г) предложу ему самому разобраться в ситуации.

8. К вам обращается работник, у которого возник затянувшийся конфликт с одним из его коллег. Как вы поступите:

а) считаю подобное обращение вполне естественным, как и в любой затруднительной деловой ситуации, и приму необходимые меры, в том числе если понадобится, то и административные;

б) приму необходимые меры, но считаю, что в таких случаях работникам лучше разбираться самим;

в) разберусь в ситуации и дам по возможности совет, но сам постараюсь в нее не вмешиваться, так как считаю, что в таких случаях работникам лучше решать самим;

г) предложу ему самому разобраться в ситуации.

9. К вам обращается работник, у которого возник затяжной конфликт с одним из его подчиненных. Как вы поступите:

а) считаю подобное обращение вполне естественным, как и в любой другой затруднительной ситуации, и приму необходимые меры, в том числе, если понадобится, и административные;

б) приму необходимые меры, но считаю, что в таких случаях руководитель должен разбираться сам;

в) разберусь в ситуации и дам по возможности совет, но сам постараюсь в нее не вмешиваться, так как считаю, что в таких случаях руководителю надо решать самому;

г) предложу руководителю самому разобраться в этой ситуации.

10. Предположим, что в случае вашего затянувшегося конфликта с кем-либо из коллег он обратился к вашему руководству. Как вы это расцените:

- а) это его право, думаю, это не повлияет на наши отношения;
- б) это его право, но работать с человеком, который ходит жаловаться, неприятно;
- в) считаю это недопустимым и в той или иной форме дам ему это понять;
- г) считаю это недопустимым и в той или иной форме дам ему это понять.

11. Если в случае конфликта ваш непосредственный подчиненный обратится к вашему руководству за помощью, как вы это расцените:

- а) это его право, думаю, это не повлияет на наши отношения;
- б) это его право, но работать с человеком, который ходит жаловаться, неприятно;
- в) считаю это недопустимым, но постараюсь не осложнять наших отношений;
- г) считаю это недопустимым и в той или иной форме дам ему это понять.

Занятие 55

ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Вводные замечания. Прежде чем говорить о привлекательности той или иной промышленной организации и ее культуры для человека, необходимо, хотя бы кратко, выяснить, что такое организация. В самом общем виде следует различать организацию как структуру и как процесс. Организация как структура представляет собой определенным правовым, экономическим, управленческим, коммуникативным и прочим образом связанных между собой людей, ресурсов и результатов их деятельности. Достаточно часто под организацией понимают группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Организация как процесс – это

упорядочивание (последовательность) использования имеющихся в ее распоряжении материальных, финансовых, временных, людских и прочих ресурсов для достижения поставленных целей. Поскольку каждая организация включает в себя группу людей, удовлетворяющих в процессе своей коллективной деятельности определенные потребности, постольку каждая организация изначально является по сути социальной организацией.

В соответствии с теорией открытых систем можно выделить следующие основные подсистемы или уровни функционирования социальных организаций. При этом каждый из выделенных уровней характеризуется определенной структурой, направленностью и соответствующим результатом своей деятельности.

1. Социально-психологическая система, результатом деятельности которой является определенный уровень развития человека, то есть увеличение человеческого капитала организации, под которым понимается увеличение количества персонала, постоянно развивающегося и максимально использующего в процессе своей деятельности весь свой физический, социальный, интеллектуальный, душевный и духовный потенциал и профессиональный опыт.

2. Социально-политическая система, результатом деятельности которой является определенная структура управления организации.

3. Социально-техническая система, результатом деятельности которой является определенное качество и количество произведенного товара или услуг.

4. Социально-экономическая система, результатом деятельности которой является прибыль, или рентабельность, социальной организации.

Современные социальные организации включают в себя все вышеперечисленные системы, но различаются по степени их внутренней значимости и соответственно развитию. Понятно также, что для абсолютного большинства промышленных организаций в настоящее время первоочередными являются экономические интересы, ради которых, собственно, и развивается социально-технический уровень организации.

