

ВВЕДЕНИЕ

Профессионализм рассматривается как важнейшее условие выполнения любой деятельности. В сфере же управленческого труда поиск и отбор квалифицированных руководителей является главным условием эффективности других сфер: промышленности, экономики, сельского хозяйства, образования, культуры и др. Руководитель-профессионал – это гарантия качества развития предприятия, организации, отрасли, региона.

Цель представленного издания заключается в знакомстве читателя с современными подходами в оценке кадров, в оптимизации отбора претендентов на руководящие должности. Современный тренд – управление качеством. Существуют различные подходы (разновидности) управления качеством: управление по результатам, управление по цели. Однако использование их в практике работы показало, что первое довольно затратно, а второе может быть субъективным. В последнее время управление все чаще рассматривается как эффективное руководство. Этот подход дает возможность прогностично оценивать возможности и управленческий потенциал претендента на должность, а также позволяет самому руководителю мобильно реагировать на возникающие трудности в своей деятельности и вносить коррективы в процесс руководства.

Процедура диагностики эффективности руководства обязательно включает определение того, кого изучают (объект изучения). Это могут быть реальные руководители, лица, находящиеся в резерве кадров, а также любой человек, который претендует на занятие должности.

Следующий важный аспект - должны быть определены единицы профессионального стандарта (модель компетенций). Очевидно, что требования к руководителю будут включать как общие, так и специфические функции в зависимости от сферы предполагаемой деятельности. Желательно, чтобы требования к претенденту на руководящую должность были описаны, а сам человек мог ознакомиться и предварительно оценить свои возможности.

Связанный с предыдущим шаг - определить конкретные психодиагностические методики (их более 100) для изучения управленческих качеств. При этом следует помнить, что существуют инвариантные (общие) качества руководителя (анализировать внешнюю политику и разрабатывать адекватную стратегию организации, руководить реализацией стратегии, осуществлять мониторинг и оценку деятельности организации, координировать работу заместителей, руководить изменениями в организации) и вариативные (в зависимости от специфики отрасли, производства, уровня управления). Поэтому набор психодиагностических

методик не может быть универсальным для всех случаев, а определяется в соответствии с моделью компетенций.

Следующий шаг - необходимо определить, кто в организации отвечает за изучение и отбор претендентов (субъект изучения). В качестве субъекта может выступать руководитель, специалист по персоналу или профессиональный психолог. Несомненно, что предпочтительнее использовать специалистов, т.к. они могут не только провести психологический отбор, но и дать прогноз профессиональной эффективности претендента. «Существует множество способов разбивать сады, но лучший – поручить это дело садовнику»

1. ОСНОВНЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ И ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Спрашивать: «Кто должен быть боссом?» — все равно, что спрашивать: «Кто должен быть тенором в этом квартете?». Конечно, тот, кто может петь тенором» (Генри Форд).

К основным измерениям качества управления относят деятельностное (оценка качества организации и управления какой-либо системой), кадровое (оценка качества управления людьми и организации межличностных взаимодействий), производственно-технологическое (оценка качества организации технологического процесса и оперативного управления). Эффективность управления зависит способности руководителя обеспечить три этих «измерения», от умения согласовывать их между собой. Особенности организации и оценки каждого из перечисленных измерений более подробно рассматриваются в теории менеджмента. Между тем в своей работе мы делаем акцент на оценке претендентов на руководящие должности с точки зрения развития у них управленческих способностей и организации эффективного межличностного взаимодействия в организации.

Профессионализм предполагает высокий уровень компетентности, сформированной на уровне продуктивной модели деятельности и профессионально важных качеств, высоком уровне навыков и умений персонала. Оценка персонала - это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Очевидно, что оценка - это широкое понятие и включает в себя изучение сотрудника или кандидата на вакантную должность по целому ряду параметров:

- эффективность деятельности;
- выполнение должностных обязанностей;
- уровень компетентности;
- личностные особенности.

В нынешних условиях социокультурной трансформации общества и развития производства значение человеческого фактора резко возросло. В

настоящее время конкуренция на рынке труда значительно увеличилась. Предпочтение при трудоустройстве имеют специалисты, обладающие более высоким уровнем развития профессионально важных качеств и свойств, то есть профессионально компетентные работники, что возможно только в рамках грамотно организованного профессионально-психологического отбора. Профессионально важные качества — любые качества субъекта, включенные в процесс деятельности и обеспечивающие эффективность ее выполнения по параметрам производительности, качества труда и надежности.

Следует отметить, что более актуальным в настоящее время становится профессионально-психологический отбор на конкретные профессии, предъявляющие повышенные требования к профессиональным способностям и требующие углубленной подготовки специалиста. Сегодня, в связи с заметным увеличением сферы применения профессий типа «человек — человек» на рынке труда, наибольший интерес представляют те виды деятельности, которые предполагают наличие организаторских и лидерских способностей, навыков делового риска, умения мотивировать себя и других, компетентности в принятии решений. Далеко не каждый может добиться успехов в этой области, так как одних только знаний, умений и желаний недостаточно для достижения высоких результатов. Если у человека, решившего посвятить себя менеджменту, нет соответствующих способностей, то у него мало шансов стать профессионалом в своем деле. Кроме того, успешность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт менеджера тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации.

Социальные роли менеджера детализируются и проявляются в двух его основных функциях: достижение групповой цели и сплочение группы.

1. Достижение групповой цели, связанные с определением

групповых целей и задач, а также мобилизацией сотрудников на их реализацию, подразумевают:

- постановку целей и определение ролей отдельных членов команды;
- выявление проблем, возникающих у членов группы при реализации заданий;
- координацию действий группы;
- планирование и организацию собраний, включая определение их состава;
- формирование групповых коммуникаций (например, проведение бесед со специалистами, получение разносторонней информации о состоянии дел у каждого члена группы и т.п.);

- выявление и решение неясных вопросов;
- контроль над соблюдением временных планов;
- обобщение промежуточных результатов;
- проверку правильности восприятия и интерпретации информации, получаемой членами группы;
- методическую помощь членам группы и содействие развитию у них инициативы и творческого подхода при решении задач;
- обеспечение работой членов группы с учетом их возможностей и желаний;
- развитие взаимопомощи среди членов группы при выполнении повседневных трудовых заданий и в непредвиденных ситуациях;
- регулярное подведение индивидуальных трудовых итогов;
- заботу о повышении квалификации членов группы и овладении смежными профессиями;
- развитие внешних связей группы и подготовку соответствующей информации;
- приобретение финансовых и всех других необходимых для работы группы ресурсов.

2. Сплочение группы и забота о ее сохранении включает решение задач, связанных с обеспечением оптимальности и постоянства состава членов команды, налаживание внутригрупповых отношений. К таким задачам относятся:

- ➡ обнаружение и устранение эмоциональной напряженности в групповых отношениях;
- ➡ оповещение о групповых нормах и правилах игры (например, о честности и искренности во взаимоотношениях) и своевременное напоминание о них;
- ➡ защита и ободрение малоактивных членов команды, торможение стремления чрезмерно активных к доминированию и притеснению;
- ➡ разрешение конфликтов;
- ➡ защита отдельных сотрудников от тех, кто ущемляет их личное достоинство;
- ➡ развитие здорового коллективизма, взаимного доверия и солидарности, доброжелательности и стремления к поиску компромиссов;

→ внимательное и терпимое отношение к сотрудникам при решении вопросов, возникающих при совместной работе в команде (правильное понимание общих

целей, возможностей и проблем);

→ мотивация сотрудников;

→ инициирование конструктивной критики.

Таким образом, деятельность менеджера является многофункциональной и многоролевой. Характерные особенности менеджерской деятельности обуславливают достаточно широкий диапазон профессионально важных качеств и способностей, которые должны быть у человека, решившего овладеть профессией менеджера или предпринимателя..

К наиболее важным личностным качествам «эффективного менеджера»

можно отнести следующие :

Доминантность, то есть стремление влиять на других людей, имеет прямую связь со стремлением к лидерству и мотивацией руководства и состоит в способности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Эффективные лидеры помимо высокой степени профессионализма характеризуются высокой потребностью в достижении, ответственностью, инициативностью и ориентацией на задачу.

Уверенность в себе оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность по двум основным направлениям. Является стабилизатором индивидуальной деятельности руководителя, придает ей своеобразный стержень и препятствует внешним возмущающим воздействиям. Уверенность руководителя способствует стабильности в работе коллектива.

Эмоциональная устойчивость – самообладание, выносливость, выдержанность, оптимизм, самостоятельность, уверенность, хладнокровие, спокойствие, уравновешенность, сдержанность, невозмутимость. Менеджер должен уметь контролировать свое поведение, быть в отношении ко всем ровным и объективным.

Ответственность – обязательность, надежность, пунктуальность, аккуратность, ответственность, дисциплинированность, организованность, порядочность, старательность, собранность, исполнительность. Она тесно связана с высокой мотивацией достижения и потребностью в самодетерминации поведения.

Независимость личности. В процессе управления неизбежно возникают разные точки зрения, столкновения индивидуальных позиций, интересов, мнений. Поэтому руководитель должен обладать достаточно

устойчивыми внутренними ресурсами, способными противостоять давлению.

Общительность определяется качествами внимательность, вежливость, интеллигентность, благожелательность, воспитанность, обаятельность, доброжелательность, тактичность, уживчивость, культурность.

10

Профессионализм – квалифицированность, компетентность, оперативность, основательность, деловитость, осведомленность, авторитетность, опытность.

Мотивация достижения – активность, инициативность, предприимчивость, работоспособность, энергичность, напористость, решительность, упорство, продуктивность, целеустремленность, твердость, хваткость, энтузиазм, методичность.

Адаптивность – дальновидность, хорошая переключаемость, предусмотрительность, наблюдательность, реалистичность, объективность, проницательность.

Креативность, или способность к творчеству. Менеджер должен самостоятельно мыслить, замечать и поддерживать новые идеи, искать более эффективные пути выполнения заданий, самосовершенствоваться.

Целенаправленность, стремление к достижению цели.

Надежность в отношении подчиненных, руководства, клиентов.

Способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации.

2. ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ОТБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Для того чтобы эффективно решить проблему отбора персонала, необходимо использовать объективную информацию о кандидате на замещение вакантной должности. Однако чаще всего сотрудники кадровых служб при оценке соответствия кандидата требованиям предстоящей деятельности ограничиваются формальными признаками, которые не позволяют объективно судить о его потенциальных возможностях. Для объективной оценки необходимо провести мероприятия профессионального психологического отбора.

