



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к проведению семинарских занятий  
по дисциплине

### **«Управление персоналом»**

Авторы  
Дуброва Л.И.,  
Федосеева Л.В.



Ростов-на-Дону, 2022



## Аннотация

Методические указания включают практические задания и лабораторные работы, расчеты и примеры решения задач на семинарах для студентов очной формы обучения по дисциплине "Управление персоналом".

## Авторы

доцент Л.И. Дуброва,  
ст. преподаватель Л.В. Федосеева



## Оглавление

<b>Практическое задание №1 .....</b>	<b>4</b>
<b>Практическое задание №2 .....</b>	<b>8</b>
<b>Практическое задание №3 .....</b>	<b>13</b>
<b>Тест "Диагностика межличностных отношений" .....</b>	<b>18</b>
Текст опросника .....	18
Обработка данных .....	22
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>31</b>

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №1

### ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Попытайтесь сформулировать принципы кадровой политики, положенные в основу формирования трудового коллектива в Вашей организации.

Методические рекомендации.

1. Дать характеристику предприятия.
2. Сформулировать цели кадровой политики.
3. Основные задачи.
4. Основные принципы кадровой политики.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Пример

*Закрытое акционерное общество ((Ростовстальконструкция)* основанное в 1941г. является ведущей организацией, выполняющей строительные работы по изготовлению и монтажу металлических и сборных железобетонных конструкций промышленных и гражданских зданий и сооружений.

Организация имеет высококвалифицированные кадры, рабочих и инженерно-технических работников, многолетний опыт строительства, а также мощную производственную базу с необходимым оборудованием и оснасткой для качественного изготовления металлоконструкций и монтажа строительных конструкций. Основными принципами работы ЗАО «Ростовстальконструкция» является ответственность за взятые обязательства и качество выполненных работ.

Организация предоставляет полный комплекс услуг:

- проектирование зданий и сооружений 1 и 2 уровня ответственности;
- устройство бетонных и железобетонных конструкций;
- монтаж бетонных и железобетонных конструкций;
- монтаж легких ограждающих конструкций;
- кровельные работы;
- монтаж стальных конструкций;
- возведение специальных сооружений межотраслевого хозяйства;

## Управление персоналом

- работы, связанные с повышенной опасностью промышленных производств и объектов;
- осуществление функций генерального подрядчика;
- осуществление деятельности по проектированию зданий и сооружений и их комплексов;

*Цель кадровой политики* - привлечение и воспитание высококлассных специалистов.

Коллектив ЗАО "РСК" - это 200 сотрудников. Из них 40% работников Общества в возрасте до 40 лет. 90 человек с высшим образованием и 110 - со средним профессиональным образованием.

*Основными задачами Общества при реализации кадровой политики являются:*

- достижение высокой мотивации труда работников;
- создание прямой заинтересованности работников в достижении высоких результатов Общества;
- всестороннее развитие личностных и профессиональных качеств работников;
- высокая социальная защищенность работников Общества - предоставление всех гарантий, предусмотренных трудовым законодательством, а также дополнительных социальных гарантий работникам Общества. В 2003 г. Обществом заключен Коллективный договор с работниками, предоставляющий ряд дополнительных социальных гарантий работникам Общества.

*Основные направления кадровой политики:*

- оптимизация численности персонала;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- обеспечение задач качественного формирования и эффективного использования кадрового персонала;
- совершенствование системы формирования и работы с резервом

## Управление персоналом

кадров, обеспечение карьерного роста и продвижения молодых

специалистов;

- внедрение современных методик компенсации и мотивации труда;

- осуществление эффективной кадровой политики, используя новейшие

кадровые технологии;

- обеспечение с помощью качественного подбора кадров максимальной

производительности труда, эффективных направлений

производственной деятельности;

- создание условий для обеспечения социально-экономических

потребностей работников;

В компании действует Совет по кадровой политике, под председательством Генерального директора Общества. Совет уделяет пристальное внимание вопросам компенсации и мотивации труда, обучению работников, анализу программы развития персонала.

Система работы с персоналом, созданная в ЗАО "РСК", - продукт корпоративный. О том, насколько большое внимание уделяется работе с персоналом, говорит тот факт, что в компании создан Совет по кадровой политике. На год вперед этот совет составляет Программу работы с персоналом, в которой прописаны основные моменты работы. Для специалистов, которые имеют большой опыт работы, разработаны программы переподготовки, дополнительного обучения и т.д., согласно которым все сотрудники постоянно повышают свой профессиональный уровень.

Большое внимание в компании уделяется нематериальному стимулированию персонала. Суть этой системы состоит в том, что среди работников раз в год проходит два конкурса на звания "Лучший работник" и "Звезда компании". По итогам работы за год среди "Лучших работников" и "Звезд" проходит еще один конкурс на звание "Лучший из лучших", на котором, путем общественного голосования, выбирается "Лучший сотрудник компании". Ему предоставляется масса льгот и привилегий.

Сейчас в компании проводится аттестация среди руководителей структурных подразделений. Она разработана специалистами нашего департамента с учетом всех новейших методик проведения подобных мероприятий по оценке персонала.