История развития успешных фирм и корпораций второй половины прошлого столетия показывает, что они в качестве первоочередных развивали именно социально-психологические

подсистемы, поскольку уровень развития человека, его квалификация и отношение к организационной культуре, труду, руководству и т. п. значительно определяют эффективность использования экономических, технических и технологических ресурсов организации.

В своей работе мы исходим из концепции возрастающего смыслообразующего значения человека в процессе общественно-исторического развития и, соответственно, смыслообразующего значения социально-психологической системы для промышленных организаций. Несомненно то, что различные промышленные, образовательные, государственные, коммерческие и прочие социальные организации, включая и государство, имеют смысл своего существования и развития только при наличии в них человека. Убери жителей из города, граждан из государства, персонал с предприятия, учеников из школы – и они теряют всякий смысл своего существования. Человек как уникальное, природное явление не просто придает определенный смысл существования всем организациям, но значение человека в процессе исторического развития общества и социальных организаций все более возрастает. Таким образом, на наш взгляд, социально-психологическая подсистема организации выступает тем смыслообразующим основанием, которое определяет качество существования и функционирование всех других, надстраивающихся над ней, вышеперечисленных социальных подсистем организации. Неучет или игнорирование закономерностей развития социально-психологической подсистемы организации ограничивает, а иногда и полностью блокирует возможности функционирования других подсистем и достижение целей организации. Сопrotивление персонала инновационим – хорошее тому доказательство. Экономические затраты и упущенные возможности, которые возникают в организации в результате недооценки значения и игнорирования закономерностей существования и развития социально-психологической подсистемы, говоря иначе, потери от неиспользования интеллектуальных, физических и профессиональных ресурсов персонала мы назвали *психологией упущенной прибыли*. Вышесказанное ставит во всей полноте проблему человеко-размерности, то есть соответствия и учета смыслообразующего значения и природы человека на уровне социально-технической, социально-экономической и социально-политической подсистем организации.

Таким образом, наряду с оценкой результатов социально-технической и социально-экономической подсистем организации необходимо также постоянно оценивать результаты деятельности социально-психологической подсистемы, которые могут выражаться в различных параметрах, в том числе и в привлекательности труда и жизни человека в организации.

Социально-психологической мы называем такую систему, которая носит антропогенный, онтологический характер, неотъемлемым и смыслообразующим атрибутом пространства которой является целостный человек (схема 2).

Структура социально-психологической системы



Схема 2

Любая промышленная организация как социально-психологическая система (СПС) включает в себя как минимум три элемента: *человека* как субъекта взаимодействия, *пространство взаимодействия* и социальную организацию, то есть определенный способ, технологию и принципы взаимодействия элементов системы, в том числе и всех ее подсистем, и человека в пространстве всей организации. При этом культура, то есть основной способ взаимодействия всех элементов СПС между собой, задается особенностями внешнего, окружающего пространства и базой организации, то есть *стратегическими целями, миссией организации и философией управления*. (Более подробно об этом см. в занятии 41.)

Практический интерес к изучению потребностей человека, его ценностных ориентаций и мотивов связан со стремлением менеджеров сделать свою организацию человекосоразмерной, то есть безопасной и привлекательной для человека, поскольку только при таком условии возможно максимально полное использование им всех своих внутренних ресурсов для работы и, тем самым, дос-

тижения целей организации. При этом часто к промышленным организациям подходят как к культурам, под которыми подразумеваются совокупность разделяемых и добровольно исполняемых персоналом установок, мнений и ценностей жизнедеятельности организации. Осознание и институционализация организационной культуры создает общее понимание членами организации ее миссии, философии управления (кадровой политики), задает модели поведения и критерии его оценки, принимаемые всеми членами организации как очевидные и неоспоримые.

В целом организационная культура характеризуется: 1) стабильностью и устойчивостью культуры к изменениям; 2) доступностью для восприятия и изучения; 3) значимостью для всего персонала; 4) наличием общих для всего персонала принципов и способов оценки и интерпретации результатов деятельности и поведения друг друга.

