



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Философия»

## УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

# «Организационная психология и психология труда»

Составители  
Даутов Д.Ф.  
Желдоченко Л.Д.  
Суреедова Е.А.  
Хачатурян Н.Н.



## Аннотация

В практикум вошли широко используемые в психологической практике методики диагностики личностных особенностей, межличностных и межгрупповых отношений. Практикум содержит стимульный материал, инструкцию для испытуемого, бланки ответов, ключи для обработки и подробный анализ полученных результатов, что позволяет использовать его не только на практических занятиях, но и для самостоятельной работы студентов, при выполнении контрольных и курсовых работ, а также в период прохождения производственной практики. Кроме того, используя предлагаемый в пособии материал, студенты могут приобрести умения, необходимые им для решения практических исследовательских задач, научиться видеть проблему, выдвигать гипотезу, осуществлять эксперимент, анализировать ход поиска решения задач.

## Составители

к. психол. н., доцент Д.Ф.Даутов,  
к. психол. н., доцент Е.А.Суроедова,  
ст. преподаватель Н.Н.Хачатурян,  
Л.Д. Желдоченко





## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	<b>8</b>
1.1 Схемы и методы описания профессий.....	8
1.2 Модульный подход в профессиографии.....	11
1.3 Экспертная оценка профессионально значимых свойств.....	23
<b>ГЛАВА 2. ВОЗДЕЙСТВЕННАЯ ПРАКТИКА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b> .....	<b>27</b>
2.1 Технология проведения совещаний и дисциплинирующих бесед.....	28
2.2 Методы и методики управления конфликтами в организации.....	35
2.3 Переговоры как вид управленческого общения.....	47
<b>ГЛАВА 3. ПСИХОДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	<b>60</b>
3.1. Применение проективных методик.....	60
3.2. Применение тест-опросников для диагностики синдрома «эмоционального выгорания».....	76
3.3 Психологическое сопровождение профессионального становления личности.....	97
<b>ГЛАВА 4. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА «ПРОФИЛАКТИКА СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»</b> .....	<b>102</b>
4.1 Упражнения на знакомство.....	102
4.2 Упражнения на сплочение группы, формирование доверия.....	103
4.3 Упражнения на осознание и принятие своих чувств.....	105



## Организационная психология и психология труда

4.4 Освоение способов саморегуляции эмоционального состояния.....	106
4.5 Обратная связь .....	114

## **ГЛАВА 5. ПСИХОДИАГНОСТИКА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ ГРУППЫ ..... 115**

5.1 Использование социометрических методик для оценки группы .....	115
5.2. Использование деловых игр для оценки группы ....	128
5.3. Использование экспертной оценки для психодиагностики социально-психологических качеств малых групп.....	142

## **ГЛАВА 6. ТЕСТОВЫЕ МЕТОДИКИ ..... 148**

6.1 Опросник К. Л. Вилсона «Цикл управленческих умений» .....	148
6.2 Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей ( КОС-2) .....	164
6.3 Психологическая оценка организаторских способностей личности в рамках организуемой группы (Л. И. Уманский, А. Н. Лутошкин, А. С. Чернышов, Н. П. Фетискин) .	167
6.4 Опросник Йовайши для изучения профессиональных предпочтений .....	177
6.5 Методика выявления и оценки профессионально-важных качеств специалистов системы «человек-техника» ...	182
6.6 Исследование представлений субъекта труда о необходимых для выбранной деятельности свойствах личности .....	187
6.7 Методика Д. Кейерси .....	197

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ..... 214**



## ВВЕДЕНИЕ

Возникающие проблемы современного мира, коренные экономические и политические изменения в обществе все реже поддаются решению привычными способами. Поэтому и возникает необходимость в обучении психологов – теоретиков и практиков, которые в силах решать проблемы общества научно-практическими методами. Перед психологами возникает необходимость углубления практических знаний о психологических явлениях, возникающих в процессе совместной трудовой деятельности и общения людей.

Любой вуз готовит студентов к практической работе. Но успех в практике невозможен без умения осмысливать собственную деятельность с научных позиций. Сегодня это положение актуально, как никогда. Ведь любая работа психолога представляет собой научное исследование, в ней никогда нет единых правил и догм, но всегда есть момент творческого осмысления психического с помощью общепринятых нормативов.

Сегодня большое значение приобретают самостоятельные и исследовательские формы в обучении студентов-психологов – рефераты, проекты, курсовые и выпускные квалификационные работы. Их выполнение предполагает умение не только пользоваться научными знаниями, но и в определенной степени их производить. Такое умение составляет содержание профессиональной компетентности будущего выпускника вуза по направлению 030300 Психология.

Настоящий практикум задуман как дополнение к теоретическим курсам «Психология труда, инженерная психология и эргономика», «Организационная психология», «Психология профотбора», «Психология совместной деятельности», «Деформации в профессиональной деятельности», которые преподаются студентам, обучающимся по направлению психология в Донском государственном техническом университете.

Практикум по организационной психологии и психологии труда состоит из шести глав.