В настоящее время он является тем инструментом, который позволяет решить одну из самых сложных проблем в деятельности любой организации – осуществить качественный отбор персонала. Для этого необходимо знать, что представляет собой человек, какие психологические характеристики следует учитывать при прогнозировании успешности его трудовой деятельности, а также как и с помощью чего можно оценить уровень развития этих качеств у конкретного кандидата на замещение вакантной должности. Указанные

качества, определяющие успешность менеджерской деятельности, должны присутствовать у претендентов. Наличие таких профессионально важных качеств определяется в ходе профессионально-психологического отбора (или тестирования).

Профессиональный отбор — выявление лиц, соответствующих по своим индивидуальным качествам требованиям конкретной специальности.

Психологический отбор — это процедура изучения и оценки степени развития психических и психофизиологических качеств человека, требуемых конкретной профессией, что способствует успешному овладению профессией и последующей эффективной деятельности.

Профессиональное тестирование метод диагностики, который выявляет технологические знания, необходимые для выполнения работы, а также знание процессов, обеспечивающих эффективность управления.

Психологическое тестирование – метод психологической диагностики, при котором используются стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений, направленную на измерение или оценку того или иного качества. Психологическое тестирование позволяет выявить врожденные и социально приобретенные черты характера, скрытые внутренние тенденции в поведении, характер мышления, способность руководителя работать в условиях длительных перегрузок и частой смены заданий. Результаты психологического тестирования позволяют получить психологический портрет личности тестируемого, что является основанием для психологического заключения по вопросам дальнейшей работы с кандидатом на руководящую должность.

При отборе руководящих кадров может применяться определенный набор стандартизированных тестов, адаптированных опросников и др. методик. Перечень тестов для отбора претендентов определяется исходя из требований к уровню развития профессионально важных качеств, предъявляемых профессией к личности работника (специалиста).

Независимо от того, идет ли речь о внутреннем или о внешнем отборе, для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использоваться целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Высокие требования, предъявляемые к профессионализму руководящих кадров, обуславливают необходимость использования комплексной оценки профессионально-деловых и личностных качеств рекомендуемых .

Основными этапами профессионально - психологического отбора являются:

А. Собеседование с претендентом.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе. Существует несколько основных типов собеседования:

«По схеме» - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

«Слабоформализованные» - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

«Не по схеме» - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

Одной из разновидностей предварительной оценки претендента выступает **анкетирование**. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа.

Оценочное собеседование (структурированное интервью, в ходе которого можно получить ответы на следующие вопросы: что планировалось сделать за отчетный период? что было сделано из запланированного? что не было сделано? что мешало выполнению запланированной работы? что работник планирует в дальнейшем?).

Б. Изучение профессиональной пригодности в ходе психологического тестирования;

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут

максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

Поиск и отбор кандидатов для занятия вакантных руководящих должностей является одной из наиболее сложных задач, решаемых в сфере поиска и отбора персонала. На сегодня уже накоплен достаточно обширный мировой и отечественный опыт в этой области. Однако многие не выработали здесь четкой системы процедур, в результате чего поиск и отбор работников на должности руководителей осуществляется без всякой системы. Для организации эффективного отбора руководителей могут использоваться самые разные подходы и методы, призванные оценить достоинства или недостатки потенциальных претендентов.

В предлагаемом перечне мы сгруппировали методики по значимым факторам оценки кандидатов на руководящие должности (самосознание и самооценка руководителя, направленность личности и мотивации поведения, характерологические особенности руководителя, эмоциональность, межличностные отношения, способность к контролю, особенности темперамента, коммуникативные способности, лидерские качества, организаторские способности, способность к руководящей деятельности).

Кроме того, каждая методика сопровождается указанием того, какие конкретные психологические аспекты можно выявить у кандидатов на руководящие должности (см. табл. 1).

С. Анализ результатов и вынесение заключения о пригодности к управленческой деятельности.

Интерпретация психодиагностических данных является наиболее сложным и ответственным этапом профессионально-психологического отбора. Поэтому важно, чтобы анализ результатов и экспертное заключение было подготовлено специалистом-психологом (менеджером по персоналу, профконсультантом). Результаты тестирования позволяют делать вывод не только об актуальных и потенциальных возможностях претендента, но и формулировать прогноз его профессионального развития. Необходимо помнить, что на основании проведения лишь 1-2 методик невозможно подготовить квалифицированное заключение и оценить способность человека к управленческой деятельности. Желательно сочетание многофакторных методик и методик экспресс-диагностики, что позволит психологу поддерживать интерес претендента к процедуре тестирования и развивать его познавательную мотивацию.

Примерные методики оценки управленческих качеств и личностных особенностей руководителя

Наименование методики	Автор	Цель методики (что изучает)	Кол-во вопросов (утверждений, шкал)
ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ			
Личностная шкала проявлений тревоги	В. Норакидзе	Уровень тревожности, демонстративности, неискренности	60
Шкала депрессии	Т. Балашова	Уровень депрессии	20
Стратегии преодоления стрессовых ситуаций (SACS)	С. Хобфолл	Выявляет активную, просоциальную, пассивную, прямую, асоциальную модель поведения	54
Методики изучения самооценки психического состояния	Г. Айзенк	Тревожность, агрессивность, ригидность, фрустрацию	40
Шкала оценки уровня тревожности	Ч. Спилбергер	Личностная тревожность, ситуативная тревожность	40
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ			
Диагностика межличностных отношений	Т. Лири	Независимый доминирующий тип Властный лидирующий Прямолинейный агрессивный Недоверчивый скептический Покорный застенчивый	128

		Сотрудничающий Зависимый послушный Ответственный великодушный	
Социометрия	Д. Морено	Выявление лидеров, предпочитаемых и изолированных членов трудового коллектива. Совместимость в микрогруппах. Неформальные отношения в коллективе.	Количество критериев выбора зависит от цели исследования
Экспресс-методика по изучению климата в коллективе	О. Михалюк А. Шалыто	Эмоциональные, поведенческие, когнитивные компоненты отношений в коллективе	8
СПОСОБНОСТЬ К КОНТРОЛЮ			
Методика «Уровень субъективного контроля»	Е. Бажин Е. Голынкина А. Эткинд	Уровень самоконтроля личности в области: достижений, неудач, семейных отношений, производственных отношений, межличностных отношений, здоровья	44
Опросник субъективной локализации контроля	С. Пантилеев В. Столин	Интернальный (внутренний), экстернальный (внешний) уровень контроля	32
Методика «Волевая саморегуляция»	А. Зверьков Е. Эйдман	Овладение собственным поведением, настойчивость, самообладание	30
САМОСОЗНАНИЕ И САМООЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ			
Методика изучения самооценки	С. Будасси	Завышенная, заниженная, недифференцированная,	20

		образ реального Я образ идеального Я	
Методика изучения самооценки	М. Тугушкина	Уровень самооценки	От 30 до 50 качеств
Методика исследования самоотношения	С. Пантеев	Открытость, самоуверенность, саморуководство, зеркальное Я, самоценность, самопринятие, самопривязанность, конфликтность, самообвинение	110
Шкала самоуважения	М. Розенберг	Уровень самоуважения	10
Оценка уровня притязания	В. Гербачевский	Уровень притязания, мотивы деятельности, самооценка, волевые усилия, инициативность	42
НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ И МОТИВАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ			
Методика смысло-жизненных ориентаций	Д. Леонтьев	жизненные цели , интерес к жизни, результативность, сила личности, умение контролировать жизненные события	20
Морфологический тест жизненных ценностей	В. Сопов Л. Карпушина	Мотивационные ценности в сферах : профессиональной деятельности, образования,	112

		<p>семейной жизни, общественной жизни, увлечениях, физической активности, нравственно-деловые ценности</p>	
Психогеомерический тест	С. Дилленгер	Управленческие способности и качества руководителя	5 фигур
Ориентационная анкета	Б. Басс	Направленность на: - себя; - дело (работу); - общение	27
Измерение мотивации достижения	А. Мехрабиан М. Магомед-Эминов	Стремление к успеху, избегание неудач	32
ХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ			
Личностный опросник «ОТКЛЭ»	Н. Рейнвальд и др.	Организованность, трудолюбие, коллективизм, любопытность, эстетическое развитие	115
16 PF-опросник	Р. Кеттелл	Общительность, интеллект, эмоциональная устойчивость, подчиненность, экспрессивность нормативное поведение, робость, доверчивость,	105

		практичность, прямолинейность, уверенность в себе, консерватизм, конформизм, самоконтроль, самооценка	
Миннесотский многомерный личностный опросник	Адаптировали Ф. Березин М. Мирошников	Невротические реакции, социопатия, аффективные реакции, тревожность, мнительность, активность возбудимость	71
Характерологический опросник	К. Леонгард	Жизненная активность, возбудимость, эмоциональность, педантизм, тревожность, склонность к перепадам настроения, демонстративность неуравновешенность, утомляемость	88
ОСОБЕННОСТИ ТЕМПЕРАМЕНТА			
Тест-опросник	Г. Айзенк	Тип темперамента, интроверсия (экстраверсия), эмоциональная устойчивость (неустойчивость), искренность	57

Опросник Русалова (ФДСИ)	В. Русалов	Психомоторная сфера (способность к нагрузкам), коммуникационная сфера интеллектуальная сфера	150
Павловский темпераментальный опросник	К. Павлов	Сила возбуждения, сила торможения, подвижность нервной системы	63
Определение темперамента	А. Белов	Флегматик, сангвиник, меланхолик, холерик, «паспорт» темперамента	80
Структура темперамента	Б. Смирнов	Экстра (интроверсия), возбудимость (уравновешенность), темп реакции, активность	48
Опросник самоотношения сигнальной системы	Б. Кадыров	Активность, эмоциональность, память, воображение, саморегуляция, воля, аналитическое мышление	57
КОММУНИКАТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ			
Опросник Басса-Дарки	А. Басс А. Дарки	Физическая агрессия, косвенная агрессия, вербальная (речевая) агрессия раздражение, негативизм	75

		обида, подозрительность, чувство вины	
Методика «Реагирование в конфликтной ситуации»	Н. Гришина	Способы регулирования: - соревнование (соперничество); - сотрудничество; - избегание; - компромисс; - приспособление	30
Тест изучения общительности	А. Крупнов	Динамика общительности, мотивация общения, осмысленность общения, эмоциональность общения, регуляция в общении	140
ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА			
Самоактуализационный тест	Л. Гозман и др.	Ориентация во времени, ценностные ориентации, гибкость поведения, сензитивность, спонтанность, самоуважение, восприятие мира и людей, творчество, познавательная способность, агрессивность	126
Методика «Ценностные ориентации»	Д. Леонтьев М. Рокич	Приоритет ценностей (средств) Ценностей (целей) личности	36
Методика «Ценностные ориентации личности»	Г. Леевик	Ценности на труд,	50