В настоящее время существуют три основных подхода к феномену организационной культуры: символический, когнитивный, систематический.

Символический подход основывается на представлениях о нестабильности и неопределенности, характеризующих организации. За счет того, что символ становится в нестабильной среде ориентиром, значение которого одинаково понимается всеми членами организации, он используется членами организации для снижения неопределенности.

Когнитивный подход, в рамках которого организационная культура рассматривается как «смысловая система», или «система знаний, верований и правил», существующая в сознании членов организации. Данные когнитивные паттерны и модели представляют собой репрезентации внешних, социальных взаимосвязей, производственных отношений, а также всего спектра организационных факторов. Эти когнитивные репрезентации формируются в процессе приобретения человеком организационного опыта и регулируют его организационное поведение. Организация здесь рассматривается как сознательно координирующая коллективные действия персонала, в ходе которых он, осуществляя взаимодействие, порождает смысл существования организации в целом и своего труда в частности.

Систематический (целостный) подход заключается в рассмотрении в качестве основной культурной детерминанты организационного климата как совокупности объективных свойств

организации (формальная структура, стиль руководства, цели организации и др.), с одной стороны, и как психологической среды (субъективные впечатления, восприятие организации со стороны ее работников), с другой стороны. Культура в рамках данного подхода определяется либо через образцы поведения, коммуникации и отношение к материальным средствам членов организации, либо на основе существующих верований, ценностей и идей, объединяющих людей в целое.

Многие исследователи отмечают, что развитие и поддержание преданности, патриотичности персонала не может быть осуществлено при помощи только организационных и управленческих усилий, а в значительной степени связано с принятием членами организации ее культуры, в нашем понимании с привлекательностью организационной культуры. Современная стратегия контроля поведения человека в организации подразумевает, что команда менеджеров осуществляет и демонстрирует непосредственную связь организационной культуры с целями и ценностями своего реального поведения для активизации соответствующих эмоций, настроения и чувств персонала, пробуждающих его преданность, верность и личную ответственность перед организацией.

Учитывая все вышесказанное, становится понятной актуальность изучения особенностей отношения персонала к организационной культуре, которое может располагаться в диапазоне от ее полного отрицания до абсолютного принятия. Наиболее интегральным и адекватным показателем отношения людей к организационной культуре является оценка ими этой культуры как привлекательной.

Оснащение занятия. Ответный лист и опросник для изучения привлекательности труда (см. приложение 55).

Цель занятия. Овладение навыками оценки привлекательности культуры в организации с помощью анкетного опроса.

Порядок работы. Опрос можно производить как групповым, так и индивидуальным способом. Желательно охватить опросом всех членов организации, но не менее 75 %–80 %. Только в этом случае можно делать какие-либо выводы о привлекательности организационной культуры для персонала. Для прогноза текучести персонала опрос проводится индивидуально: первый раз при поступлении работника на работу в организацию, а второй раз спустя 2–3 месяца, после его социально-пси-

хологической адаптации. Точность прогноза значительно возрастает, если при этом субъективную оценку, полученную при индивидуальном опросе, сравнивают со средней по всему коллективу, в котором сотрудник работает. Если субъективные предпочтения, ожидания человека при поступлении на работу имеют совпадение (корреляцию) со средним значением всего коллектива, то это позволяет сделать предположение о потенциальной привлекательности организационной культуры для данного человека.

Для ответов раздаются ответные листы (форма 55) и опросник ПТР (приложение 55.1).

Обработка результатов. Для удобства обработки все изучаемые факторы культуры сведены в следующие шкалы, которые даны в ответном листе построчно.

1-я шкала. Содержание работы

1.1. Потребность в творческой и напряженной работе: № 1, 13, 25, 37.

1.2. Потребность в простой работе: № 8, 20, 32, 44.

2-я шкала. Утилитарная потребность

2.1. Хорошие условия труда: № 2, 14, 26, 38.

2.2. Материальное и финансовое обеспечение труда: № 11, 23, 35, 47.