## Управление персоналом

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет цель создать сплоченную, ответственную, высококвалифицированную и высокопроизводительную рабочую силу.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №2

### ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА С УЧЕТОМ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ СТОРОН

На каждом предприятии нередко возникают ситуации, когда интересы отдельного работника расходятся с требованиями, предъявляемыми ему на данной должности. Это ведет к росту неудовлетворенности работой и, как следствие, снижению ее эффективности. Однако при этом не нужно упускать из виду и другой фактор - часто неудовлетворенность работой связана не с ее содержанием, а с уровнем ее оплаты.

Существует система оплаты труда такая, что каждый будет заниматься той работой, которой он хочет заниматься с учетом уровня оплаты труда, и в то же время все необходимые работы в организации будут выполняться, т.е. будет соблюдаться принцип согласования интересов сторон.

Постановка задачи: пусть

$\tau$  - число поручений;

$n$  - число работников;

$A_i$  - число работников, которые должны выполнять поручение  $i$ -го вида;

$B_j$  - число поручений, которое можно дать  $j$ -му работнику;

$S_j$  - оценка  $i$ -го поручения  $j$ -м работником (минимальная сумма за которую работник согласен выполнять данное поручение);

$X_{ij}$  - (1, если  $j$ -му работнику дано  $i$ -ое поручение, 0, наоборот).

тогда:

1)  $\sum X_{ij} \leq B_j$  (сумма поручений  $j$ -му работнику не должна превышать установленного количества);

2)  $\sum X_{ij} = A_i$  (все поручения должны выполняться);

3) Каждому поручению мы должны назначить цену  $U_i$ .

$U_i - S_{ij}$  - дополнительные базы, которые получит работник сверх указанной минимальной оценки, если получит  $i$ -ое поручение. В силу принципа согласования интересов работнику дается такое поручение, для которого эта разность максимальна (и неотрицательна).



## Управление персоналом

То есть  $X_{ij} = 1$  только в том случае, если  $U_i - S_{ij} \geq 0$  и  $U_i - S_{ij} \geq U_k - S_{kj}$  для любого  $k = 1 \div m$ .

Можно ли определить цены  $U_i$ , и распределить поручения по работникам  $X_{ij}$  так, что одновременно будут выполняться условия (1), (2) и (3)?

Можно и притом всегда.

Это задача линейного программирования.

**Прямая задача:**

Целевая функция  $Z = \sum_i \sum_j S_{ij} \cdot X_{ij} \rightarrow \min 7$  при

условиях (1) и (2).

**Обратная задача:**

Поскольку мы стремимся минимизировать число назначаемых баллов, то надо взять  $U_i$  - минимальное из всех удовлетворяющих условию (3).

Пусть  $V_j = \max(U_k - S_{kj})$ , тогда необходимо определить  $U_i$  так, чтобы

$$H = \sum_i A_i \cdot U_i - \sum_j B_j \cdot V_j \rightarrow \max \quad \text{при условии (3).}$$

Если прямая задача имеет решение, то и обратная тоже, т.е.  $Z_{\min} = H_{\max}$ .

**Пример:** в группе 6 человек, необходимо: 2 человека - поехать в командировку, 1 человек - работа в праздничный день, 2 человека - подготовка совещания.

Каждый работник так оценил свое участие в каждом мероприятии:

Поручение	Работники						Цена
	1	2	3	4	5	6	
Командировка	0	5	2	1 0	5	6	6
Сверхурочная работа	9	8	7	9	4	6	5

## Управление персоналом

Подготовка совещания	5	4	0	$\frac{1}{0}$	9	8	7
Премия	1935 0	2257 5	2257 5	0	1612 5	1935 0	

Здесь  $m=3$ ;  $i=1 \div 3$ ,  $n=6$ ;  $j=1 \div 6$ ,  
 $A_i = 1, 2$ ,  $B_j = 1$ ,  $U_i = 6, 5, 7$   $S_{ij}$  - матрица внутри таблицы:

0	3	2	10	5	6
9	8	7	9	4	6
5	4	0	10	9	8

Сумма оценок - 14 минимальна для первого работника:  
 $0 + 9 + 5 = 14$ .

Целевая функция должна быть минимальна. Исходя из данных таблицы, ясно, что четвертому работнику поручений мы давать не будем - у него слишком завышены оценки.

Минимальная оценка у первого работника - 0, у второго работника - 4, у третьего - 0, у пятого - 4 и у шестого - 6. Таким образом, целевая функция  $Z$  будет равна:

$$Z = 0 + 4 + 0 + 4 + 6 = 14$$

Так как у нас имеется 2 поручения (командировка) по цене 6, 1 поручение (сверхурочная работа) по цене 5 и 2 поручения (подготовка совещания) по цене 7, то произведение  $\sum_i A_i \cdot U_i$

будет равно:

$$\sum_i A_i \cdot U_i = 2 \cdot 6 + 1 \cdot 5 + 2 \cdot 7 = 12 + 5 + 14 = 31$$

Найдём теперь функцию  $V_j = \max(U_k - S_{kj})$ . Для первого работника:

$$V_1 = \max(U_k - S_{k1}) = \max(6 - 0, 5 - 9, 7 - 5) = 6$$

Для второго работника

$$V_2 = \max(U_k - S_{k2}) = \max(6 - 3, 5 - 8, 7 - 4) = 3$$

Для третьего работника

## Управление персоналом

$$V_3 = \max(U_k - S_{ky}) = \max(6 - 2, 5 - 7, 7 - 0) = 7$$

Для пятого работника

$$V_5 = \max(U_k - S_{ky}) = \max(6 - 5, 5 - 4, 7 - 9) = 1$$

Для шестого работника

$$V_6 = \max(U_k - S_{ky}) = \max(6 - 6, 5 - 6, 7 - 8) = 0$$

Так в нашей задаче  $B_j = 1$ , то целевая функция в обратной задаче определяемая как:

$$H = \sum_i A_i \cdot U_i - \sum_j B_j \cdot V_j \rightarrow \max$$

будет равна

$$H = \sum_i A_i \cdot U_i - \sum_j B_j \cdot V_j = 31 - 6 - 3 - 7 - 1 - 0 = 14$$

Следовательно,  $Z = H$ .