		познание, общение, общественно-политическую деятельность, нравственное развитие, деловые качества, волевые качества, моральные качества	
Опросник проявлений свойств нервной системы	Л.М. Митина	Чувствительность, эмоциональность подвижность нервной системы, энергичность, выносливость к длительным и интенсивным нагрузкам	56
Шкала социальных интересов	Д. Кренделл	Уровень социального интереса, оценка значимых черт характера	24
Методика диагностики мотивации к успеху	Т. Элерс	Уровень мотивации личности к успеху	41
Краткий ориентировочный тест	В. Бузин	Способность к обобщению и анализу, гибкость мышления, точность и скорость восприятия, грамотность, выбор правильной стратегии	50
ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ			
Методика «Способности самоуправления»	М. Пейсахов	Оценка способностей к: анализу противоречий, прогнозированию, целеполаганию планированию,	48

		оценке качества, принятию решений, самоконтролю, коррекции, самоуправлению	
Методика определения стиля руководства трудовым коллективом	В. Захаров	Демократичный стиль, авторитарный попустительский	27
Методика КОС		Коммуникативные качества, организаторские способности	40
Шкала самооценки мотивации одобрения	Д. Марлоу Д. Краун	Мотивация одобрения, соответствие личности социальным нормам	20
Опросник «Волевой самоконтроль»		Способность управлять собственными действиями, состояниями, самообладание, настойчивость	30
Тест «Предрасположенность к руководству»	Г. Мюнстенберг	Уровни овладения руководящей деятельностью	36
СПОСОБНОСТИ К РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Тест «Свойства руководителя»	Ю. Жолобов	Качества руководителя с позиции оценки подчиненных и самого руководителя	15
Тест «Самопроверка решительности»	Н. Обозов Г. Щекин	Степень проявления решительности	12
Диагностика ведущего состояния «Я» в управленческом общении	Е, Жариков	Ролевые позиции «взрослый», «ребенок», «родитель»	21
Управленческая решетка	Р. Блейк	Личностные взаимоотношения с коллективом	

(ГРИД)	Дж.Моутон	(забота о персонале), профессиональные достижения (результативность организации) стиль управления (поведения) руководителя	
Тест на определение макиавеллизма		Склонность к авторитаризму, диктату	10
Типологический опросник Майерс-Бриггс	Э Майерс К.Бриггс	Экстраверсия (интроверсия) Способ ориентировки в ситуации Способ принятия решения Способ реализации решения	94

3. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ: ОПИСАНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДИК

В данном пособии мы приводим психодиагностические методики, которые зарекомендовали себя в практике отбора персонала на руководящие должности. Они позволяют выявить склонности и актуальные способности претендентов в управленческой деятельности, оценить стремления и возможности саморазвития личности, сформулировать прогноз профессиональной эффективности человека.

3.1. Первичное собеседование

Дает общее представление о профессиональной квалификации человека, его профессиональных предпочтениях и интересах, отношении к управленческой деятельности, профессиональном опыте и опыте руководящей работы, межличностном взаимодействии, профессиональных затруднениях и достижениях. В процессе собеседования можно получить информацию о поведении человека в ситуациях успеха и неудачи, о сильных и слабых сторонах личности, его профессиональных планах и жизненных целях, его самооценке. Приведем пример собеседования:

1. ФИО. _____
2. Какими основными квалификациями располагаете? _____

3. Для какой работы лучше всего подходите? _____

4. Какие основания так считать? _____

5. Какими видами деятельности предпочли бы не заниматься? _____

6. Почему? _____

7. Какой профиль работы предпочтете? _____

8. Как вы понимаете роль руководителя? _____

9. Что вы цените больше всего:
 личный успех; практические результаты;
 общую работу; иное.
10. Какой оклад хотели бы получать? _____
11. Каковы ваши профессиональные планы? _____

12. Какие перспективы видите для себя в профессиональной деятельности? _____

13. Отрасль народного хозяйства, в которой вы работаете:

- промышленность;
- сельское хозяйство;
- транспорт и связь;
- строительство;
- торговля;
- сфера обслуживания;
- здравоохранение, просвещение;
- наука, культура, искусство;
- иное.

14. Последнее место работы и занимаемая
должность. _____

15. Число
подчиненных. _____

16. Время работы с _____ по

17. Как была найдена
работа. _____

18. Характер работы в начале трудовой
деятельности. _____

19. Ваши последующие
занятия. _____

20. Какие испытывали затруднения в
работе? _____

21. Как их
решали? _____

22. Совместимость с
руководителем. _____

23. Как вы можете это
объяснить? _____

24. Что больше нравится в
работе? _____

25. Что меньше
всего? _____

26. Причины перехода на другую
работу? _____

27. Где была наибольшая удовлетворенность
работы? _____

28. Как бы описали себя с помощью трех
прилагательных? _____

29. Ваши сильные
стороны. _____

30. Слабые. _____

31. Три черты, которые хотелось бы
исправить. _____

32. Три ситуации
успеха. _____

33. Назовите три ситуации, когда не достигли
успеха. _____

34. Как представляете свое положение через 3-5
лет? _____

35. Каковы ваши жизненные цели? _____

36. Когда сочтете себя достигшим цели (ваше определение успеха)? _____

37. Как будете мотивировать подчиненных? _____

3.2. Ведущие роли в управленческом общении

Методика позволяет диагностировать ведущее состояние «Я» в управленческом общении. В ее основе лежит представление Э. Берна о структуре личности. Личность, по его мнению, включает три эго-состояния: Я-взрослый (проявляется в ответственности, адекватности, объективности), Я-ребенок (непосредственность, импульсивность, эмоциональная неустойчивость), Я-родитель (категоричность, самоуверенность, нормативность).

Каждое состояние имеет свою характерную позицию, которая оказывает влияние на поведение и деятельность человека в различных ситуациях. Соотношение эго-состояний, превалирующая позиция одного из них позволяет оценить степень зрелости личности, дает возможность прогнозировать особенности межличностного взаимодействия руководителя

Инструкция: Оцените каждое из приведенных высказываний в баллах от 0 до 10.

Подсчитайте отдельно сумму баллов последующим номерам воаросов:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 (Д – «Дитя»);
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 (В – «Взрослый»);
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 (Р – «Родитель»).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания.

Опросник

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.

3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящее вокруг.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся увидеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Если у вас получилась формула ВДР, то значит, что вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и непосредственны, не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Сочетание РДВ свидетельствует о категоричности и самоуверенности. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Все это может осложнить процесс общения с подчиненными.

Сочетание ДВР говорит о непосредственности и эмоциональности как главных составляющих процесса общения. Но эти качества хороши до определенных пределов. Если они начинают мешать общению, то пора взять эмоции под контроль.

3.3. Психометрический тест

Психометрия — уникальная практическая система анализа личности, которая позволяет:

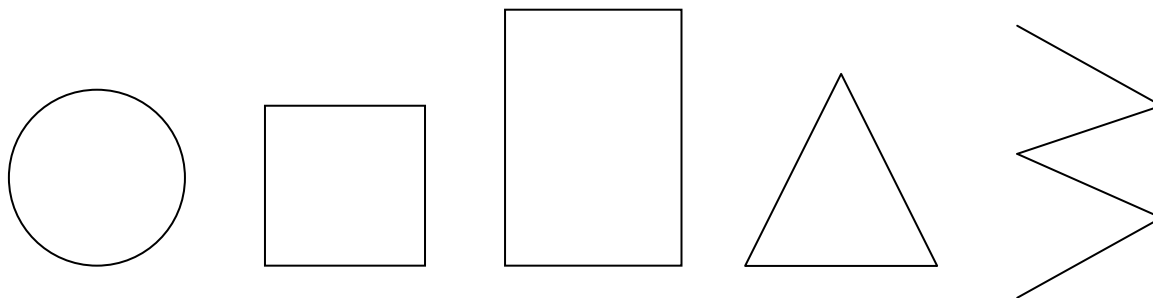
1) мгновенно определить форму, или тип (хотя здесь есть различия) личности интересующего вас человека и, естественно, вашу собственную форму;

2) дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на обыденном, понятном каждому языке;

3) составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Психогеометрия как система сложилась в США. Автор этой системы Сьюзен Деллингер — специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Точность диагностики с помощью психогеометрического метода достигает 85%.

Инструкция



Посмотрите на пять фигур (круг, квадрат, прямоугольник, треугольник, зигзаг), изображенных на листе бумаги. Выберите из них ту, в отношении которой вы можете сказать: «Это — Я!» Постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас. Запишите ее название под №1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами.

Итак, самый трудный этап работы закончен. Какую бы фигуру вы ни поместили на первое место, это ваша основная фигура, или субъективная форма. Она дает возможность определить ваши главные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры — это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую мелодию вашего поведения. Последняя фигура указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности. Однако может оказаться, что ни одна фигура вам полностью не подходит. Тогда вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм.

Квадрат

Если вашей основной формой оказался Квадрат, то вы — неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, — вот чем, прежде всего, знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации.

Квадраты — коллекционеры всевозможных данных. Все сведения систематизированы, разложены по полочкам. Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно слышат эрудитами, по крайней мере, в своей области.

Мыслительный анализ — сильная сторона Квадрата. Если вы твердо выбрали для себя Квадрат — фигуру линейную, то, вероятнее всего, вы относитесь к «левополушарным» мыслителям, то есть к тем, кто перерабатывает данные, говоря языком информатики, в последовательном формате: а-б-в-г и т. д. Квадраты скорее «вычисляют» результат, чем догадываются о нем. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям.

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок. Идеал Квадрата — распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Он постоянно «упорядочивает», организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся!) отличными администраторами, исполнителями, но... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Чрезмерное пристрастие к деталям, потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации.

Треугольник

Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение. Самая характерная особенность истинного Треугольника — способность концентрироваться на главной цели. Треугольники — энергичные, неуправляемые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их!

Они, как и их родственники — Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются «левополушарными» мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском наиболее эффективного в данных условиях решения проблемы.

Треугольник — это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и, по возможности, за других делает

Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле — это установка на победу, выигрыш, успех! Он часто рискует, бывает нетерпеливым и нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решений.

Треугольники очень не любят оказываться неправыми и с большим трудом признают свои ошибки. Можно сказать, что они видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступают по-своему. Однако они весьма успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и впитывают, как губка, полезную информацию.