3-я шкала. Потребность в хороших взаимоотношениях: № 3, 15, 27, 39.

4-я шкала. Потребность в признании, в личном авторитете: № 4, 16, 28, 40.

5 шкала. Мотивация

5.1. Трудовая мотивация работника: № 5, 17, 29, 41.

5.2. Участие персонала в управлении : № 7, 19, 31, 43.

6 шкала. Патриотизм

6.1. Потребность в успехах организации. № 6, 18, 30, 42.

6.2. Сплоченность коллектива организации: № 9, 21, 33, 45.

7 шкала. Организация труда в организации

7.1. Определенность в организации труда: № 10, 22, 34, 46.

7.2. Неопределенность в работе: № 12, 24, 36, 48.

Для обработки полученных результатов следует:

1. определить средние арифметические значения по каждой шкале отдельно для первой и второй части опросника;

2. определить степень субъективной привлекательности культуры организации для каждого человека путем нахождения

ния разностей средних арифметических значений по всем шкалам между первой и второй частями опросника ($M_1 - M_2$). Здесь важное значение имеют величина разности и знак: отрицательные значения интерпретируются как неудовлетворенность, непривлекательность тех или иных аспектов культуры организации, положительные – как привлекательность для человека данного аспекта культуры труда в организации;

3. вычислить интегральный показатель привлекательности труда в организации по всем шкалам, значение которого есть средняя арифметическая шкальных средних оценок всех опрошенных людей. Мера рассеивания шкальных оценок в индивидуальных ответах может служить дополнительным показателем уровня сплоченности, единства мнений в коллективе персонала;

4. оценить привлекательность труда менеджеров и рядового персонала. В организациях с сильной культурой различия в оценках минимальны и не значимы.

Конечно, приведенные в опроснике шкалы не отражают всех особенностей культуры труда в организации, но возможны дополнение или замена существующих шкал другими в зависимости от целей исследования.

Важно отметить, что указанный подход к оценке культуры организации позволяет достаточно точно определить, чем именно не удовлетворены каждый отдельный человек или подразделение и в каком направлении следует действовать администрации для повышения привлекательности труда в организации.

Контрольные вопросы: 1. Что такое культура организации? 2. В чем заключается психология упущенной прибыли? 3. Какие шкалы используются для оценки привлекательности культуры в организации?

Ответный лист

Ф. И. О. _____ Пол _____

Возраст _____ Отдел _____

Специальность _____

Стаж работы в организации _____ лет

№ п/п	Балл	№ п/п	Балл	№ п/п	Балл	№ п/п	Балл	S	M
1		13		25		37			
2		14		26		38			
3		15		27		39			
4		16		28		40			
5		17		29		41			
6		18		30		42			
7		19		31		43			
8		20		32		44			
9		21		33		45			
10		22		34		46			
11		23		35		47			
12		24		36		48			

2 часть

(заполняется аналогичная форма).

Какова вероятность того, что в ближайший год вы уйдете из этой организации?

0,0 0,1 0,2 0,3 0,4 0,5 0,6 0,7 0,8 0,9 1,0

(обведите кружком соответствующую цифру)

Приложение 55

ОПРОСНИК ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КУЛЬТУРЫ

Инструкция. «Перед вами опросник, который содержит ряд суждений о различных аспектах вашей работы. Среди предложенных суждений нет плохих или хороших, они все важны, но для каждого человека по-своему. Для исследования важно ваше субъективное мнение по предложенным аспектам вашей работы.

В первой части задания просим вас ответить на вопрос: «Насколько справедливы перечисленные ниже суждения для вашей работы в данном подразделении, на данном рабочем месте?»

Вам следует оценить по 10-балльной шкале степень справедливости перечисленных суждений для вашей работы в данном коллективе на данном рабочем месте.

Причем 10 баллов – это суждение абсолютно, на 100 %, справедливо, то есть оцениваемый фактор постоянно присутствует. Если же, хотя и очень редко, данный фактор или качество работы не обнаруживается, то следует ставить 9 баллов и т. д. до 1, что означает полное отсутствие данного аспекта в вашей работе, то есть так никогда не бывает. Для ответа вам необходимо вписать в соответствующую графу ответного листка тот балл, который выражает ваше личное мнение по данному суждению.