В главу 1 «Психологическое изучение профессиональной деятельности» включены практические задания по профессиографии, которые направлены на изучение и практическое применение схем описания профессиональной деятельности, овладение методикой модульного составления профессиограммы, овладение методикой получения экспертных оценок профессионально значимых свойств с помощью ранжирования карточек.



## Организационная психология и психология труда

Главу 2 «Воздейственная практика в управлении человеческими ресурсами» составили задания, направленные на овладение студентами технологией проведения совещаний и дисциплинирующих бесед, практических навыков управления конфликтами в организации и ведением переговоров как вида управленческого общения.

Занятия, составившие содержание главы 3 «Психодиагностика личностных качеств в профессиональной деятельности» направлены на понимание студентами проявления и развития деформационных тенденций в профессиональной деятельности, освоение знаний и навыков применения тестов для системного многоуровневого исследования личности, ее особенностей, ориентаций и деформаций, синдрома «эмоционального выгорания».

В главе 4 рассматриваются проблемы психологического сопровождения в процессе профессионального становления личности, и предлагается программа тренинга «Профилактика синдрома эмоционального выгорания в профессиональной деятельности».

В главе 5 практикума «Психодиагностика социально-психологических качеств группы» студентам представляется возможность научиться решать наиболее часто встречающиеся на практике задачи выявления межличностных и межгрупповых отношений, сплоченности группы. В целях изменения психологического климата в группе, улучшения и совершенствования межличностных отношений в практикуме предлагается ряд деловых игр.

Глава 6 «Тестовые методики» состоит из тестовых методик по организационной психологии и психологии управления, по инженерной психологии и психологии труда, по психологии профессиональной надёжности и психологии профессионального отбора.

В практикум вошли широко используемые в психологической практике методики диагностики личностных особенностей, межличностных и межгрупповых отношений. Практикум содержит стимульный материал, инструкцию для испытуемого, бланки ответов и ключи для обработки, а также подробный анализ полученных результатов, что позволяет использовать его не только на практических занятиях по данным курсам, но и для самостоятельной работы студентов, при выполнении контрольных и курсовых работ. Настоящее учебное пособие может использоваться преподавателями в ходе лабораторно-практических занятий и самими студентами самостоятельно в период прохождения производственной практики. Кроме того, используя предлагаемый в посо-



## Организационная психология и психология труда

бии материал, студенты могут приобрести умения, необходимые им для решения практических исследовательских задач, научиться видеть проблему, выдвигать гипотезу, осуществлять эксперимент, анализировать ход поиска решения задач.

Овладение студентами методиками, представленными в этом пособии, даст возможность им перейти от пассивного восприятия социальной и психологической информации к активному открытию психологических законов функционирования общества и группы, поможет больше узнать о сложной, разнообразной и увлекательной области организационной психологии и психологии труда, а также позволит лучше понять собственное поведение и поведение окружающих людей.



## ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 1.1 Схемы и методы описания профессий

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

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

Однако все профессии обладают рядом общих особенностей, что позволяет предложить единую схему, характеризующую цели, орудия труда, организацию и условия деятельности. Такая схема разработана Е. А. Климовым и его сотрудниками. Она успешно применяется для создания профориентационных опросников (Стандартизированное интервью «Моя будущая работа»), а также для решения других практических задач.

#### Практическое задание.

Изучить и практически применить схему описания профессиональной деятельности.

**Оснащение.** Схема описания профессиональной деятельности.

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

#### **Схема описания профессиональной деятельности**

##### I. Цель труда

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





## Организационная психология и психология труда

что-либо.

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

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

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

### II. Орудия и средства труда

#### 1. Внешние:

а) ручные инструменты;

б) механизмы, машинное оборудование, различные виды транспорта;

в) автоматическое оборудование;

г) приборы, измерительные устройства

#### 2. Внутренние, функциональные:

а) речь:

- эмоциональная, выразительная,

- деловая, бесстрастная

б) поведение (мимика, жесты):

- эмоциональное, выразительное,

- деловое;

в) интеллектуальные средства

### III. Степень проблемности трудовых ситуаций

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

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

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

### IV. Социально-психологические параметры

#### 1. Степень коллективности процесса:

а) низкая (индивидуальный труд);

б) высокая (коллективный труд).

#### 2. Степень самостоятельности в организации работы:

а) исполнитель;

б) организатор собственной деятельности;

в) организатор работы других людей.



## Организационная психология и психология труда

### 3. Особенности трудового взаимодействия (контактов):

#### а) по количеству контактов:

- немногочисленные,
- многочисленные;

#### б) по типу партнера:

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

#### в) по степени постоянства круга партнеров:

- постоянный,
- меняющийся

### У. Эмоционально-волевые параметры

#### 1. Характер ответственности: а) повышенная:

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

#### б) средняя, обычная.

#### 2. Работа в различных микроклиматических условиях:

- а) в помещении;
- б) на открытом воздухе;
- в) в необычных условиях (в горах, под водой, под землей, в лесу и т. д.).