Треугольники — честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря — сделать карьеру. Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: «А что я буду с этого иметь?» Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом «высоком» уровне управления. Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут «столкнуть лбами» своих противников. Главные отрицательные качества «треугольной» формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели по головам других. Это характерно для «зарвавшихся» Треугольников, которых никто вовремя не остановил. Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя, без них жизнь потеряла бы свою остроту.

Прямоугольник

Символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут «носить» остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Причины прямоугольного состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно — значимость изменений для определенного человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени.

Наиболее характерные черты Прямоугольников — непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Прямоугольники могут сильно меняться изо дня в

день и даже в пределах одного дня! Они имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать лучше в чем-то, ищут новые методы работы, стили жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он в течение всего периода примеряет одежду других форм: «треугольную», «круглую» и т. д. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают истораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с «человеком без стержня». Прямоугольникам общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, — любознательность, пытливість, живой интерес ко всему происходящему и... смелость! Прямоугольники пытаются делать то, что никогда раньше не делали; задают вопросы, на что прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, оборотной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать. «Прямоугольность» — всего лишь стадия. Она пройдет!

Круг

Круг — это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает его, искренне заинтересован прежде всего в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга — люди, их благополучие. Круг — самый доброжелательный из пяти форм. Он чаще всего служит тем «клеем», который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, то есть стабилизирует группу.

Круги — самые лучшие коммуникаторы среди пяти форм, прежде всего потому, что они лучшие слушатели, они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживания другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свои собственные. Естественно, что люди тянутся к Кругам. Круги великолепно «читают» людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги «болеют» за свой коллектив и высокопопулярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги, в силу их направленности скорее на людей, чем, надело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать «твердую» позицию и принимать непопулярные решения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с

другом. Поэтому, когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно Круг уступит первым.

Во-вторых, Круги не отличаются решительностью, слабы в «политических играх» и часто не могут подать себя и свою «команду» должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх более сильные личности, например, Треугольники. Круги, кажется, не слишком беспокоятся о том, в чьих руках будет находиться власть. Лишь бы все были довольны, и кругом царил мир. Однако в одном Круги проявляют завидную твердость — если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости.

Круг — это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицирует себя с Кругом, скорее относятся к «правополушарным» мыслителям. Правополушарное мышление более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, а скорее мозаично, прорывами, с пропуском отдельных звеньев. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой. Просто формализмы у них не получают приоритета в решении жизненных проблем. Главные черты их стиля мышления — ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т. д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Можно сказать, что Круг — прирожденный психолог. Однако чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, Кругу не хватает «левополушарных» организационных навыков своих «линейных братьев» — Треугольника и Квадрата.

Зигзаг

Эта фигура символизирует креативность, творчество, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то вы, скорее всего, истинный «правополушарный» мыслитель, инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят вас численностью.

Итак, как и вашему ближайшему родственнику — Кругу, только еще в большей степени, вам свойственны образность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая последовательная дедукция — это не ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки: от а... к... я! Поэтому многим линейным, «левополушарным» трудно понять Зигзагов. «Правополушарное» мышление не фиксируется на деталях, поэтому оно, упрощая в чем-то картину мира, позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что

нравится Зигзагам. В отличие от Кругов, Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а наоборот — заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, «снимается». Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительными, «открывая глаза другим» на возможность нового решения. Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутина, шаблон, правила и инструкции, статус-кво или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются.

Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимо иметь большое разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаг оживает и начинает выполнять свое основное назначение — генерировать новые идеи и методу работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так же реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность.

Зигзаг — самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая и интересная мысль, он готов поведать ее всему миру! Зигзаги — неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает дипломатичности: они несдержанны, очень экспрессивны («режут правду в глаза»), что, наряду с их эксцентричностью, часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же, они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).

3.4. Краткий ориентировочный тест

Тест позволяет диагностировать, как общий уровень умственных способностей, так и его составляющие (способности обобщения и анализа, гибкость мышления, скорость и точность восприятия, распределение и концентрация внимания, грамотность, пространственное воображение обучаемость и деловые качества человека).

Инструкция

Вам предлагается несколько простых заданий. Прочтите внимательно эту страницу и без команды не переворачивайте ее.

Познакомьтесь с образцами заданий и правильными ответами на них:

1. "Быстрый" является противоположным по смыслу слову:
1 - тяжелый, 2 - упругий, 3 - скрытный, 4 - легкий, 5 - медленный.
Правильный ответ: 5
2. Бензин стоит 44 цента за литр. Сколько стоит 2,5 литра?
Правильный ответ: 110 центов или 1,1 доллар.
3. Минер-минор. Эти два слова являются:
1 - сходными, 2 - противоположными, 3 - ни сходными, ни противоположными по значению.
Правильный ответ: 3.

Тест, который Вам будет предложен сейчас, содержит 50 вопросов. На выполнение теста Вам дается 15 минут. Ответьте на столько вопросов, на сколько сможете, и не тратьте много времени на один вопрос. Если необходимо – пользуйтесь бумагой для записи. О том, что Вам не понятно, спросите сейчас. Во время выполнения теста ответы на ваши вопросы даваться не будут.

После команды «Начали!» переверните страницу и начинайте работать.

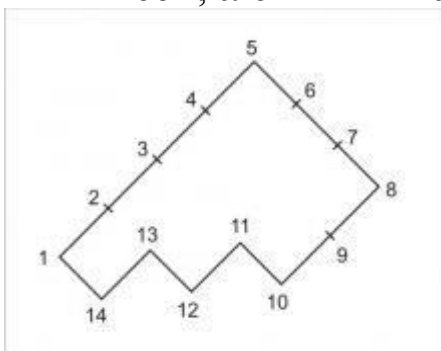
Через 15 минут, по команде, сразу же прекратите выполнение заданий, переверните страницу и отложите ручку.

Тестовый материал

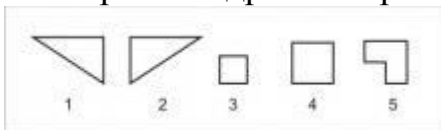
1. Одиннадцатый месяц года – это: 1 - октябрь, 2 - май, 3 - ноябрь, 4 - февраль.
2. "Суровый" является противоположным по значению слову: 1 - резкий, 2 - строгий, 3 - мягкий, 4 - жесткий, 5 - неподатливый.
3. Какое из приведенных ниже слов отлично от других: 1 - определенный, 2 - сомнительный, 3 - уверенный,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

9. "Ясный" является противоположным по смыслу слову: 1 - очевидный, 2 - явный, 3 - недвусмысленный, 4 - отчетливый, 5 - тусклый.
10. Предприниматель купил несколько подержанных автомобилей за 3500 долларов, а продал их за 5500 долларов, заработав при этом 50 долларов за автомобиль. Сколько автомобилей он продал?
11. Слова "стук" и "сток" имеют:
1 - сходное значение,
2 - противоположное,
3 - ни сходное, ни противоположное.
12. Три лимона стоят 45 центов. Сколько стоит 1,5 дюжины.
13. Сколько из этих 6 пар чисел являются полностью одинаковыми?
5296 5296
66986 69686
834426 834426
7354256 7354256
61197172 61197172
83238224 83238234
14. "Близкий" является противоположным слову: 1 - дружеский, 2 - приятельский, 3 - чужой, 4 - родной, 5 - иной.
15. Какое число является наименьшим: 6 0,7 9 36 0,31 5 ?
16. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось правильное предложение. В качестве ответа запишите две последние буквы последнего слова: одни уходя они гостей после наконец остались
17. Какой из приведенных ниже пяти рисунков наиболее отличен от других?
-
18. Два рыбака поймали 36 рыб. Первый поймал в 8 раз больше, чем второй. Сколько поймал второй?
19. "Восходить" и "возродить" имеют: 1 - сходное значение, 2 - противоположное, 3 - ни сходное, ни противоположное.
20. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось утверждение. Если оно правильно, то ответ будет П, если неправильно - Н.
Мхом обороты камень набирает заросший.
21. Две из приведенных ниже фраз имеют одинаковый смысл, найдите их:
1. Держать нос по ветру.
2. Пустой мешок не стоит.
3. Трое докторов не лучше одного.
4. Не все то золото, что блестит.
5. У семи нянек дитя без глаза.
22. Какое число должно стоять вместо знака «?»: 73 66 59 52 45 38 ?

23. Длительность дня и ночи в сентябре почти такая же, как и в: 1 - июне, 2 - марте, 3 - мае, 4 - ноябре.
24. Предположим, что первые два утверждения верны. Тогда заключительное будет: 1 - верно, 2 - неверно, 3 - неопределенно.
 Все передовые люди - члены партии.
 Все передовые люди занимают крупные посты.
 Некоторые члены партии занимают крупные посты.
25. Поезд проходит 75 см за $\frac{1}{4}$ с. Если он будет ехать с той же скоростью, то какое расстояние он пройдет за 5 с?
26. Если предположить, что два первых утверждения верны, то последнее: 1 - верно, 2 - неверно, 3 - неопределенно.
 Боре столько же лет, сколько Маше.
 Маша моложе Жени.
 Боря моложе Жени.
27. Пять полукилограммовых пачек мясного фарша стоят 2 доллара. Сколько килограмм фарша можно купить за 80 центов?
28. Расстилать и растянуть. Эти слова: 1 - схожи по смыслу, 2 - противоположны, 3 - ни схожи, ни противоположны.
29. Разделите эту геометрическую фигуру прямой линией на две части так, чтобы, сложив их вместе, можно было получить квадрат:



30. Предположим, что первые два утверждения верны. Тогда последнее будет: 1 - верно, 2 - неверно, 3 - неопределенно.
 Саша поздоровался с Машей.
 Маша поздоровалась с Дашей.
 Саша не поздоровался с Дашей.
31. Автомобиль стоимостью 2400 долларов был уценен во время сезонной распродажи на $33\frac{1}{3}\%$. Сколько стоил автомобиль во время распродажи?
32. Три из пяти фигур нужно соединить таким образом, чтобы получилась равнобедренная трапеция:



33. На платье требуется $2\frac{1}{3}$ м. ткани. Сколько платьев можно сшить из 42 м.?