При этом цены должны быть минимальные из всех возможных. Допустим, мы должны распределить премию между работниками за выполнение поручений. Сначала определим цену 1 балла.

$$P_1 = \frac{\Pi}{\sum_i A_i \cdot U_i}$$

Пусть премия  $\Pi = 100\,000$  руб. Тогда

$$P_1 = \frac{\Pi}{\sum_i A_i \cdot U_i} = \frac{100000}{2 \cdot 6 + 1 \cdot 5 + 2 \cdot 7} = 3225 \text{ руб}$$

Затем определим долю премии каждого работника:

$$P_j = P_1 \cdot u_j$$

Здесь  $u_j$  - коэффициент, который определяется следующим образом. Для первого работника минимальная оценка за командировку, которая оценивается в 6 баллов. Следовательно,  $u_1 = 6$ . Для второго работника минимальная оценка за подготовку совещания, которая оценивается в 7 баллов. Следовательно,  $u_2 = 7$ . Аналогично найдём:  $u_3 = 7$ ,  $u_5 = 5$ ,  $u_6 = 6$ .

### **Задание**

Самостоятельно оцените с точки зрения работников некоторого коллектива привлекательность определенных поручений, распределите поручения по работникам, назначьте им цену и рассчитайте премию каждому работнику, задав её общий размер.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №3

### МЕТОД ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ

Выделяют пять параметров, наиболее характерных для взаимных оценок работников в большинстве межличностных производственных конфликтов.

1. Уровень профессиональной подготовленности.
2. Отношение к труду.
3. Уровень развития нравственных качеств.
4. Уровень способностей к руководству коллективом.
5. Умение воспринимать новые идеи, творчески мыслить.

Эти параметры соответствуют наиболее типичным для межличностного конфликта на производстве высказываниям сотрудников друг о друге:

1. Плохой специалист.
2. Плохой работник.
3. Плохой человек.
4. Плохой руководитель.
5. Консерватор, ретроград.

Для построения оценки потенциальной конфликтности работников и коллектива в целом используют два индикатора: оценочный и поведенческий.

Оценочный индикатор получают на основе анализа попарного распределения взаимных оценок членов коллектива. Каждому члену коллектива предлагают попарно сравнить себя с другими членами коллектива по пяти параметрам, используя следующие оценки:

"В" - уровень выше, чем у меня;

"Р" - уровень одинаков, равен;

"Н" - уровень ниже, чем у меня.

На основе оценок членов коллектива строятся общие для всего коллектива первичные матрицы распределения взаимных попарных оценок по каждому параметру (всего пять матриц).

Теоретически возможны шесть вариантов сочетания взаимных оценок. Из них три — потенциально не конфликтны (В-В, В-Н и В-Р), а три другие потенциально конфликты (Р-Р, Н-Н, Р-Н).

Для получения числового оценочного индикатора от первичных матриц переходят к вторичным с использованием числовых оценок (вторичных матриц тоже 5).

## Управление персоналом

Считают:  $B = 0$ ,  $P = 1$ .  $H = 2$ .

Попарную оценку получают путем перемножения соответствующих числовых оценок. Например,  $B - H = 0 \cdot 2 = 0$ ,  $P - H = 1 \cdot 2 = 2$ .

Теперь у нас есть пять матриц числовых оценок попарных сравнений, а нам нужно получить одну матрицу. Для этого для каждой пары работников рассчитываем среднюю оценку по всем пяти параметрам (по пяти матрицам). Окончательно получаем треугольную матрицу размерности  $n \times n$  ( $n$  - число членов коллектива), где для каждой пары работников рассчитан оценочный индикатор.

Поведенческий индикатор строится на основе попарного сочетания типов поведения работников в конфликтной ситуации. На основе предварительного тестирования определяется тип поведения каждого работника в конфликтной ситуации:

"У" - уклонение от конфликта;

"К" - компромисс;

"Д" - доминирование.

Строится матрица попарного сочетания типов поведения. От нее также переходят к числовым оценкам, считая:  $У = 0$ ,  $К = 1$ ,  $Д = 2$ . Поведенческий индикатор для каждой пары работников получают путем перемножения соответствующих числовых оценок, и также получаем треугольную матрицу уже для поведенческого индикатора.

После этого рассчитывают коэффициенты потенциальной конфликтности отдельных работников, пар работников и коллектива в целом.

1). Коэффициент потенциальной конфликтности работника

$$K_{ПКР} = \frac{\Pi_i \cdot \sum R_k}{4 \cdot (N - 1)}$$

где  $N$  - число членов в группе,

$\Pi_i$  - числовая оценка типа поведения  $i$ -го работника в конфликтной ситуации,

$R_k$  - среднее численное значение оценок, которые данный работник дает  $k$ -му работнику по пяти параметрам.