#### 3. Факторы, вызывающие психическую напряженность:

- а) риск для жизни;
- б) сложные, аварийные ситуации;
- в) общение с правонарушителями, психически больными и

т. д.;

#### г) четко заданный ритм и темп работы;

#### д) физические нагрузки;

#### е) длительное пребывание в одном положении;

#### ж) ночные смены;

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



## 1.2 Модульный подход в профессиографии

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

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

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

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

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

С помощью предлагаемого В. Е. Гавриловым перечня модулей (см. таблицы 1-5) можно в короткий срок разработать элементарную психологическую характеристику профессии, пригодную для целей профориентации.

### **Практическое задание.**

Овладение методикой модульного составления профессиограммы.

**Оснащение.** Перечень психологических модулей различных профессий

Порядок работы. После ознакомления с профессией (с помощью наблюдения, беседы, анализа документации) сопоставить полученную информацию с описанием модулей. Затем следует



## Организационная психология и психология труда

выбрать из них такие, которые соответствуют данной профессии. При этом целесообразно руководствоваться следующими критериями:

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

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

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

4. Модуль должен соответствовать программе обучения по данной профессии.

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

6. Модуль должен соответствовать перспективам развития данной профессии

7. Модуль должен соответствовать требованиям средней квалификации работника данной профессии

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

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

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



## Перечень психологических модулей различных профессий

Таблица 1.

### Психологические модули, характеризующие особенности предмета труда

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



## Организационная психология и психология труда

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



## Организационная психология и психология труда

9	Обработка пищевых продуктов	Обоняние, вкусовая чувствительность, аккуратность, опрятность	Кулинар, формовщик теста, продавец продовольственных товаров
10	Одновременное обслуживание нескольких объектов	Распределение и переключение внимания, быстрота реакции, оперативность	Станочники текстильного и прядильного производства, оператор автоматических линий станков
11	Работа с жидкими веществами	Глазомер, координация движений, аккуратность	Маляр, лаборант химического анализа, фотограф
12	Работа с ядовитыми, взрывчатыми и др. опасными веществами	Острота зрения, обоняние, быстрота реакций, эмоциональная устойчивость	Оператор химического производства, фармацевт, взрывник, электромонтер
13	Уход за животными	Наблюдательность, распределение внимания, физическая сила и выносливость, любовь к животным	Мастер-животновод, коневод, ветеринарный фельдшер
14	Выращивание растений	Наблюдательность, настойчивость, физическая сила и выносливость, любовь к природе	Мастер-растениевод, овощевод



## Организационная психология и психология труда

15	Изготовление художественных объектов	Цветовосприятие, глазомер, пространственные представления, координация движений, эстетический вкус, аккуратность	Резчик по камню, фотограф, ювелир, художник по фарфору
----	--------------------------------------	--	--

**Таблица 2.**  
**Психологические модули, характеризующие особенности орудий труда**

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





4	Работа с точными приборами	Точная координация движений, аккуратность	Механик по теле-радиоаппаратуре, механик по ЭВМ
---	----------------------------	---	---

Таблица 3.

### Психологические модули, характеризующие особенности целей труда

№ п/п	Психологические модули		Примеры профессий
	Типовые элементы деятельности	Психологические требования	
1	2	3	4
1	Обработка объектов	Глазомер, осязание, кинестезия, концентрация внимания	Столяр, слесарь, фрезеровщик, маляр
2	Сборка, монтаж объектов	Пространственные представления, глазомер, координация движений, концентрация внимания	Слесарь-сборщик, монтажник, плотник
3	Сортировка объектов	Острота зрения, цветоощущения, обоняния, концентрация внимания	Сортировщик, семеновод
4	Ремонт, наладка, регулировка и испытание объектов	Оперативная память, техническое мышление, координация движений, аккуратность, настойчивость	Слесарь по ремонту оборудования, наладчик, регулировщик радиоаппаратуры, испытатель технических устройств



## Организационная психология и психология труда

5	Контроль за состоянием объектов, поиск неисправностей	Острота зрения, обоняния, концентрация внимания, настойчивость, смелость, наблюдательность	Контролер ОТК, товаровед, инспектор милиции, кассир-контролер, наладчик, слесарь по ремонту
6	Наблюдение за объектами	Острота зрения, слуха, обоняния, концентрация внимания, наблюдательность	Оператор робототехнического комплекса, машинист компрессорных и насосных установок, пастух
7	Информационное обслуживание	Объем долговременной памяти, оперативное мышление, правильность и четкость речи, коммуникативность	Телефонист справочной службы
8	Воспитание детей и подростков	Понимание психологии детей и подростков, коммуникативность, педагогический такт, наблюдательность, безупречный моральный облик, организаторские способности	Воспитатель, мастер производственного обучения профтехучилища
9	Обучение, инструктирование	Коммуникативные и педагогические способности, правильность и четкость речи	Преподаватель, мастер производственного обучения
0	Лечение, медицинская помощь	Наблюдательность, память, оперативность мышления, коммуникативность, уравновешенность	Медицинская сестра, фельдшер



## Организационная психология и психология труда

1	Бытовое обслуживание	Коммуникативность, уравновешенность, переключение и распределение внимания, оперативность мышления	Продавец, парикмахер, официант, приемщик ателье
---	----------------------	--	---

Таблица 4.