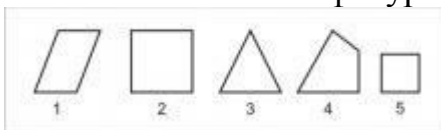
34. Значения следующих двух предложений: 1 - сходны, 2 - противоположны, 3 - ни сходны, ни противоположны.
Трое докторов не лучше одного.
Чем больше докторов, тем больше болезней.
35. Увеличивать и расширять. Эти слова: 1 - сходны, 2 - противоположны, 3 - ни сходны, ни противоположны.
36. Смысл двух английских пословиц: 1 - схож, 2 - противоположен, 3 - ни схож, ни противоположен.
Швартоваться лучше двумя якорями.
Не клади все яйца в одну корзину.
37. Бакалейщик купил ящик с апельсинами за 3,6 долларов. В ящике их было 12 дюжин. Он знает, что 2 дюжины испортятся еще до того, как он продаст все апельсины. По какой цене ему нужно продавать апельсины, чтобы получить прибыль в $\frac{1}{3}$ закупочной цены?
38. Претензия и претенциозный. Эти слова по своему значению: 1 - схожи, 2 - противоположны, 3 - ни сходны, ни противоположны.
39. Если бы полкило картошки стоило 0,0125 доллара, то сколько килограмм можно было бы купить за 50 центов?
40. Один из членов ряда не подходит к другим. Каким числом Вы бы его заменили: $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{6}$.
41. Отражаемый и воображаемый. Эти слова являются: 1 - сходными, 2 - противоположными, 3 - ни сходными, ни противоположными.
42. Сколько соток составляет участок длиной 70 м и шириной 20 м?
43. Следующие две фразы по значению:
1 - сходны,
2 - противоположны,
3 - ни сходны, ни противоположны.
Хорошие вещи дешевы, плохие дороги.
Хорошее качество обеспечивается простотой, плохое – сложностью.
44. Солдат, стреляя в цель, поразил ее в 12.5% случаев. Сколько раз солдат должен выстрелить, чтобы поразить ее сто раз?
45. Один из членов ряда не подходит к другим. Какое число Вы бы поставили на его место: $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{9}$ $\frac{1}{12}$ $\frac{1}{14}$?
46. Три партнера по акционерному обществу (АО) решили поделить прибыль поровну. Т. вложил в дело 4500 долларов, К. - 3500 долларов, П. - 2000 долларов. Если прибыль составит 2400 долларов, то насколько меньше прибыль получит Т. по сравнению с тем, как если бы прибыль была разделена пропорционально вкладам?
47. Какие две из приведенных ниже пословиц имеют сходный смысл:
1. Куй железо, пока горячо.
2. Один в поле не воин.
3. Лес рубят, щепки летят.
4. Не все то золото, что блестит.
5. Не по виду суди, а по делам гляди?

48. Значение следующих фраз: 1 - сходно, 2 - противоположно, 3 - ни сходно, ни противоположно.

Лес рубят щепки летят.

Большое дело не бывает без потерь.

49. Какая из этих фигур наиболее отлична от других?



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

Примечание редактора

Некоторые задания в вопросах могут быть изменены на аналогичные. Корни этого в различных модификациях теста (Э.Ф.Вандерлик, В.Н.Бузин и, возможно, другие). Например:

16: есть соль любовь жизни.

24: Все предметы из камня тонут в воде. Данный предмет не утонул в воде. Данный предмет не из камня.

Ключ к тесту

Интегральный показатель общих умственных способностей (Ип) равен количеству правильно решенных задач.

Ключ к тесту

№ Задания	Ключ	№ Задания	Ключ
1	3	26	1
2	3	27	1
3	2	28	1
4	ДА	29	2 – 13
5	4	30	3
6	2	31	1600
7	4	32	1, 2, 4
8	1	33	18
9	5	34	3
10	40	35	1
11	3	36	1
12	2,7 (270)	37	4,8
13	4	38	1
14	3	39	20

15	0,31	40	1/8
16	НИ	41	3
17	4	42	14
18	4	43	1
19	3	44	800
20	Н	45	1/10
21	3,5	46	280
22	31	47	4, 5
23	2	48	1
24	1	49	3
25	1500 (15)	50	17

Интегральный показатель общих умственных способностей (Ип) равен количеству правильно решенных задач.

Интерпретация результатов теста

Анализ результатов целесообразно начинать с определения уровня общих умственных способностей. Для этого количество правильно решенных задач (Ип) соотносится со шкалой уровней.

Величина показателя Ип	Уровень общих умственных способностей
13 и меньше	низкий
14-18	ниже среднего
19-24	средний
25-29	выше среднего
30 и больше	высокий

Установленный уровень является показателем общих способностей. Данная методика позволяет выделить параметры и проанализировать их.

Способности обобщения и анализа материала устанавливаются на основе выполнения заданий на пословицы. Эти задания требуют абстрагирования от конкретной фразы и перехода в область интерпретации смыслов, установления их пересечений и нового возврата к конкретным фразам.

Гибкость мышления как компонент общих способностей также определяется по выполнению заданий на пословицы. Если ассоциации испытуемого носят хаотический характер, то можно говорить о ригидности мышления (например, такие задания, как №11).

Инертность мышления и переключаемость – это важные характеристики общих способностей к обучаемости. Для их диагностики предусмотрено специальное расположение заданий в данном тесте. Чередование различных типов заданий в тексте может затруднять их решение

лицам с инертными связями прошлого опыта. Такие лица с трудом меняют избранный способ работы, не склонны менять ход своих суждений, переключаться с одного вида деятельности на другой. Их интеллектуальные процессы малоподвижны, темп работы замедлен.

Эмоциональные компоненты мышления и отвлекаемость выявляются по заданиям, которые могут снижать показатель теста у испытуемых (24, 27, 31 и др.). Эмоционально реагирующие испытуемые начинают улыбаться и обращаться к экспериментатору вместо того, чтобы быть направленными на объект, то есть задачу.

Скорость и точность восприятия, распределение и концентрация внимания определяются заданиями № 8 и 13. Они выявляют способность в сжатые сроки работать с самым разнообразным материалом, выделять основные содержания, сопоставлять цифры, знаки и т.п.

Употребление языка, грамотность может быть проанализирована на основании выполнения заданий на умение пользоваться языком. Задача №8 предполагает элементарные знания иностранного языка (в пределах алфавита).

Ориентировка устанавливается благодаря анализу стратегии выбора испытуемым задач для решения. Одни испытуемые решают все задачи подряд. Другие – только те, которые для них легки и решаются ими быстро. Определение легкости решения очень индивидуально. Здесь к тому же проявляются склонности тестируемых. Некоторые из них просматривают напечатанные на данном листе теста задания и выбирают сначала задачи математические, имеющие числовое содержание, а другие, пользуясь этой стратегией, предпочитают задачи вербальные.

Пространственное воображение характеризуется по решению четырех задач, предполагающих операции в двумерном пространстве.

Таким образом, методика КОТ может быть использована для исследования относительно большого количества компонентов общих способностей. С ее помощью достаточно надежно прогнозируется обучаемость и деловые качества человека.

Тест позволяет продумать рекомендации для развития тех аспектов интеллекта, из-за которых медленно или неправильно выполнены соответствующие задания.

Например, если испытуемый не выполнил задания №10, 13, то ему нужно рекомендовать упражнения, развивающие концентрацию и распределение внимания.

Если испытуемый плохо справляется с заданиями типа №2, 5, 6, то в этом случае ему поможет чтение толковых словарей, словарей крылатых выражений и слов, пословиц и поговорок, словарей иностранных слов и двуязычных словарей, а также полезно решать лингвистические задачи.

Если испытуемый плохо выполнил числовые задачи, то для развития соответствующего свойства полезны сборники головоломок.

В случае, когда у испытуемого вызывали проблемы задачи, требующие пространственного представления, важна тренировка концентрации внимания на разнообразных объектах, с последующим преобразованием их образов в представлении.

3.5. Тип темперамента личности

3.5.1. Методика «Формула темперамента» А. Белова позволяет не только диагностировать преобладающий тип темперамента претендента, но и составить формулу, которая демонстрирует соотношение различных типов темперамента в личности

Инструкция. 1. Отметьте знаком «+» те качества в «паспорте» темперамента, которые для вас обычны, повседневны. Подсчитайте количество положительных ответов (+) отдельно по каждому из четырех множеств

2. Суммируйте количество положительных ответов по всему тесту

3. Составьте формулу темперамента и подсчитайте сочетание отдельных типов в личности респондента:

$$\Phi_T = \frac{\text{кол.} + X}{\text{общ.}_\text{кол.}} * 100\% + \frac{\text{кол.} + C}{\text{общ.}_\text{кол.}} * 100\% + \frac{\text{кол.} + \Phi}{\text{общ.}_\text{кол.}} * 100\% + \frac{\text{кол.} + M}{\text{общ.}_\text{кол.}} * 100\%$$

Паспорт темперамента.

Множество X:

1. Неусидчивы, суетливы
2. Невыдержанны, вспыльчивы ;
3. Нетерпеливы ;
4. Резки и прямолинейны в отношениях с людьми ;
5. Решительны и инициативны ;
6. Упрямы ;
7. Находчивы в споре ;
8. Работаете рывками ;
9. Склонны к риску ;
10. Незлопамятны и необидчивы ;
11. Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью;
12. Неуравновешенны и склонны к горячности ;
13. Агрессивный забияка ;
14. Нетерпимы к недостаткам ;
15. Обладаете выразительной мимикой;
16. Способны быстро действовать и решать;
17. Неустанно стремитесь к новому;
18. Обладаете резкими порывистыми движениями;

19. Настойчивы в достижении поставленной цели;
20. Склонны к резким сменам настроения

Множество С:

1. Веселы и жизнерадостны ;
2. Энергичны и деловиты;
3. Часто не доводите начатое дело до конца;
4. Склонны переоценивать себя;
5. Способны быстро схватывать новое;
6. Неустойчивы в интересах и склонностях;
7. Легко переживаете неудачи и неприятности;
8. Легко приспособливаетесь к разным обстоятельствам;
9. С увлечением беретесь за любое новое дело;
10. Быстро остываете, если дело перестанет вас интересовать;
11. Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую;
12. Тяготитесь однообразием, будничной, кропотливой работой;
13. Общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми для вас людьми;
14. Выносливы и работоспособны;
15. Обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами, выразительной мимикой;
16. Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке;
17. Обладаете всегда бодрым настроением;
18. Быстро засыпаете и пробуждаетесь;
19. Часто не собраны, проявляете поспешность в решениях;
20. Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться

Множество Ф:

1. Спокойны и хладнокровны ;
2. Последовательны и обстоятельны в делах;
3. Осторожны и рассудительны;
4. Умеете ждать;
5. Молчаливы и не любите попусту болтать;
6. Обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики;
7. Сдержанны и терпеливы;
8. Доводите начатое дело до конца;
9. Не растрачиваете попусту сил;
10. Придерживаетесь выработанного распорядка дня, жизни, системы в работе;
11. Легко сдерживаете порывы;
12. Маловосприимчивы к одобрению и порицанию;
13. Незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес;
14. Постоянны в своих отношениях и интересах;