Например:

Суждения о работе	Абсолютно справедливо	Никогда так не бывает
1. В моей работе я сам себе начальник	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	

Ответный лист

№ п/п	Балл	№ п/п	№ п/п	№ п/п	S	M
1		13		25		
...			
12		24		36		

Во второй части задания используются те же суждения, но теперь вам следует ответить на вопрос: «Если бы у вас появилась возможность сменить эту работу на другую, то вы выбрали бы ту, в которой...»

При выполнении второй части задания вам следует прежде всего ориентироваться на свои личные желания и интересы, то есть Вам следует отметить в 10-балльной шкале степень важности, привлекательности лично для Вас перечисленных аспектов работы.

В своих ответах будьте самостоятельны, постарайтесь выразить свое, личное мнение, ничего не пропускайте. В самом опроснике ничего не пишете, для ответов вам предлагается специальный ответный лист.

Результаты отдельных анкет нигде обсуждаться не будут и оглашению не подлежат.

1 часть

Насколько справедливы перечисленные ниже суждения для вашей работы в данном подразделении, на данном рабочем месте?

Суждения о работе	Абсолютно справедливо	Никогда так не бывает
1. Работа разнообразная, в ней всегда есть что-то новое и интересное	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
2. Хорошие, безвредные для человека, санитарно-гигиенические условия труда	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
3. В коллективе теплые и дружеские взаимоотношения между людьми	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
4. О моей работе не стыдно рассказать друзьям и знакомым	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
5. Работа позволяет мне проявить свою индивидуальность, свои лучшие качества	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
6. В организации каждый сотрудник лично заинтересован в росте производительности и качестве своего труда	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	

Суждения о работе	Абсолютно справедливо	Никогда так не бывает
7. Все сотрудники обладают достаточной информацией о том, что делается во всей организации, о ее целях и планах развития	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
8. Работа простая, не требует специальной подготовки	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
9. Все сотрудники нацелены на достижение целей организации	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
10. Перед каждым подразделением всегда ставятся конкретные цели и задачи	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
11. Месячная зарплата превышает прожиточный минимум	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
12. Я не знаю, чего конкретно ждет от меня и моей работы руководство	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
13. Работа требует специальной подготовки и знания новейших достижений в своей области	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
14. Работа безопасная, не угрожает здоровью и жизни	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
15. Более опытные и старшие сотрудники постоянно оказывают поддержку менее опытным и молодым сотрудникам	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
16. Моя работа является важной для деятельности организации	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
17. Есть возможность поработать на различных рабочих местах, операциях, освоить смежные профессии и тем самым повысить свою квалификацию	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
18. Каждый сотрудник ищет способы снижения непроизводительных затрат в своей работе	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	

Суждения о работе	Абсолютно справедливо	Никогда так не бывает
19. Рядовые сотрудники постоянно участвуют в обсуждении и принятии решений руководства по развитию организации	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
20. Работа легкая, не вызывает физического и умственного переутомления	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
21. Если возникают какие-либо проблемы в жизни организации, все, и руководство, и рядовой персонал, сплачиваются для их решения	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
22. В нашем подразделении отсутствует сверхурочная работа (более 8 час. в день) и работа в выходные дни	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
23. Выплата зарплаты происходит без задержек	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
24. Никто из сотрудников не знает критериев, по которым оценивается их работа	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
25. Работа заставляет думать, требует творческого подхода	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
26. Хорошее помещение для работы, удобная мебель и современное оборудование	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
27. В коллективе отсутствуют скрытые взаимоотношения и борьба сотрудников между собой	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
28. Профессиональная квалификация и компетентность сотрудника являются главными при повышении его в должности	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
29. За более производительную и качественную работу сотрудники, как правило, получают и более высокую зарплату	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	