## Психологические модули, характеризующие особенности условий труда

№ п/п	Психологические модули		Примеры профессий
	Типовые элементы деятельности	Психологические требования	
1	2	3	4
1	Работа на высоте	Устойчивость вестибулярного аппарата, острота зрения, концентрация внимания, координация движений	Кровельщик, монтажник, маляр, электрик-ремонтник
2	Частые разезды	Подвижность нервной системы, быстрая адаптируемость, физическая выносливость	Водитель, электромонтажник, трубоукладчик
3	Возможность аварийных ситуаций	Оперативное мышление, быстрота реакций, эмоциональная устойчивость	Сталевар, проходчик, шофер, монтажник-высотник
4	Работа на конвейере	Переключение внимания, быстрота реакций, координация движений	Слесарь-сборщик, радиомонтажник, клейщик резиновых изделий
5	Работа в вынужденной позе	Координация движений, гибкость, физическая выносливость	Электрогазосварщик, монтажник, обмотчик элементов электрических машин



## Организационная психология и психология труда

6	Соблюдение высокой точности размеров	Острота зрения, концентрация внимания, тонкая координация движений, аккуратность, уравновешенность	Шлифовщик, оптик, оператор прецизионной фотолитографии
7	Частая смена объектов труда	Переключение внимания, быстрота реакций	Оператор прокатного стана, контролер ОТК, сортировщик
8	Однообразии условий труда	Устойчивость внимания, быстрота реакций	Машинист локомотива, слесарь-сборщик на конвейере
10	Большое разнообразии операций	Объем памяти, переключение внимания, гибкость мышления	Слесарь по ремонту оборудования, электрик, наладчик
11	Постоянный обход объектов	Оперативное мышление, распределение внимания, физическая выносливость	Осмотрщик вагонов, оператор по добыче нефти и газа
12	Воздействие ускорений, частое изменение положения тела в пространстве	Устойчивость вестибулярного аппарата, физическая выносливость	Машинист крана, машинист экскаватора, водители транспортных средств
13	Сменный график работы	Психическая и физическая выносливость	Сталевар, станочники, водители городского транспорта
14	Бригадная форма труда	Коммуникативность, готовность к сотрудничеству, доброжелательность	Докер-механизатор, проходчик, монтажник
15	Хранение материальных ценностей	Концентрация внимания, аккуратность, честность	Кассир, продавец



Таблица 5

### Психологические модули, характеризующие особенности отдельных операций

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



## Организационная психология и психология труда

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



### 1.3 Экспертная оценка профессионально значимых свойств

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

На практике эксперты, не имеющие психологической подготовки, с трудом дифференцируют предложенные для оценки свойства, определяя их либо как «необходимые» (5 баллов), либо как «важные» (4 балла). Это не дает возможности провести эффективный статистический анализ. Однако те же самые эксперты оказываются способны ранжировать психологические свойства, предложенные им на карточках, которые следует разложить по степени значимости указанного на них свойства. Этот прием позволяет получить до 20 градаций оценок (средних по группе экспертов).

#### Практическое задание.

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

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

**Порядок работы.** Специалист получает набор карточек, и, в то время как он просматривает их, психолог дает инструкцию: «На этих карточках написаны психологические качества, которые могут влиять на успешность работы по вашей специальности. Просьба дать экспертную оценку этих качеств. Пожалуйста, разложите их в таком порядке: самые важные качества в



## Организационная психология и психология труда

начале, затем - по мере убывания значения. Если два качества кажутся вам одинаковыми по значению, не задумывайтесь, кладите их в любом порядке - разница в 1 % не играет роли». В процессе раскладывания карточек специалисты обращаются к психологу с уточняющими вопросами, высказывают свое мнение о том или ином качестве. Все высказывания следует записывать.

**Обработка результатов.** Практика показывает, что на ранжирование 30 карточек эксперты тратят от 10 до 20 мин. Сначала они раскладывают их по столу с одновременной группировкой, затем распределяют в требуемом порядке. Получив от эксперта пачку карточек, экспериментатор вкладывает их в конверт, позднее заносит их порядок в протокол (форма 1). Если предстоит работа со вторым экспертом, порядок карточек фиксируется сразу же. После этого их тщательно перемешивают.

Форма 1

### Протокол занятия

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_ Профессия \_\_\_\_\_ Стаж \_\_\_\_\_

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

### Профессиональная значимость психологических свойств

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

Затем подсчитывается средний балл каждого свойства по всей группе экспертов (форма 2). Количество экспертов - от 5 до 20 человек - определяется характером изучаемой деятельности и ответственностью практической задачи, стоящей перед психологом.