2). Коэффициент потенциальной конфликтности пары

$$K_{ПКП} = \frac{L_{ij} \cdot M_{ij}}{16}$$

где  $L_{ij}$  - значение оценочного индикатора для пары  $i - j$ ;

$M_{ij}$  - значение поведенческого индикатора для пары  $i - j$ .

3). Коэффициент потенциальной конфликтности группы.

$$K_{GRU} = \frac{\sum_i \sum_j L_{ij} \cdot M_{ij}}{8 \cdot N \cdot (N - 1)}$$

где  $L_{ij}$  - значение оценочного индикатора для пары  $i - j$ ;

$M_{ij}$  - значение поведенческого индикатора для пары  $i - j$ ;

$N$  - число членов в группе.

Оценка потенциальной конфликтности по каждому коэффициенту производится по следующей шкале:

- меньше 0,06 — низкий уровень;
- 0,06-0,25 — средний уровень;
- 0,26-0,5 — повышенный уровень;
- 0,5-1 — высокий уровень.

**Пример.** В коллективе три человека, они попарно оценивают друг друга по пяти параметрам.

Работник	1			2			3		
Параметры	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	*	В	Р	Р	*	Р	Р	В	*
2	*	Н	Р	В	*	Р	Н	Р	*
3	*	В	В	Н	*	В	В	Н	*
4	*	Н	Р	В	*	Р	Р	В	*
5	*	Р	Н	Н	*	Н	В	В	*

В соответствующих колонках стоят \*, потому что сам работник себя не сравнивает. На основе этих оценок строим пять

## Управление персоналом

матриц попарных сочетаний оценок:

	Параметр 1			Параметр 2			Параметр 3			Параметр 4			Параметр 5		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	*	В-Р	Р-Р	*	Н-В	Р-Н	*	В-Н	В-В	*	Н-В	Р-Р	*	Р-Н	В-В
2	0	*	Р-В	0	*	Р-Р	0	*	В-Н	0	*	Р-В	2	*	Н-В
3	1	0	*	2	1	*	0	0	*	1	0	*	0	0	*

Поскольку матрицы треугольные (симметричные), то можно объединить первичные и вторичные матрицы, расставив симметрично буквенные и числовые попарные оценки.

Теперь рассчитаем средние оценки по каждому параметру

$L_{ij}$	1	2	3
1	*	0,4	0,8
2		*	0,2
3			*

По результатам тестирования работники обладают следующими типами поведения в конфликтной ситуации:

Работник	1	2	3
$P_j$	К	К	Д

Тогда поведенческий индикатор будет

$M_{ij}$	1	2	3
1	*	К-К	К-С
2	1	*	К-С
3	2	2	*

$$1) K_{ПКР} = \frac{1 \cdot (1 + 0,6)}{8} = 0,2; \quad K_{ПКР} = \frac{1 \cdot (1 + 1)}{8} = 0,25;$$

$$K_{ПКР} = \frac{2 \cdot (0,8 + 0,6)}{8} = 0,35.$$

$$2) K_{ПКП} = \frac{0,4 \cdot 1}{16} = 0,025; \quad K_{ПКП} = \frac{2 \cdot 0,8}{16} = 0,1;$$



$$K_{ПКП} = \frac{2 \cdot 0,2}{16} = 0,025.$$

$$3) K_{ПКГ} = \frac{0,4 \cdot 1,6 + 0,4}{8 \cdot 3 \cdot 2} = 0,02.$$

### Задание

1. Используя данные результатов опроса участников группы рассчитать коэффициенты потенциальной конфликтности каждого участника группы, каждой пары, а также группы в целом.

2. Дать рекомендации по организации совместной деятельности участников группы.

	Работник 1				Работник 2				Работник 3				Работник 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	*	В	Р	В	Р	*	В	Н	Н	Р	*	Н	Р	Н	Р	*
2	*	В	Р	В	Р	*	Р	Р	Р	В	*	Р	В	Н	Р	*
3	*	Р	Н	Р	Н	*	Р	Р	Р	В	*	Р	Р	Н	В	*
4	*	В	Н	Р	Р	*	В	Н	Р	В	*	Р	Н	Р	В	*
5	*	Н	Р	Н	Н	*	Р	Р	В	Р	*	Н	Р	Н	Р	*

Работники				
1	2	3	4	5
У	К	Д	Д	К
К	У	К	К	Д

## ТЕСТ

### "ДИАГНОСТИКА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ"

#### (КОНФЛИКТНЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?)

#### МЕТОДИКА Т. ЛИРИ

**Цель.** Методика предназначена для изучения стиля и структуры межличностных отношений и их особенностей, а также исследования представлений испытуемого о себе, своем "идеальном Я", отношения к самому себе. Методика позволяет выявить зоны конфликтов испытуемого.

**Описание** методики. На основании исследований межличностных отношений Т. Лири выделил 8 общих и 16 более конкретизированных вариантов межличностного взаимодействия, которые представил в виде круговой психограммы. Полярные на этой схеме варианты являются противоположными друг другу.