15. Медленно включаетесь в работу и медленно переключаетесь с одного дела на другое;
16. Ровны в отношениях со всеми;
17. Любите аккуратность и порядок во всем;
18. С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке;
19. Обладаете выдержкой;
20. Несколько медлительны

Множество М:

1. Стеснительны и застенчивы;
2. Теряетесь в новой обстановке;
3. Затрудняетесь установить контакт с незнакомыми людьми;
4. Не верите в свои силы;
5. Легко переносите одиночество;
6. Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах;
7. Склонны уходить в себя;
8. Быстро утомляетесь;
9. Обладаете тихой речью, иногда снижающейся до шепота;
10. Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника;
11. Впечатлительны до слез;
12. Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию;
13. Предъявляете высокие требования к себе и окружающим;
14. Склонны к подозрительности, мнительности;
15. Болезненно чувствительны и легко ранимы;
16. Чрезмерно обидчивы;
17. Скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями;
18. Малоактивны и робки;
19. Уступчивы, покорны;
20. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих

Для **холериков** предпочтительна деятельность, связанная с личным общением, знакомствами и услугами. Переменчивость и непредсказуемость делает холерика трудно управляемым. Работоспособность холерика высокая, но неустойчивая. Сильные стороны руководителя этого темперамента — умение быстро выдать свежую идею в неожиданно изменившейся ситуации, зажечь и повести за собой окружающих. Недостатком холерика — руководителя является его отстранённость от технологии, производственных процессов и ориентация в первую очередь на людей.

Флегматика наверно можно назвать рекордсменом по работоспособности и производительности, что делает его незаменимым во всех областях, связанных с производством. При всей внешней ленивости и медлительности флегматик достигает лучших результатов по объему и качеству работы по сравнению с людьми любых других темпераментов в сходных условиях. Однако для успеха ему требуются стабильные условия работы,

Меланхолик обычно имеет неустойчивые эмоции, склонен к необоснованным страхам и беспокойствам, отличается высокой утомляемостью и нерешительностью. Меланхоликам рекомендуется интеллектуальная сфера деятельности, где они чувствуют себя наиболее уверенно. Это аналитика, планирование, работа с большими объемами «виртуальной информации». Меланхоликам следует избегать большой эмоциональной нагрузки и не перегружать себя контактами с людьми.

Среди руководителей чаще встречаются **сангвиники**, этот тип является самым приемлемым руководителем с точки зрения подчиненных. Однако технические моменты в работе часто вызывают у сангвиников затруднение. Его сильная черта –расположение к себе – не всегда срабатывает в условиях, например, планового производства

Наименее подходящий тип темперамента для руководителя-меланхолика. Хотя в каждом конкретном случае нужно рассматривать индивидуально, с учетом других особенностей личности. В работе руководителя приемлем и холерик, но у него обычно возникают трудности во взаимоотношениях с коллективом из-за своего взрывного характера и эмоциональной неуравновешенности. Флегматику в работе руководителем могут мешать излишнее спокойствие, его "толстокожесть" и медлительность в решении оперативных проблем. Но зато ему нет равных в обдумывании решений и планировании. Поэтому он лучше справляется со стратегическими задачами и подбирает себе быстрых, оперативных подчиненных.

3.5.2. Типология темпераментов Д. Кейрси. Развивая взгляды на природу человека, открытые одним из крупнейших психологов XX Карлом Густавом Юнгом, американский психолог Дэвид Кейрси предложил еще одну концепцию темперамента, опирающуюся на стабильность (постоянство вне зависимости от ситуации) проявления того или иного склада личности.

Инструкция. Заполните таблицу, последовательно отмечая в каждой строчке наиболее предпочтительный для вас ответ. Суммируя количество положительных ответов по каждому столбцу, Вы сможете диагностировать у себя тот или иной тип темперамента (по Д. Кейрси)

<i>Вы обычно</i>	Энтузиаст	Спокойный	Собранный	Возбужденный
<i>Стремитесь</i>	Романтика	Точность	Обладание	Стимуляция
<i>Желанное качество</i>	Добро	Могущество	Благородство	Смелость
<i>Легче вообразить</i>	Метафоры	Структуры	Ассоциации	Тона, оттенки
<i>Чаще</i>	Раздраженный, вспыльчивый	Напряженный	Подавленный	Скучающий

<i>В семье</i>	Взаимная интимность	Индивидуальность	Иерархия	Мобильность
<i>Легче удается в учебе</i>	Литература	Точные науки	Бизнес	Искусство
<i>Ищете</i>	Свое лицо	Проблемные ситуации	Надежность	Приключения
<i>Доставляет удовольствие</i>	Убедить	Достичь совершенства	Быть незаменимым	Играть в карты
<i>Легче дается</i>	Интеграция	Дифференциация	Стандарты	Вариации
<i>Участвуете в группах для</i>	Вдохновение	Размышление	Церемонии	Развлечения, риск
<i>Важно в группах</i>	Обратная связь	Достижения	Причастность членов	Действие
<i>Лучше работать с</i>	Персонально с людьми	Стратегия предприятия	Материальные средства	Тактика предприятия
<i>Доверяете более</i>	Интуиции	Разуму	Авторитетам	Импульсам
<i>Легче отмечаете</i>	Смысл, значение	Категории	Количество	Приемы, операции
<i>Взгляд на вещи</i>	Парадоксальный	Скептический	Пессимистический	Циничный
<i>Ценность</i>	Изменение	Гениальность	Ответственность	Мастерство
<i>Важное качество</i>	Вера	Относительность	Фатализм	Оптимизм
<i>Предмет уважения</i>	Пророк	Гений	Аристократ	Мот, расточитель
<i>Сумма</i>	NF	NT	SJ	SP

Проявления типов темперамента (по Д. Кейрси) в производственной деятельности и управлении:

NF– Стремление к тому, чтобы быть самим собой, иметь ценность в собственных глазах; *Проявления в работе:*

Ищет смысл и истину;

Сопереживает;

Понимает возможности организации и людей;

Выражает признательность, энтузиазм, одобрение;

Охотно идет на межличностное общение;

Поддерживает тесный контакт с остальными;

Все относит на свой счет;
Охотно поощряет других и любит, когда поощряют его;
NT- Дух научного поиска, стремление к власти над законами природы;
Проявления в работе:
Ценит компетентность и знания, стремится к ним;
Работает над идеями и концепциями;
Любит сложные задачи;
Видит жизнь как систему, нуждающуюся в дальнейшем совершенствовании;
Рассматривает возможности путем объективного анализа;
Любит начинать проекты, но не всегда заканчивает;
Не всегда уверен в чувствах других людей;
Откликается на новые идеи;
SJ- Доминирует чувство долга, стремление занять достойное место в определенной социальной структуре. *Проявления в работе:*
Старается быть причастным и вносить свой вклад;
Ценит согласованность;
Аккуратный, надежный, реалистичный;
Понимает в чем ценность работы его организации;
Ждет реалистичности от других;
Одобряет стабильность и порядок;
Предпочитает награды неличного характера
Легче критикует, чем поощряет.
SP- Свобода, спонтанность реакций, стремление следовать собственным импульсам. *Проявления в работе:*
Нуждается в свободе действий;
Имеет дело с реальными проблемами;
Уступчивый, восприимчивый;
Охотно идет на риск;
Очень сговорчив;
Может считаться нерешительным;
Может попасть в неприятную ситуацию, но ненадолго;
Ему лучше удается текущее планирование.

3.6. Исследование личностной и ситуативной тревожности

Измерение тревожности как свойства личности особенно важно для оценки руководителя, так как это свойство во многом обуславливает его поведение в различных ситуациях. Определенный уровень тревожности — естественная и обязательная особенность активной деятельной личности. Оценка руководителем своего состояния в этом отношении является существенным компонентом самоконтроля и самовоспитания.

Под личностной тревожностью понимается устойчивая индивидуальная характеристика, отражающая предрасположенность субъекта

к тревоге и предполагающая наличие у него тенденции воспринимать достаточно широкий «веер» ситуаций как угрожающие, отвечая на каждую из них определенной реакцией. Ситуативная тревожность характеризуется напряжением, беспокойством, озабоченностью, нервозностью. Это состояние возникает как эмоциональная реакция на стрессовую ситуацию и может быть разным по интенсивности и динамичности во времени.

Единственной методикой, позволяющей дифференцированно измерять тревожность и как личностное свойство, и как состояние является методика, предложенная Ч. Д. Спилбергером (адаптирована Ю. Л. Ханиным).

Шкала ситуативной тревожности (СТ)

Инструкция. Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните цифру в соответствующей графе справа в зависимости от того, как вы себя чувствуете в данный момент. Над вопросами долго не задумывайтесь, поскольку правильных и неправильных ответов нет.

№ п/п	Суждение	Нет, это не так	Пожалуй, так	Верно	Совершенно верно
1	Я спокоен	1	2	3	4
2	Мне ничто не угрожает	1	2	3	4
3	Я нахожусь в напряжении	1	2	3	4
4	Я внутренне скован	1	2	3	4
5	Я чувствую себя свободно	1	2	3	4
6	Я расстроен	1	2	3	4
7	Меня волнуют возможные неудачи	1	2	3	4
8	Я ощущаю душевный покой	1	2	3	4
9	Я встревожен	1	2	3	4
10	Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения	1	2	3	4
11	Я уверен в себе	1	2	3	4
12	Я нервничаю	1	2	3	4
13	Я не нахожу себе места	1	2	3	4
14	Я взвинчен	1	2	3	4
15	Я не чувствую скованности	1	2	3	4
16	Я доволен	1	2	3	4
17	Я озабочен	1	2	3	4
18	Я слишком возбужден и мне не по себе	1	2	3	4

19	Мне радостно	1	2	3	4
20	Мне приятно	1	2	3	4

Шкала личной тревожности (ЛТ)

Инструкция. Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните цифру в соответствующей графе справа в зависимости от того, как вы себя чувствуете обычно. Над вопросами долго не думайте, поскольку правильных или неправильных ответов нет.