Форма 2

Ранг	Оцениваемое свойство	Средний балл
------	----------------------	--------------





...		
30		

### Сводный результат экспертных оценок

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

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

### Профессионально значимые свойства руководителя малого предприятия, предлагаемые для экспертной оценки

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

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

**Личная организованность.** Собранность, умение упорядочить свою деятельность.

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

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

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

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

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

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

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

**Лидерство.** Способность оказывать влияние на дела в кол-



## Организационная психология и психология труда

лективе, мобилизовать его на достижение поставленной цели, регулировать взаимоотношения в коллективе.

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

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

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

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

**Энергичность.** Способность к длительному сохранению высокой активности.

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

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

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

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

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

**Настойчивость.** Упорство в преодолении возникающих трудностей.

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

**Склонность к риску.** Способность идти навстречу опасности.

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

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

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

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



## Организационная психология и психология труда

**Широкий кругозор.** Знания, выходящие за рамки профессии.

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



## УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### 2.1 Технология проведения совещаний и дисциплинирующих бесед

Дисциплинарные беседы отличаются от других разновидностей управленческой коммуникации прежде всего тем, что они вызваны к жизни фактами нарушения дисциплины на производстве или же отклонением от установленных норм и правил в деятельности учреждения, предприятия. Руководитель в проведении такой беседы исполняет роль человека, который твердо знает о существовании «бреши» и намерен закрыть ее путем ликвидации наиболее противоречивых поступков провинившегося. Вот почему основная часть беседы, ее содержательный стержень должен охватывать три аспекта: определение самой «бреши», исследование причин ее появления и устранение фактического несоответствия в поведении «штрафника».

Обратим внимание на отдельные моменты дисциплинарной беседы:

главная задача беседы – будущая работа провинившегося сотрудника;

без тщательной подготовки не проводить «разбор полетов»;

беседа о дисциплине – не представление, а доверительный разговор;

нельзя принимать решение заранее;

возможно в нарушении дисциплины кроется совсем иная причина, например, желание привлечь внимание;

если необходимо сделать индивидуальное исключение из существующих нормативов для отдельного сотрудника, то об этом следует обязательно сообщить другим;

работник должен понять «оргвыводы» и уяснить, что «если еще раз..., то...»;

важно согласовать с работником программу его дальнейших действий и срок ее реализации.

После выполнения намеченной программы необходимо провести повторную беседу, но только с положительной оценкой.

#### **Деловое совещание: подготовка и проведение**



## Организационная психология и психология труда

Деловое совещание как форма управленческой коммуникации занимает промежуточное место в ряду личных и публичных бесед. Оно используется для управления человеческими ресурсами, чтобы изменять их деятельность в определенном направлении, с конкретной целью и с заданным, запланированным эффектом. Реализуя важнейшие функции управленческой деятельности – привлечение к участию в управлении и планировании членов трудового коллектива, деловое совещание формирует такой вид общения, в котором все основные решения, затрагивающие интересы и потребности подчиненных, должны обсуждаться с общественных позиций для всех участников данного трудового коллектива.

Совещание представляет собой организованное, целенаправленное общение (взаимодействия) руководителя с коллективом при помощи изложения своих позиций, обмена мнениями. Совещание проводится, когда существует необходимость в обмене информацией, выявлении мнений, анализе трудных (проблемных) ситуаций, принятии необходимых решений в области управления предприятием по основополагающим или комплексным вопросам, так как коллективное обсуждение помогает найти выход из самой сложной ситуации, решить запутанные вопросы, выработать единую программу действий.

Деловые совещания в зависимости от целей и задач, которые хочет решить управление предприятием, могут подразделяться на проблемные, инструктивные и оперативные (с разновидностью диспетчерского обсуждения). Проблемное совещание проводится в небольшом кругу узких специалистов или компетентных лиц для того, чтобы найти оптимальное управленческое решение выносимых на обсуждение вопросов. Схема решения таких вопросов включает в себя доклад (может быть и содоклад), вопросы по докладу, обсуждение доклада и выработку общего решения, которое принимается голосованием присутствующих и утверждается.

Инструктивное совещание организуется непосредственно управленческим звеном (конкретными исполнителями) с целью доведения до работающих общего задания, передачи распоряжений, необходимых сведений по управленческой вертикали или горизонтали, в зависимости от уровня исполнителей. Оно проводится по схеме сообщения (информация о чем-либо) с уточнением определенных задач, сроков выполнения производственного задания, доли конкретных исполнителей.

Оперативное (диспетчерское) совещание созывается для



## Организационная психология и психология труда

получения информации о текущем состоянии дел по схеме вертикального распределения-информации. Особенностью оперативных совещаний является точное их проведение в назначенные дни и часы, что позволяет участникам планировать самостоятельную деятельность. Внеплановые оперативные совещания проводятся по чрезвычайным обстоятельствам, так как они малоэффективны из-за неритмичности выполнения прямых обязанностей.