Опросник составлен соответственно этим выделенным типам межличностного поведения и представляет собой набор из 128 простых лаконичных характеристик-эпитетов, которые группируются по 16 вопросов в 8 октантах, отражающих различные психологические профили. Методика может быть представлена испытуемому списком или на отдельных карточках. Оценивая себя по пунктам опросника, испытуемый должен отмечать знаком + те характеристики, которые считает присущими себе.

**Инструкция.** Перед Вами набор характеристик. Прочтите каждую и отметьте знаком + те, которые соответствуют вашему представлению о себе. Будьте внимательны, старайтесь отвечать как можно более точно и правдиво".

#### Текст опросника

Какой вы человек?

1. Другие думают о нем благосклонно.
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать.
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый.
7. Способен сам позаботится о себе.

## Управление персоналом

8. Может проявить безразличие.
9. Способен быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Может быть искренним.
12. Критичен к другим.
13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается.
17. Способен быть критичным к себе.
18. Способен признать свою неправоту.
19. Охотно подчиняется.
20. Уступчивый.
21. Благодарный.
22. Восхищающийся, склонен к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрения.
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.
26. Стремится ужиться с другими.
27. Дружелюбный, доброжелательный.
28. Внимательный, ласковый.
29. Деликатный.
30. Ободряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
33. Способен вызывать восхищение.
34. Пользуется у других уважением.
35. Обладает талантом руководителя.
36. Любит ответственность.
37. Уверен в себе.
38. Самоуверен, напорист.
39. Деловитый, практичный.
40. Любит соревноваться.
41. Стойкий и крутой где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый, прямолинейный.
45. Не терпит, чтобы им командовали.
46. Скепичен.
47. На него трудно произвести впечатление.

## Управление персоналом

48. Обидчивый, щепетильный.
49. Легко смущается.
50. Не уверен в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в общении.
58. дорожит мнением окружающих.
59. Общительный, уживчивый.
- 60, добросердечный.
61. добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный, мягкосердечный.
63. Любит заботится о других.
64. Бескорыстный, щедрый.
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.
70. Надменный, самодовольный.
71. думает только о себе.
72. Хитрый, расчетливый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Своекорыстный.
75. Откровенный.
76. Часто недружелюбен.
77. Озлобленный.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. долго помнит обиды.
81. Самобичующий.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.

## Управление персоналом

88. Легко попадает впросак.
89. Легко поддается влиянию друзей.
90. Готов довериться любому.
91. Благорасположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует.
93. Прощает все.
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен, терпим к недостаткам.
96. Стремится покровительствовать.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищение от каждого.
99. Распоряжается другими.
100. деспотичный.
101. Сноб (судит о людях по рангу и достатку, а не по личным качествам).
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто гневлив.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречий.
111. Упрямый.
112. Недоверчивый, подозрительный.
113. Робкий.
114. Стыдливый,
115. Отличается чрезмерной готовностью подчиняться,
116. Мягкотелый,
117. Почти никогда и никому не возражает,
118. Навязчивый,
119. Любит, чтобы его опекали,
120. Чрезмерно доверчив,
121. Стремится снискать расположение каждого,
122. Со всеми соглашается,
123. Всегда дружелюбен,
124. Всех любит,
125. Слишком снисходителен к окружающим,
126. Старается утешить каждого,

## Управление персоналом

127. Заботится о других в ущерб себе,  
 128. Портит людей чрезмерной добротой.

### Обработка данных

После того, как испытуемый оценит себя, подсчитываются баллы по каждому из 8 октантов психограммы методики. Каждый плюс оценивается в 1 балл, таким образом, максимальная оценка уровня — 16 баллов.

1-ый октант: вопросы	1-4	33-36	65-68	97-100
2-ой октант: вопросы	5-8	37-40	69-72	101-104
3-ий октант: вопросы	9-12	41-44	73-76	105-108
4-ый октант: вопросы	13-16	45-48	77-80	109-112
5-ый октант: вопросы	17-20	49-52	81-84	113-116
6-ой октант: вопросы	21-24	53-56	85-88	117-120
7-ой октант: вопросы	25-28	57-60	89-92	121-124
8-ой октант: вопросы	29-32	61-64	93-96	125-128

Каждому из 8 октантов соответствует следующий тип межличностных отношений.

#### 1. Авторитарный

0-8 баллов. Уверенный в себе, упорный, настойчивый, может быть хорошим наставником и организатором. Обладает свойствами руководителя

9-12. доминантный, энергичный, успешный в делах, любит давать советы, требует к себе уважения, может быть нетерпим к критике, ему свойственна переоценка собственных возможностей.

13-16. Властный, диктаторский, деспотический характер, всех поучает, дидактический стиль высказываний, не склонен принимать советы других. стремится к лидерству, командованию другими, сильная личность с чертами деспотизма.

#### 2. Независимый — доминирующий

0-8 баллов. Уверенный, независимый, ориентированный на себя, склонный к соперничеству тип.

9-12. Самодовольный, нарцисстический, с выраженным чувством собственного достоинства, превосходства над окружающими, с тенденцией иметь особое мнение, отличное от мнения

большинства, и занимать обособленную позицию в группе.

13-16. Стремится быть над всеми, самовлюбленный, расчетливый. К окружающим относится отчужденно. Заносчивый, хвастливый.

### *3. Агрессивный*

0-8 баллов. Упрямый, упорный, настойчивый в достижении цели, энергичный, непосредственный.

9-12. Требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, Непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный.