№ п/п	Суждение	Никогда	Почти никогда	Часто	Почти всегда
21	У меня бывает приподнятое настроение	1	2	3	4
22	Я бываю раздражительным	1	2	3	4
23	Я легко расстраиваюсь	1	2	3	4
24	Я хотел бы быть таким же удачливым, как и другие	1	2	3	4
25	Я сильно переживаю неприятности и долго не могу о них забыть	1	2	3	4
26	Я чувствую прилив сил и желание работать	1	2	3	4
27	Я спокоен, хладнокровен и собран	1	2	3	4
28	Меня тревожат возможные трудности	1	2	3	4
29	Я слишком переживаю из-за пустяков	1	2	3	4
30	Я бываю вполне счастлив	1	2	3	4
31	Я все принимаю близко к сердцу	1	2	3	4
32	Мне не хватает уверенности в себе	1	2	3	4
33	Я чувствую себя беззащитным	1	2	3	4
34	Я стараюсь избегать критических ситуаций и трудностей	1	2	3	4
35	У меня бывает хандра	1	2	3	4
36	Я бываю доволен	1	2	3	4
37	Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня	1	2	3	4
38	Бывает, что я чувствую себя неудачником	1	2	3	4
39	Я уравновешенный человек	1	2	3	4
40	Меня охватывает беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах	1	2	3	4

Определение показателей ситуативной и личностной тревожности осуществляется с помощью ключа.

Ключ

Номера суждения	Ответы			
	Никогда	Почти никогда	Часто	Почти всегда
СТ				
1	4	3	2	1
2	4	3	2	1
3	1	2	3	4
4	1	2	3	4
5	4	3	2	1
6	1	2	3	4
7	1	2	3	4
8	4	3	2	1
9	1	2	3	4
10	4	3	2	1
11	4	3	2	1
12	1	2	3	4
13	1	2	3	4
14	1	2	3	4
15	4	3	2	1
16	4	3	2	1
17	1	2	3	4
18	1	2	3	4
19	4	3	2	1
20	4	3	2	1
ЛТ				
21	4	3	2	1
22	1	2	3	4
23	1	2	3	4
24	1	2	3	4
25	1	2	3	4
26	4	3	2	1
27	4	3	2	1
28	1	2	3	4

29	1	2	3	4
30	4	3	2	1
31	1	2	3	4
32	1	2	3	4
33	1	2	3	4
34	1	2	3	4
35	1	2	3	4
36	4	3	2	1
37	1	2	3	4
38	1	2	3	4
39	4	3	2	1
40	1	2	3	4

При анализе результатов самооценки надо иметь в виду, что общий итоговый показатель по каждой из подшкал может находиться в диапазоне от 20 до 80 баллов. При этом, чем выше итоговый показатель, тем выше уровень тревожности (ситуативной или личностной). При интерпретации показателей можно использовать следующие ориентировочные оценки тревожности: до 30 баллов — низкая, 31—44 балла — умеренная; 45 и более высокая.

Руководители, относимые к категории высокотревожных, склонны воспринимать угрозу своей самооценке и жизнедеятельности в обширном диапазоне ситуаций и реагировать весьма выраженным состоянием тревожности. Если психологический тест выражает у испытуемого высокий показатель личностной тревожности, то это дает основание предполагать у него появление состояния тревожности в разнообразных ситуациях, особенно когда они касаются оценки его компетенции и престижа.

Лицам с высоким уровнем тревожности следует формировать чувство уверенности и успеха. Им необходимо смещать акцент с внешней требовательности, категоричности, высокой значимости в постановке задач на содержательное осмысление деятельности и конкретное планирование по подзадам. Для низкотревожных людей, напротив, требуется пробуждение активности, подчеркивание мотивационных компонентов деятельности, возбуждение заинтересованности, высвечивание чувства ответственности в решении тех или иных задач.

3.7. Управленческая решетка Блейка-Моутон (ГРИД)

Эффективность стиля руководства, согласно концепции Роберта Блейка и Джейн Моутон, определяется двумя критериями: «забота о человеке» и «забота о производстве». Данная методика используется для изучения стилей

управления в организации. Она является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства и дает руководителям возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону совершенствования стиля управления.

Инструкция. Ниже перечисленные основные функции (действия) руководителя. Их выполнение в зависимости от стиля руководства может быть различным. Выберите для себя один наиболее приемлемый вариант (А, В, С или Д). Внесите результаты в Управленческую решетку. Максимальное количество баллов показывает Ваш основной стиль. Следующая по величине сумма баллов стиль, к которому Вы можете прибегнуть, если того потребуют обстоятельства.

1. Постановка цели

- А. Сотрудники должны сами определять цели, так как только при самостоятельном определении цели сотрудники прилагают наибольшие усилия для их достижения. Я указываю в основном главное направление действий или ставлю цель очень приблизительно.
- В. Более важным, чем ставить цель сотрудникам, для меня будет обязательное выполнение сотрудниками их обязанностей, согласно их должностных инструкций.
- С. Я регулярно согласовываю цели со своими сотрудниками, с тем чтобы личные цели сотрудников и цели руководства дополняли друг друга. Сотрудники должны понимать и принимать поставленные цели, осознавая необходимость их выполнения.
- Д. Цели организации определяет руководитель и добивается их любой ценой, пренебрегая интересами и потребностями работников.

2. Действия при планировании

- А. Я планирую только в тех случаях, когда этого требует ситуация. Каждый сотрудник должен сам справляться с трудностями.
- В. Я планирую таким образом, чтобы гарантировать долгосрочное развитие и каждый из этапов развития был четко представлен.
- С. Я выступаю с какими-либо предложениями, однако более подробное планирование передаю для дальнейших действий своим сотрудникам. Я доверяю способностям своих сотрудников. При этом сотрудникам предоставляется значительная свобода действий.
- Д. При планировании я в первую очередь думаю о затратах и прибыли. Я планирую только на тот отрезок времени, который, исходя из моего опыта, считаю разумным. При этом я забочусь о том, чтобы соответственно придерживаться составленных планов.

3. Действия при поиске идей

- A. Если кто-то другой предлагает идеи, я пытаюсь по возможности оставаться нейтральным и не занимаю ничью сторону.
- B. Я прислушиваюсь к различным мнениям и ищу новые идеи. Хотя я и имею собственное четкое и ясное представление, однако всегда готов изменить собственное мнение в случае интересных предложений со стороны сотрудников.
- C. Я предпочитаю воспользоваться идеями других, а не выдвигаю собственные на первый план.
- D. Я настаиваю на собственных идеях (решениях) и в том случае, когда не все со мною согласны и я вынужден тем самым разочаровать других.

4. Действия при принятии решений

- A. Я принимаю все предложения и с собственными решениями по возможности иду навстречу своим сотрудникам. Таким образом, я преодолеваю сопротивление, и сотрудники реагируют положительно.
- B. Я по возможности слеую решениям других, однако при этом вношу свой вклад в принятие решений, если это потребуется.
- C. Я принимаю как можно больше самостоятельных решений, основываясь на собственном опыте, так как несу ответственность за последствия принятых решений. Для меня очень важно претворять в жизнь принятые решения.
- D. Решения должны быть обоснованными и разумными, поэтому над выработкой решений я работаю вместе со своими сотрудниками до тех пор, пока не будет найдено самое лучшее решение.

5. Действия при реализации решений

- A. Я напрягаюсь в одиночку, потому что только самодисциплина приводит к быстрому успеху. В случае возникновения трудностей я «припахиваюсь» еще больше.
- B. Я воодушевляю и поддерживаю своих сотрудников всегда, когда это возможно. Двери в мой кабинет всегда открыты. Очень часто я сам берусь за выполнение решений, чтобы не перегружать сотрудников.
- C. Перед выполнением решений я продумываю, как мне их выполнить с наименьшими затратами и в кратчайшие сроки.
- D. Я постоянно нахожусь в курсе выполнения принятых решений и все время определяю приоритетность действий. Я прорабатываю возникающие трудности, чтобы, устраняя их, продвигаться вперед.

6. Действия при контроле

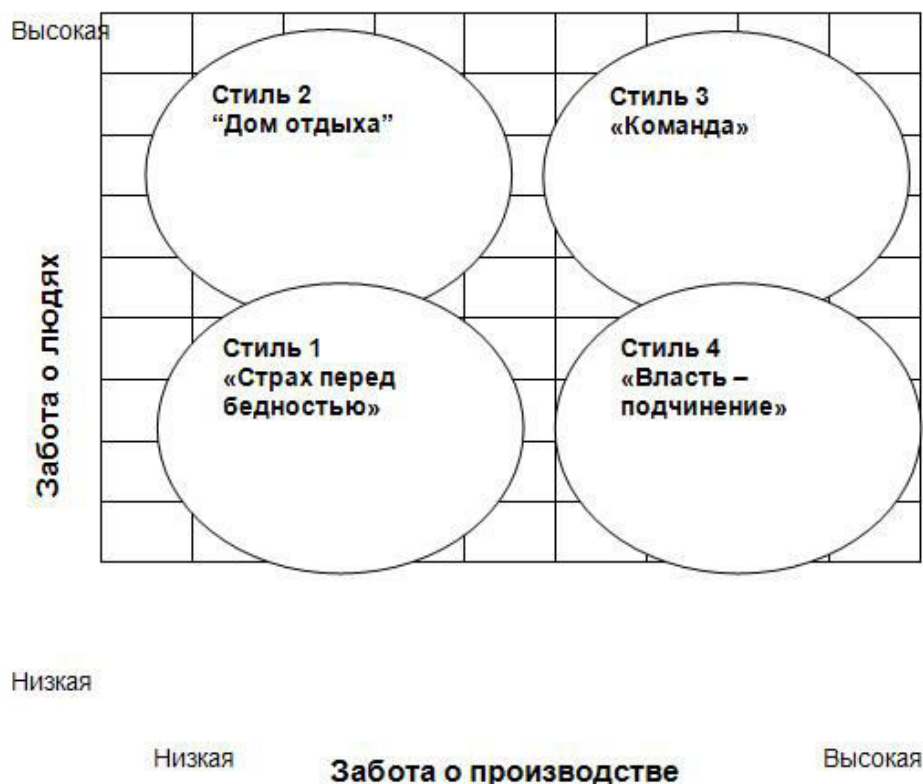
- A. Я контролирую то, что сотрудники не в состоянии контролировать самостоятельно. При этом я в основном концентрируюсь на результатах. Отклонения от достижения цели являются для меня поводом для анализа и действий по улучшению.
- B. Мой прямой выборочный контроль очень строг, но справедлив. Тем самым я хочу определить, существует ли необходимость моего вмешательства, внесения изменений или новых распоряжений.
- C. Я контролирую выполнение решений выборочно. При обнаружении ошибок в действиях сотрудников я концентрируюсь на положительном в результатах их работы. Мои критические замечания всегда конструктивные и ободряющие.
- D. Моя задача состоит в создании такой системы контроля, которая бы действовала «автоматически». Это означает, что в моем контроле на долгое время не будет необходимости.