Эффективность совещания на практике значительно уменьшается, если:

- недостаточно четко формулируется цель и необходимость его проведения;

- участники совещания не относятся должным образом к своим обязанностям;

- руководитель безапелляционно излагает свою позицию, не оставляя места для развертывания творческого обсуждения;

- недооценивается техника проведения совещания и обсуждение не имеет конкретной цели;

- нарушаются принципы убеждения;

- неправильно организовано руководство совещанием, его подготовка, что сказывается на коллективных результатах обсуждения и может серьезно осложнить взаимоотношения между руководителем и участниками совещания (утрата доверия и авторитета руководителя, пассивное поведение подчиненных, недовольство, вспыльчивость и т. п.).

### 2.1.1 Практические задания

1. Напишите «Правила поведения на совещании»:

а) для руководителей;

б) для участника делового совещания.

2. Задание. Существуют конкретные методы нейтрализации замечаний собеседника, которые существенно снижают их негативное воздействие. Раскройте их суть: ссылка на авторитеты; «сжатие» нескольких замечаний; одобрение + уничтожение; перефразирование; условное согласие; эластичная оборона; принятие замечания; сравнение; метод опроса; метод «да..., но...»; предупреждение; доказательство бессмысленности; отсрочка.

3. Охарактеризуйте следующие подходы к высказыванию замечания собеседнику: локализация, уважение, признание правоты, сдержанность в личных оценках, лаконичность ответов, контролирование реакций, недопущение превосходства.

4. Задание. Собеседование при приеме на работу сводится



## Организационная психология и психология труда

к восьми основным вопросам. Сформулируйте эти вопросы и обоснуйте их необходимость и логичность.

5. Задание. Почему необходимо провести собеседование при увольнении сотрудника? Какие условия необходимо соблюдать? Предложите план собеседования при увольнении с работы сотрудника.

6. Предложите план проведения проблемной или дисциплинарной беседы.

### 2.1.2 Проблемные ситуации

Разыгрывание ситуации в учебной группе, «Поручение задания подчиненному» методом исполнения ролей. Цель задания - провести деловую беседу с подчиненным по поводу поручения производственного задания:

- а) задание традиционное, плановое;
- б) задание экстремальное, внеплановое.

Подготовка к игре. В игре участвуют руководитель и подчиненный. Группа выступает в качестве наблюдателя. Исполняющему роль руководителя необходимо продумать возможное задание и выбрать должностное лицо (например, маркетолога, рекламиста, экономиста и пр.), которому оно будет поручено.

Затем следует подготовиться по содержанию деловой беседы:

объяснить задание и проинструктировать подчиненного; довести задачу до стадии понимания подчиненным ее сути;

мотивировать подчиненного к добросовестному и качественному выполнению задания.

При доведении задачи до сознания подчиненного руководитель должен добиться, чтобы подчиненный четко себе представлял, что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и какими средствами, к какому сроку, с какими конечными результатами нужно сделать порученное задание.

В ходе деловой беседы руководитель должен получить ответы на следующие вопросы (чтобы принять правильное решение).

1. Сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание?
2. Желает ли он выполнять данное задание?
3. В каком инструктировании и в какой степени он нуждается?



## Организационная психология и психология труда

Исполняющему роль подчиненного (из числа обучаемых) дается установка на отказ от выполнения задания. В качестве аргументов отказа используется недостаточная профессиональная компетентность. Такая установка позволит исполняющему роль руководителя применить психолого-педагогические и коммуникативные приемы воздействия на подчиненного, формируя у него психологическую готовность к выполнению задания. Кроме того, признание подчиненного в некомпетентности, спровоцирует руководителя на инструктаж. Организация игрового занятия.

Исполняющий роль руководителя проводит деловую беседу с подчиненным в двух вариантах: сначала плановое задание, затем – экстремальное, т. е. внеплановое. Каждая беседа длится от 15 до 20 минут. Роли исполнителей могут разыграть желающие из числа обучаемых.

Остальные участники выступают в роли компетентных судей. Их цель – анализ результатов проведения деловой беседы, инструктажа и использованных коммуникативных приемов. После разыгрывания проводится дискуссия, в которой задействованы все участники.

Предварительная подготовка к деловой беседе – поручение задания.

1. Придумайте и сформулируйте в виде управленческого решения задание, а также условия, необходимые для его реализации.

2. Поставьте перед собой цели предстоящего разговора.

3. Заранее составьте план беседы, продумайте время, место и организационные условия ее проведения.

4. Продумайте начало беседы, ввод собеседника в разговор, условия создания атмосферы полного доверия.

5. Подготовьте вопросы к подчиненному, выяснение которых поможет достичь поставленной цели.

Примечание: для выполнения этого задания исполняющему роль руководителя отводится 10 минут.

Ход:

Пригласите к себе подчиненного и объявите ему причину вызова. Объясните смысл работы, которую необходимо выполнить подчиненному, и спросите его, сможет ли он справиться с ней. Ответьте на все вопросы подчиненного относительно предстоящей работы; если необходимо, покажите ему, как он это может сделать. Объясните требования в отношении сроков выполнения данной работы и информирования вас о ходе ее выполнения. Попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он





## Организационная психология и психология труда

собирается начать. Проявите доверие к способностям подчиненного, используйте прием «авансированная похвала». Используйте коммуникативные приемы с учетом психотипа подчиненного. В случае отказа подчиненного от выполнения задания выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте специалиста с учетом его личных ожиданий, доведите беседу до конца.