13-16. Чрезмерное упорство, недружелюбие, жестокость, враждебность по отношению к окружающим, несдержанность, вспыльчивость, агрессивность, доходящая до асоциального поведения.

### *4. Недоверчивый — скептический*

0-8 баллов. Реалистичен в суждениях и поступках, критичен по отношению к окружающим, скептик, неконформный.

9-12. Выраженная склонность к критицизму. Разочарованный в людях. замкнутый, скрытный, обидчивый. Недоверчив к окружающим, испытывает трудности в интерперсональных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения. Свой негативизм проявляет в вербальной агрессии.

13-16. Отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, очень подозрительный, крайне обидчив, склонный к сомнению во всем, злопамятный, постоянно жалуется на всех (шизоидный тип характера).

### *5. Покорно-застенчивый*

0-8 баллов. Скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, способный подчиняться, не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности.

9-12. Застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации.

13-16. Покорный, склонный к самоуничижению, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, всегда ставит себя на последнее место и осуждает себя, приписывает себе вину, пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном.

### *6. Зависимый*

0-8 баллов. Конформный, мягкий, ожидает помощи и советов, доверчивый, склонный восхищению окружающими, вежливый, нуждается в признании.

## Управление персоналом

9-12. Послушный, боязливый, беспомощный, не умеет провить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы.

13-16. Очень неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, опасения, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, чужого мнения, сверхконформный.

### *7. Сотрудничающий*

0-8 баллов. Склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный, следует условностям, правилам и принципам хорошего тона в отношениях с людьми, инициативный энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, чувствовать себя в центре внимания, заслужить внимание и любовь, общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях.

9-16. Дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех, быть хорошим для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогруппы, имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально лабильный (истероидный тип характера).

### *8. Альтруистический*

0-8 баллов. Ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет в сострадании, симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

9-16. Гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, неадекватно принимает на себя ответственность за других (может быть только внешняя маска, скрывающая личность противоположного типа).

Полученные количественные показатели по каждому из октантов от 0 до 16 переносятся на психограмму. На соответствующей номеру октантакоординате, на уровне, соответствующем полученным баллам, проводятся дуги. Отделанная дугой внутренняя часть октанта заштриховывается. После того как отмечены все полученные при обследовании результаты и заштрихована внутренняя, центральная, часть круга психограммы до уровня, очерченного дугами, получается некое подобие веера.



## Управление персоналом

Наиболее заштрихованные октанты соответствуют преобладающему стилю межличностных отношений данного индивида. Характеристики, не выходящие за пределы 8 баллов, свойственны гармоничным личностям. Показатели, превышающие 8 баллов, свидетельствуют об акцентуации свойств, выявляемых данным октантом. Баллы, достигающие уровня 14 - 16, свидетельствуют о трудностях социальной адаптации. Низкие показатели по всем октантам (0-3 балла) могут быть результатом скрытности и неоткровенности испытуемого. Если в психограмме нет октантов, заштрихованных выше 4 баллов, то данные сомнительны в плане их достоверности: испытуемый не захотел оценить себя откровенно.

Первые четыре типа межличностных отношений — 1, 2, 3, 4 характеризуются преобладанием неконформных тенденций и склонностью к дезьюктивным (конфликтным) проявлением (3,4), большей независимостью мнения, упорством в отстаивании собственной точки зрения, тенденцией к лидерству и доминированию (1,2).

Другие четыре октанта — 5, 6, 7, 8 — представляют противоположную картину: преобладание конформных установок, конгруэнтность в контактах с окружающими (7,8), неуверенность в себе, податливость мнению окружающих, склонность к компромиссам (5,6).

По двум специальным формулам определяются показатели по двум основным факторам: доминирование и дружелюбие.

Доминирование:  $(1 - 5) + 0,7*(3 + 2 - 4 - 6)$ .

Дружелюбие:  $(7 - 3) + 0,7*(8 - 2 - 4 + 6)$ .

В целом интерпретация данных должна ориентировать на преобладание одних показателей над другими и в меньшей степени на абсолютные величины.

Испытуемые, у которых преобладает *властный* — *лидирующий* тип межличностного отношения (1 октант), характеризуются оптимистичностью, быстротой реакций, высокой активностью, выраженной мотивацией достижения, тенденцией к доминированию, повышенным уровнем притязаний, легкостью и быстротой в принятии решений, гомономностью (т.е. ориентацией в основном на собственное мнение и минимальной зависимостью от внешних средовых факторов), экстравертированностью. Поступки и высказывания могут опережать их продуманность. Это реагирование по типу "здесь и сейчас", выраженная тенденция к спонтан-

ной самореализации, активное воздействие на окружение, завоевательная позиция, стремление вести за собой и подчинять своей воле других.

II октант, соответствующий *независимо-доминирующему* типу межличностных отношений, при явном преобладании над другими, по данным исследования, сочетается с такими особенностями, как черты самодовольства (или самовлюбленности), дистантность, эгоцентричность, завышенный уровень притязаний, выраженное чувство соперничества, проявляющиеся в стремлении занять обособленную позицию в группе. Доминантность здесь в меньшей степени обращена на общие с группой интересы и не проявляется стремлением вести людей за собой, заражая их своими идеями. Стиль мышления нешаблонный, творческий. Мнение окружающих воспринимается критически, собственное мнение возводится в ранг догмы или достаточно категорически отстаивается. Эмоциям недостает тепла, поступкам — конфромности. Высокая поисковая активность сочетается с рассудочностью. Низкая подчиняемость.