Суждения о работе	Абсолютно справедливо	Никогда так не бывает
30. Большинство работников лично заинтересованы в повышении прибыли всей организации	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
31. Мнение руководства в глазах коллектива имеет силу не обсуждаемого закона	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
32. Условия работы позволяют выбрать удобный для себя темп, интенсивность работы	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
33. Большинство сотрудников считают, что их личное благосостояние связано с ростом благосостояния фирмы	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
34. Работа в коллективе всегда идет по заранее известному плану и графику	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
35. Сотрудники обеспечиваются спецодеждой и питанием во время работы	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
36. Большинство из сотрудников не уверены, будут ли они и завтра здесь работать	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
37. Работа требует физического, эмоционального и умственного напряжения	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
38. Я имею свое, благоустроенное рабочее место	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
39. Руководство постоянно устраивает в выходные и праздничные дни различные мероприятия (вечера отдыха, выезд за город и пр.), в которых могут участвовать все сотрудники со своими семьями	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	

Суждения о работе	Абсолютно справедливо	Никогда так не бывает
40. Руководство ценит меня как специалиста	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
41. Мой непосредственный руководитель всегда интересуется результатами моей работы	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
42. Большинство сотрудников готовы вложить часть своей зарплаты в будущее развитие фирмы	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
43. В организации существуют нормы и правила, препятствующие максимально полной реализации в работе физического и интеллектуального потенциала персонала	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
44. Работа не накладывает большой ответственности	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
45. Все сотрудники понимают необходимость формирования команды и хороших взаимоотношений в организации	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
46. Работа сотрудников регламентируется контрактом и должностной инструкцией, в которых четко указаны их функциональные обязанности и ответственность	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
47. Фирма ежегодно предоставляет сотрудникам полноценный и оплачиваемый отпуск	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
48. Порядочность сотрудника, качество и стаж работы не гарантируют его от увольнения	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	

2 часть

Если бы у вас появилась возможность сменить эту работу на другую, то вы выбрали бы ту, в которой..?

0,0 0,1 0,2 0,3 0,4 0,5 0,6 0,7 0,8 0,9 1,0

(обведите кружком соответствующую цифру)

(аналогично 1 части.)

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ	
ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	7
I. Психологическое изучение профессиональной деятельности	8
Занятие 1. Схема описания профессии (М. А. Дмитриева)	8
Занятие 2. Модульный подход в профессиографии (М. А. Дмитриева)	12
Занятие 3. Экспертная оценка профессионально значимых свойств (М. А. Дмитриева)	24
Занятие 4. Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма (М. А. Дмитриева, Е. В. Дворцова)	28
II. Психологическое обеспечение профессионального самоопределения	39
Занятие 5. Сфера профессиональных предпочтений учащихся (Л. А. Верещагина)	39
Занятие 6. Взаимосвязь типа личности и сферы профессиональной деятельности (Л. А. Верещагина)	45
Занятие 7. Профессиональная мотивация учащегося (Л. А. Верещагина)	50
Занятие 8. «Я-концепция» учащихся (Н. Е. Водопьянова, Н. В. Лик)	55
Занятие 9. Социальная зрелость старшеклассников (Н. Е. Водопьянова, Н. В. Лик)	62
III. Психодиагностика в профессиональной деятельности	67
Занятие 10. Аппаратурная оценка психомоторики (В. Б. Чесноков, Г. Б. Суворов)	67
Занятие 11. Оценка качеств сенсомоторной регуляции через относительные и интегральные показатели, оценка функционального состояния (В. Б. Чесноков, Г. Б. Суворов)	89
Занятие 12. Оценка функционального состояния по данным психомоторики (В. Б. Чесноков, Г. Б. Суворов)	100
IV. Психологическое обеспечение профессиональной подготовки	105
Занятие 13. Индивидуальный подход к обучаемому (М. А. Дмитриева)	105
Занятие 14. Кейс-метод в профессиональном обучении (Р. А. Березовская)	110
V. Психологическая профессиональная адаптация	115
Занятие 15. Социально-психологическая профессиональная адаптация (М. А. Дмитриева)	115
Занятие 16. Оценка уровня развития адаптационных способностей личности (А. Г. Маклаков)	127
Занятие 17. Профессиональная дезадаптация (М. А. Дмитриева)	147
Занятие 18. Агрессивность как проявление дезадаптации (Л. Г. Почебут)	152
VI. Профессиональная мотивация и ее изучение	157
Занятие 19. Диагностика мотивационной структуры личности (Л. А. Верещагина)	157