Завершите беседу конкретным решением и действиями.

Наблюдатели оценивают качество проведенной беседы:

Вопросы для оценки качества беседы

Правильно

Частично правильно

Неправильно

Четко ли сформулировал вопросы руководитель?

Удалось ли руководителю сообщить подчиненному всю важную и необходимую информацию?

Правильно ли задавал руководитель наводящие вопросы, не подсказывал ли он ими готовые ответы?

Правильно ли провел руководитель инструктаж по заданию?

Ясно ли руководитель представлял себе цель и задачи данной беседы?

Правильно ли вел себя руководитель во время беседы, используя вербальные и невербальные сигналы?

Проходила ли беседа в форме диалога, дослушивал ли руководитель аргументы и ответы подчиненного?

Удалось ли руководителю создать непринужденную атмосферу? Правильно ли он использовал с этой целью психологические приемы?

Грамотно ли руководитель реагировал на психотип подчиненного, использовал ли его особенности в коммуникативной стратегии?

Правильно ли выбрал руководитель модель общения?

Эффективно ли прошла деловая беседа?

### 2.1.3 Упражнение «Деловые совещания»

Совещание – одна из форм коллективного принятия решений. Проверьте правильность ваших действий при его организации и проведении с учетом следующих ситуаций.

1. Вам предстоит провести совещание, предусмотренное



## Организационная психология и психология труда

календарным планом или в связи с возникновением непредвиденной ситуации. Какую подготовительную работу вы должны выполнить, чтобы обеспечить эффективность совещания?

2. Какие приемы следует применять для контроля дискуссии в ходе совещания: сохранение единства участников совещания, их мобилизация, фокусирование внимания на обсуждаемой задаче?

3. Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рационально. Вам же кажется, что не мешало бы поискать и другие варианты. Подумайте:

а) что может заставить сотрудников искать решения типа «как сделать», а не «что делать»?

б) как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на расширение круга предложений?

4. Часто на совещаниях люди не слушают друг друга. Один говорит: «А – это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал: «А – это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного из них игнорируются присутствующими.

Как вам следует вести себя в данной ситуации?

5. Вам трудно перед аудиторией говорить. Вы не можете собраться, даже перед небольшой группой. Каковы методы подготовки к выступлению? Как приобрести уверенность в себе?

О чем надо помнить в процессе выступления, какие соблюдать правила?

6. Один из работников на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия, в силу чего впустую тратится масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием в том случае, если он не подействовал сразу?

Какие еще способы воздействия на этого подчиненного вы могли бы предложить?

### 2.1.4 Ролевая игра «Выкиньте свои проблемы»

Ролевая игра «Выкиньте свои проблемы» может проводиться во время обычных совещаний по отделениям, общих со-



браний или других деловых встреч.

Цель: помочь людям уйти от своих проблем и огорчений, в то же время обеспечивая остальную группу материалом для обсуждения этих проблем и выдвижения предложений по их решению.

Процедура:

Расскажите суть этой игры, отметив, что большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Участникам игры предлагается решить проблемы сегодня. Попросите каждого участника сформулировать такие проблемы. Будьте осторожны в отношении личностных черт, фраза «видеть щепку в чужом глазу, а в своем и бревна не заметить» – не слишком удачный юмор.

Каждый участник записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем они комкают листки и выкидывают их в корзину для мусора. После того как все бумажки окажутся в корзине, образуйте группы из трех человек, попросите выделить по одному человеку от группы, которые будут вынимать записки из корзины. Теперь у «тройки» есть «вытянутая» проблема, и рабочей группе дается 3--5 минут, чтобы записать и обсудить все возможные решения, которые они успеют выработать за это время.

Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложения.

Повторяйте этот процесс столько раз, сколько позволяет время, или до тех пор, пока все проблемы не будут обсуждены.

## 2.2 Методы и методики управления конфликтами в организации

Управление конфликтами, возникающими в организации, может быть составной частью общего процесса управления в коллективе, и тогда оно входит в круг забот ее руководителя. Разумеется, руководитель имеет возможность применить свою власть и полномочия для улаживания конфликтов, что позволяет ему самым существенным образом повлиять на конфликтантов и принять действенные меры для урегулирования их отношений. Однако при этом есть опасность, что он не сможет быть достаточно объективным. Нередко руководитель судит о своих подчиненных односторонне - только с точки зрения того, как они выполняют его указания, и это мешает ему достаточно полно понять мотивы



конфликтантов и динамику конфликта. К тому же руководитель зачастую сам является лицом, чьи интересы этот конфликт так или иначе затрагивает. Обычно руководители заинтересованы, главным образом, в том, чтобы погасить конфликт поскорее, и с этой целью, бывает, наказывают, и правых, и виноватых. В результате конфликт между ними, как правило, не разрешается, но его дальнейшее развитие от руководства скрывается. К этому еще добавляется недовольство обоих наказанных своим начальником, что тоже не улучшает общую атмосферу в коллективе.