*Прямолинейно — агрессивный* тип межличностных отношений (преобладание показателей III октанта) обнаружил выраженную близость к таким личностным характеристикам, как ригидность установок, сочетающаяся с высокой спонтанностью, упорство в достижении целей, практицизм при недостаточной опоре на накопленный опыт в состоянии эмоциональной захваченности, повышенное чувство справедливости, сочетающееся с убежденностью в собственной правоте, легко загарающееся чувство враждебности при противодействии и критике в свой адрес, непосредственность и прямолинейность в высказываниях и поступках, повышенная обидчивость, легко угасающая в ситуации комфортной, не ущемляющей престиж личности испытуемого.

IV октант — *недоверчивый — скептический* тип межличностных отношений

проявляется такими личностными характеристиками, как обособленность, замкнутость, ригидность установок, критический настрой к любым мнениям, кроме собственного, неудовлетворенность своей позицией к микрогруппе, подозрительность, сверхчувствительность к критическим замечаниям в свой адрес, неконформность суждений и поступков, склонность к построению ригидных и сверхценных умозаключений, связанных с убежденностью в недоброжелательности окружающих лиц, опережаю-

## Управление персоналом

щая враждебность в высказываниях и поведении, которая оправдывается априорной уверенностью в людской недоброте, системное мышление, опирающееся на конкретный опыт, практичность, реалистичность, склонность к иронии, высокая конфликтность, которая может быть не столь явной (если сравнивать с типом III) и аккумулироваться, создавая тем самым повышенную напряженность и способствуя нарастающей отгороженности.

V октант — *покорно-застенчивый* тип межличностных отношений

оказался преобладающим у личностей болезненно застенчивых, интровертированных, пассивных, весьма щепетильных в вопросах морали и совести, подчиняемых, неуверенных в себе, с повышенной склонностью к рефлексии, с заметным преобладанием мотивации избегания неуспеха и низкой мотивацией достижения, заниженной самооценкой, тревожных, с повышенным чувством ответственности, неудовлетворенных собой, склонных к тому, чтобы винить себя во всем при неудачах, легко впадающих в состояние грусти, пессимистически оценивающих свои перспективы, аккуратных и исполнительных в работе, избегающих широких контактов и социальных ролей, в которых они могли бы привлечь к себе внимание окружающих, ранимых и впечатлительных, болезненно сосредоточенных на своих недостатках и проблемах.

VI октант — *зависимый - послушный* тип межличностных отношений.

Лица с преобладанием показателей VI октанта обнаруживают высокую тревожность, повышенную чувствительность к средовым воздействиям, тенденцию к выраженной зависимости мотивационной направленности от складывающихся со значимыми другими отношений, собственного мнения - от мнения окружающих. Потребность в привязанности и теплых отношениях является ведущей. Неуверенность в себе тесно связана с неустойчивой самооценкой. Исполнительность и ответственность в работе создают им хорошую репутацию в коллективе, однако инертность в принятии решений, конформность установок и неуверенность в себе не способствуют их продвижению на роль лидера. Повышенная мнительность, чувствительность к невниманию и грубости окружающих, повышенная самокритичность, опасения неуспеха как основа мотивационной направленности формируют канву конформного поведения.

VII октант — *сотрудничающий* — *конвенциональный* тип межличностных отношений

обладает такими индивидуально-личностными характеристиками, как эмоциональная неустойчивость, высокий уровень тревожности и низкий — агрессивности, повышенная откликаемость на средовые воздействия, зависимость самооценки от мнения значимых других, стремление к причастности групповым веяниям, сотрудничеству. Экзальтация, потребность в излиянии дружелюбия на окружающих, поиски признания в глазах наиболее авторитетных личностей, группы. Стремление найти общность с другими. Энтузиазм, восприимчивость к эмоциональному настрою группы. Широкий круг интересов при некоторой поверхности увлечений.

VIII октант,

преобладание которого позволяет отнести тип межличностного взаимодействия к *ответственно-великодушному*, сочетается с такими личностными особенностями, как выраженная потребность соответствовать социальным нормам поведения, склонность к идеализации гармонии межличностных отношений, экзальтация в проявлении своих убеждений, выраженная эмоциональная вовлеченность, которая может носить более поверхностный характер, чем это декларируется, художественный тип восприятия и переработки информации, стиль мышления — целостный, образный. Легкое вживание в разные социальные роли, гибкость в контактах, коммуникабельность, доброжелательность, жертвенность, стремление к деятельности, полезной для всех людей, проявление милосердия, благотворительности, миссионерский склад личности. Артистичность. Потребность производить приятное впечатление, нравиться окружающим. Проблема подавленной (или вытесненной) враждебности, вызывающей повышенную напряженность, соматизация тревоги, склонность к психосоматическим заболеваниям, вегетативный дисбаланс как результат блокированности поведенческих реакций.

С целью изучения структуры "Я" внутриличностной гармонии индивида, к приведенной выше инструкции следует добавить: "После того как вы оценили себя по приведенным в опроснике характеристикам, сделайте то же самое в отношении образа к которому вы стремитесь, то есть опишите с помощью тех же характеристик "идеал" вашего "Я". При этом не забудьте включить и те свойства, которыми вы обла-

## Управление персоналом

чат вашему представлению об идеале". Полученные данные об-считываются и заносятся на психограмму так же, как и в первом случае, после чего проводится анализ и сопоставление оценки испытуемым его актуального и идеального образа "Я".