Занятие 20. Определение направленности «на себя» – «на дело» – «на взаимодействие» (Л. А. Верещагина)	164
Занятие 21. Определение уровня мотивации достижения успеха (Л. Г. Почебут)	171
Занятие 22. Оценка удовлетворенности потребностей работника методом парных сравнений (Л. А. Верещагина)	177
Занятие 23. Оценка удовлетворенности работой (Л. А. Верещагина)	181
Занятие 24. Изучение аффилиации (Л. Г. Почебут)	184
Занятие 25. Оценка уровня самоактуализации (Л. Г. Почебут)	190
Занятие 26. Психологическая готовность к риску (Л. Г. Почебут)	209

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

VII. Технология оценки менеджерского персонала

Занятие 27. Технология оценки менеджерского персонала (Маничев С. А.)	218
Занятие 28. Проектирование процедуры экспертной оценки для конкретного предприятия или группы предприятий (А. В. Морозов)	246
Занятие 29. Экспертная оценка при формировании кадрового резерва (А. В. Морозов)	254
Занятие 30. Экспертная оценка для исследования групповых отношений (А. В. Морозов)	261
Занятие 31. Профессиональное здоровье менеджера (Р. А. Березовская)	267
Занятие 32. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек-человек» (Н. Е. Водопьянова)	276
Занятие 33. Оценка лояльности сотрудника к организации (Л. Г. Почебут)	283
Занятие 34. Оценка оптимизма и активности личности менеджера (Н. Е. Водопьянова)	287
Занятие 35. Профиль мышления (В. А. Ганзен, К. Б. Малышев, Л. В. Огинец)	293
Занятие 36. Гибкость мышления (Л. В. Огинец)	299
Занятие 37. Креативность в менеджменте (С. И. Макшанов)	301
Занятие 38. Стратегии и модели преодолевающего поведения (Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова)	311
Занятие 39. Коммуникативный минимум менеджера (В. М. Снетков)	322
Занятие 40. Профессиональная карьера (В. А. Чикер)	330

VIII. Менеджмент в организации

Занятие 41. Философия и стратегия организации (С. И. Макшанов)	343
Занятие 42. Модульно-функциональная база данных управления организацией (В. М. Снетков)	347
Занятие 43. Разработка внутреннего стандарта на систему управления организацией (В. М. Снетков)	357
Занятие 44. Проблемно-ориентированная стратегия развития организации (В. М. Снетков)	363

Занятие 45. Построение структуры целей организации (<i>В. М. Снетков</i>)	367
Занятие 46. Стил и ролевая направленность деятельности менеджера (<i>В. М. Снетков</i>)	372
Занятие 47. Алгоритм решения проблем организации (<i>В. М. Снетков</i>)	380
Занятие 48. Временные предпочтения в принятии управленческих решений (<i>О. С. Дейнека</i>)	383
Занятие 49. Переговоры в управлении организацией (<i>А. В. Липницкий</i>)	392
Занятие 50. Групповая мотивация (<i>Л. А. Верещагина</i>)	397
Занятие 51. Принятие групповых решений на основе представлений транзактного анализа (<i>Ю. Т. Ковалев</i>)	401
Занятие 52. Социально-психологический уровень развития группы (<i>Л. Г. Почебут</i>)	404
Занятие 53. Психологический климат в организации (<i>Л. И. Августова</i>)	411
Занятие 54. Конфликты в организации (<i>Н. В. Гришина</i>)	415
Занятие 55. Оценка привлекательности культуры организации (<i>В. М. Снетков</i>)	429