7. Действия при конфликтах

- A. Я хочу изначально предотвратить возникновение конфликтов. Если же они все равно возникают, пытаюсь успокоить сотрудников и вновь создать благоприятную атмосферу для работы.
- B. Если возникают разногласия во мнениях или конфликты, я пытаюсь оставаться нейтральным и самоустраняюсь от дискуссий. Порой все само собой проходит.
- C. Если возникают конфликты или трудности, я пытаюсь выяснить причины и обсудить их со всеми участниками конфликта.
- D. Конфликтов и разногласий во мнениях можно избежать лишь в тех случаях, когда будешь настаивать на собственном решении.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА

Действия	Стиль 1	Стиль 2	Стиль 3	Стиль 4
1. Постановка цели	С -	В -	А -	Д -
2. Планирование	А -	С -	Д -	В -
3. Поиск идей	А -	С -	Д -	В -
4. Принятие решений	В -	А -	С -	Д -
5. Реализация решений	С -	В -	А -	Д -
6. Контроль	Д -	С -	В -	А -
7. Разрешение конфликтов	В -	А -	Д -	С -
Всего				



ОПИСАНИЕ СТИЛЕЙ

1.1. (СТИЛЬ 1) Малое управление (обедненное управление примитивное руководство) – минимальный интерес к потребностям сотрудников и к нуждам организации, ее целям и задачам. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста.

Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

1.9. (СТИЛЬ 2) Управление людьми (управление в духе загородного клуба социальное руководство) – максимальный интерес к людям, минимальный интерес к работе. Вдумчивое и внимательное отношение к потребностям подчиненных, умение создать благоприятный психологический климат в коллективе, комфортный темп работы за счет

игнорирования интересов производства. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

9.1. (СТИЛЬ 4) Управление работой (власть-подчинение авторитет) – максимальное внимание работе, минимальное внимание работникам. Достижение целей организации и решение ее задач любой ценой, пренебрегая интересами и потребностями работников. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для руководителей, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5. Управление посередине (организованное управление производственно-социальное управление) – среднее внимание к людям и к работе. Адекватное выполнение работы основано на балансе усилий по выполнению работы и удовлетворению нужд и потребностей сотрудников. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия

решений является как бы компенсацией для работников за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность организаций с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

9.9. (СТИЛЬ 3) Управление участием (групповое управление) – максимальный интерес к людям, максимальный интерес к работе. Эффективность работы определяется обязательствами людей и их взаимодействием, взаимозависимость строится на заинтересованности каждого в работе всех и заинтересованности всех в работе организации в целом. команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5; 5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Самым эффективным стилем руководства - позиция 9.9. Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.

3.8. Распределение ролей в команде (коллективе)

Успешная совместная деятельность предполагает наличие в коллективе сотрудников, которые могут выполнять различные роли в команде. Индивидуально-психологические особенности каждого работника позволяют максимально использовать их сильные стороны для достижения результата. Предлагаемая методика позволяет самому претенденту на должность оценить себя в совместной деятельности: особенности стиля работы в команде, возможный вклад в работу группы, достоинства и недостатки в командной

работе, особенности поведения при ограничении времени на выполнение задания, мотивы участия в совместных проектах

Инструкция. Общее число баллов, отводимое каждому разделу, равно 10. Вы можете распределить эти десять баллов между входящими в раздел предложениями, лучше всего описывающими Ваше поведение в команде. Распределение баллов может быть самым разным. Предельные случаи: баллы распределены между всеми предложениями и все десять баллов приписаны одному предложению.

Впишите баллы в табл. 1.

1. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы:
 - a. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
 - b. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
 - c. Генерация идей – мое врожденное достоинство.
 - d. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
 - e. Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою персональную эффективность.
 - f. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
 - g. Я быстро выясняю, что сработает в ситуациях, хорошо мне знакомых.
 - h. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.

2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие:
 - a. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.
 - b. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.
 - c. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
 - d. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
 - e. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
 - f. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
 - g. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и потому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

h. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

3. Участие в совместном проекте:

- a. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
- b. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
- c. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
- d. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
- e. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
- f. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
- g. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает.
- h. На меня можно возложить обязанность следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

4. Особенности моего стиля работы в команде следующие:

- a. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.
- b. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.
- c. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.
- d. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.
- e. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.
- f. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.
- g. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.
- h. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- a. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
- b. Мне нравится находить практические решения проблем.
- c. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие

взаимоотношения.

- d. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
- e. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
- f. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
- g. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.
- h. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

- a. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
- b. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- c. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
- d. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
- e. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
- f. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- g. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
- h. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

7. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:

- a. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
- b. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
- c. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может привести к снижению темпов.
- d. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.
- e. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.
- f. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне

сложностях.

g. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

h. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Таблица 1

Результаты самооценки

Раздел	Утверждение							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Перенесите полученные результаты в табл. 2 и подсчитайте сумму набранных баллов по каждой групповой роли.

Таблица 2

Анализ результатов самооценки

Раздел	Исполнитель	Координатор	Приводящий в действие	Мыслитель	Исследователь ресурсов	Оценивающий	Душа компании	Доводящий до конца
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c

Наибольшие суммы показывают роли, наиболее предпочтительные для Вас. Если вы набрали 20 и более баллов по какой-либо роли, то эта роль должна принадлежать только Вам, поскольку при исполнении других ролей Вы не будете столь эффективны. Если количество набранных баллов менее 20, то, вероятнее всего, несколько ролей у Вас будут иметь примерно

одинаковый балл. В этом случае Вы свободный игрок, который достаточно эффективно способен исполнять несколько ролей. В реальной команде должны быть представлены как работники максимально подходящие к той или иной роли, так и люди, способные к выполнению нескольких ролей. Очевидно, что для эффективной работы в коллективе предпочтительно «распределение обязанностей» в соответствии с индивидуальными особенностями работников, а для этого необходимо изучение сотрудников и учет полученных результатов при постановке производственных задач.

3.9. Методики самоанализа

Профессионально-психологический отбор на руководящие должности априори предполагает наличие такого важного качества как саморазвитие личности и стремление к самоактуализации будущего руководителя. Сама процедура тестирования и анализ предлагаемых заданий (вопросов) может выступить фактором самопознания собственных индивидуально-психологических качеств претендента. В процессе отбора и оценки кадров часто используются и методики самоанализа, позволяющие человеку оценить свои профессиональные и личностные особенности, свою роль в профессиональных и жизненных достижениях, скорректировать профессиональные планы, сформулировать цели деятельности.

3.9.1. Самое хорошее и самое плохое

На нашу жизнь влияют разные события и люди. Давайте разберемся, каково это влияние.

Выпишите пять самых приятных событий, которые произошли в вашей жизни.

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

После каждого пункта отметьте, благодаря чему или кому это событие произошло.

Выпишите пять самых крупных неприятностей, случившихся в вашей жизни.

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

После каждого пункта отметьте, кем или чем были вызваны эти неприятности.

Сколько набралось событий, за которые ответственны лично вы?

3.9.2. Распределяем время

Как вы проводите время? Прежде всего укажите, сколько времени у вас уходит на следующее?

- работу, которую вы выполняете в силу своих обязанностей, но без удовольствия (например ...);
- работу, которую вы делаете по своему собственному желанию (например ...);
- ритуалы (например ...);
- общение (например ...);
- неприятные манипуляции (например ...);
- деятельность, приносящую вам удовлетворение (например ...);
- планирование на будущее (например ...);
- пустое времяпрепровождение (например ...);
- другое, а именно ...

3.9.3. Планы

Вам предстоит наметить пятилетний план вашей жизни. Каковы ваши три самые главные цели в предстоящем году?

1. ...
2. ...
3. ...

Что вы уже теперь делаете, чтобы достичь каждой из этих целей?

1. ...
2. ...
3. ...

Каких пяти целей вы хотели бы добиться за ближайшие пять лет?

Какова, по-вашему, станет после этого ваша жизнь?

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Подумайте, как вам, исходя из вашего нынешнего положения, достичь того, что запланировано. Насколько соответствуют целям избранные вами средства? Каким образом можно повысить их эффективность?

Помимо предлагаемых методик в настоящее время стали популярными групповые упражнения, специальные задания, наглядно характеризующие в процессе их выполнения испытуемыми конкретные деловые качества и способности. Подобные методы оценки персонала могут быть использованы при оценке сотрудников любой организации. В процессе процедуры отбора

специалистов анализируются результаты их предыдущей практической деятельности.

Профессионализм предполагает высокий уровень компетентности, сформированной на уровне продуктивной модели личностной деятельности и профессионально важных качеств, высоком уровне навыков и умений персонала (А.К. Маркова). Всесторонняя оценка степени соответствия занимаемой должности специалиста, получение прогностической информации в плане профессионального развития конкретных сотрудников, получение исходной информации для дальнейшей работы по совершенствованию работы с персоналом в организации может быть обеспечена комплексным подходом в использовании диагностического инструментария.

Профессионально-психологический отбор выполняет следующие функции:

- **диагностическую, или оценочную**, - изучение и оценка деятельности, поведения, личности специалистов в целях их наиболее правильного использования;

- **прогностическую**, которая заключается в определении возможностей, способностей работника к дальнейшему росту, совершенствованию, в уточнении перспектив каждого конкретного специалиста;

- **корректирующую**, которая состоит в определении каких-либо специальных мероприятий или конкретных направлений работы по изменению некоторых элементов деятельности и поведения специалистов;

- **воспитательную** - воздействие на личностные качества работника, в первую очередь на его мотивационную сферу.

Результаты профессионально-психологической диагностики и оценки управленческих кадров многосторонни. Помимо назначения на руководящую должность результатом выступает саморазвитие личности, целевое повышение квалификации и переподготовка по управленческим специальностям, материальные или статусные изменения, формирование резерва кадров

Одним из основных условий формирования профессионально успешного персонала является неукоснительное соблюдение принципа отбора и продвижения специалистов на основе объективной оценки их профессиональной пригодности

ЛИТЕРАТУРА

1. Свирина И. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала. Ж. Служба кадров и персонал № 10, 2006.
2. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов
3. Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов и иных государственных организаций / Н.С. Березина, А.А. Бержанин, М.В. Ильин и др.; под общ. ред. С.Н. Князева. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2006. - 49 с.
4. Хомутов В. П., Ерёмкина Т. И. Профессионально-психологический отбор на предпринимательско-менеджерские профессии