Наиболее простой и часто встречающийся вариант пред-ставляет собой незначительные количественные различия, кото-рые позволяют судить о том, какие особенности своего стиля межличностного поведения индивида не устраивают. Если в обра-зе "Я" V октант зачерчен больше других, а в образе "идеала Я" он значительно уменьшен и ему противопоставлен увеличенный I октант, то испытуемый считает себя избыточно пассивным за-стенчивым и робким в межличностных отношениях и хотел бы от этих свойств избавиться, быть более уверенным в себе.

Если образ "Я" включает в себя высокие показатели IV ок-танта (т.е. выявляет недоверчивость, настороженность, недо-вольство сложившимися с окружающими отношениями), а образ идеального "Я" обнаруживает преобладание VIII октанта и значи-тельно уменьшившиеся показатели IV, то при интерпретации ре-зультатов следует учесть, что испытуемый тяготеет межличност-ным конфликтом и отчасти склонен самокритично оценить свою роль в создавшейся ситуации, стремясь в идеале быть доброже-лательным и конгруэнтным с окружающими его людьми. Таким образом, каждый раз соотношение показателей полярных ( по содержательным характеристикам признаков противоположных октантов — III и VII, II и VI) говорит о том, каковы пути компен-сации тех личностных свойств, которые ухудшают адаптацию личности к среде.

Если в первом варианте (актуальное "Я") преобладают ок-танты, отражающие характеристики зависимого и конформного поведения (V, VI, VII), а во втором (идеальное "Я") — октанты выявляющие независимость и доминантность (I, II) или агрессив-ность (III), то испытуемый болезненно переживает подчиненность своей позиции, страдает его самолюбие и компенсаторные усилия направлены на повышение своего социального статуса. Если со-отношение обратное, т.е. преобладают независимость, доминант-ность и агрессивность (II, I, IV), а в идеале испытуемый хотел бы быть ближе к окружающим его людям и избавиться от тех черт характера, которые способствуют разладу межличностных отно-шений (упрямство (III), агрессивность (IV), дистантность (II), са-моуверенность (I), то здесь речь идет об усилении самоконтроля над непосредственным, спон- танным поведением.

Опыт показывает, что на самом деле и образ актуального "Я" и идеал являются неотъемлемой частью структуры целостного "Я". Мало того, окружающими человек часто воспринимается согласно его идеальному "Я", а его актуальное "Я" представляет собой его собственные проблемы, осознанные и взятые под контроль.

В норме обычно не наблюдаются значительные расхождения между "Я" актуальным и идеальным. Умеренное (неконфликтное) расхождение или, скорее, неполное совпадение должно рассматриваться как необходимое условие для дальнейшего роста личности, самосовершенствования. Неудовлетворенность собой чаще наблюдается у лиц с заниженной самооценкой (V, VI, VII октанты), а также у лиц, находящихся в ситуации затянувшегося конфликта (IV октант). Преобладание одновременно I и V октанта свойственно лицам с проблемой болезненного самолюбия, авторитарности, IV и VIII — конфликт между стремлением к признанию группой и враждебностью, т.е. проблема подавленной враждебности, III и VII — борьба мотивов самоутверждения и аффилиации, II и VI проблема независимости — подчиняемости, возникающая в сложной служебной и иной ситуации, вынуждающей повиноваться вопреки внутреннему протесту.

Примерно также интерпретируется соотношение полярных октантов при сопоставлении образа и идеального Личности у которых обнаруживаются доминантные, агрессивные и независимые черты поведения, значительно реже проявляют недовольство своим характером и межличностными отношениями, однако и у них может выявляться тенденция к совершенствованию своего стиля межличностного взаимодействия с окружением, при этом возрастание показателей того или иного октанта определит направление, по которому самостоятельно движется личность в целях самосовершенствования. Это имеет большое значение для психолога при выборе методов коррекции поведения индивида с учетом его внутриличностных ресурсов и степени осознания имеющихся проблем. Наличие выраженного внутриличностного конфликта, проявляющегося значительным расхождением при оценке актуального и идеального является свидетельством высокой невротизации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие; рекомендовано УМО / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. - 3-е изд., испр. и доп. - 2010. - 336 с.

2. Баженов, Ю. К. Менеджмент организации: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ: / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. - М.: "Дашков и опубликовано на сайте [rosdiplomnaya.com/](http://rosdiplomnaya.com/)

3. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: "Дашков и К", 2010. - 520 с.

4. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник; допущено МО РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2010. - 464 с.

5. Глухов, В. В. Производственный менеджмент. Анатомия резервов. Lean production / В. В. Глухов, Е. С. Балашова. - СПб.: Лань, 2008. - 352 с.

6. Карпов, Э. А. Организация производства и менеджмент: учебное пособие; допущено МО РФ / Э. А. Карпов. - Старый Оскол: ТНТ, 2011. - 768 с.

7. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие; допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента / ред.: И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. - 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2010. - 784 с.

8. Лукичёва, Л. И. Управление организацией: учеб. пособие; рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 355 с.

9. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие; рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 263 с.