Для менеджера власть чаще всего - это использование его полномочий при исполнении функциональных обязанностей. Однако, как видим, здесь не все бывает гладко. В личных же отношениях руководителя с подчиненными - еще сложнее. Власть при этом может использоваться не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

Методы управления конфликтом - это приемы и способы, позволяющие осуществлять контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия. Эти методы делятся на две группы: структурные и персональные методы.

### 2.2.1 Структурные методы разрешения конфликта

**Разъяснение требований к работе.** Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

**Координарные и интеграционные механизмы.** Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. принцип единоначалия об-



## Организационная психология и психология труда

легчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

**Общеорганизационные комплексные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для своего отдела, а не для каждой смены в отдельности. аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарно-



стью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

### **2.2.2 Персональные методы разрешения конфликта**

К персональным методам разрешения конфликта относятся:

1. Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта.

2. Изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными мерами (например, повысить в должности работника, который заслуживает этого, и тем самым устранить нарастающее у него недовольство, послать кого-то из «переросших» свою должность сотрудников учиться и т.п.).

3. Убеждение участников конфликта. Оно включает педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы, оказания психологической помощи и т.п.

4. Изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу.

5. Вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта и(или) арбитра и поиск согласия с помощью переговоров и компромиссов. Этот метод нередко называют экспертным.

В общем плане эффективность применения различных методов управления конфликтами зависит от конкретной ситуации, специфики организации, ее структуры и культуры, от стиля и техники руководства, личных качеств участников конфликта и его арбитра-руководителя, от субъективной значимости объекта конфликта, шансов на успех каждой из сторон и ряда других факторов.



### 2.2.3 Дидактическая игра «Оценка глубины конфликта»

**Цель** - Развитие у студентов навыков оценки глубины конфликтной ситуации с использованием специальных методик и формирование у них умений принимать адекватные решения по поводу поведения субъектов конфликта в конфликтном взаимодействии.

#### **Порядок проведения игры.**

Подготовительный этап. За одну-две недели студентам выдают задание и установку на подготовку к игре. Суть задания состоит в следующем.

1. Студенты получают тест «Оценка глубины конфликта» для изучения его содержания.

2. Для апробации теста обучаемые самостоятельно должны проанализировать конфликтные ситуации, которые происходили с их участием или которые они наблюдали, на предмет оценки выраженности каждого из 8 факторов, представленных в тесте, и быть готовыми к докладу по этому вопросу на занятии.

#### **Тест Оценка глубины конфликта**

Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный характер
Цель конфликтующих - устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих - получение привилегий
Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
Лидеры мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения



В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, вашему вниманию предлагается данный тест. В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой - 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

#### Оценка результатов

Сумма баллов, равная 35–40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

Сумма баллов, равная 25–34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

#### Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

##### а) если вы руководитель, то:

- при сумме баллов 35–40 вы должны выступать в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам;

- при сумме баллов 25–34 вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам;

- при сумме баллов менее 24 - вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

##### б) если вы являетесь медиатором, то:

- при сумме баллов 35–40 - следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними дизъюнктивным способом (см. с. 136) до снижения накала борьбы между ними;

- при сумме баллов 25–34 - можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;

- при сумме баллов менее 24 - можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

В ходе занятия. 1. Проводится игровая разминка. В течение 10–15 минут заслушиваются и анализируются задания студентов, выполненные ими на подготовительном этапе.





## 2.2.4 Игровые ситуации

Игровая ситуация. Студенты разбиваются на игровые группы по 4 человека. В каждой игровой группе 2 человека играют роль конфликтующих, 1 - роль менеджера и 1 медиатора (в ходе игры студенты меняются ролями). Далее преподаватель дает игровую установку:

конфликтующим - определяется предмет конфликта и направление конфликтного взаимодействия, которое они должны разыграть (направление взаимодействия не должно быть известно другим участникам игры);

менеджеру и медиатору - сообщаются предмет конфликта и дается ролевая установка на оценку глубины конфликта между условными конфликтантами методом беседы с ними, наблюдения за их поведением, опираясь на тестовые позиции, и принятия решения на разрешение конфликта.

На подготовку к ролевому взаимодействию участникам дается 10 минут. На ролевое взаимодействие отводится 10–15 минут.

Каждый игровой сюжет обсуждается.

## 2.2.5 Дидактический тренинг «Овладение искусством критики»

**Цель занятия.** Ознакомить студентов с социально-психологическими исследованиями критики в социальных группах и научить их использовать различные виды критики, не ущемляя достоинства критикуемого.

Рассмотрим такую ситуацию: вы руководитель и вам нужно оценить работу своих подчиненных. Это только кажется, что нет ничего проще, как похвалить или поругать. На самом деле - это значительно сложнее, чем кажется на первый взгляд. Но и похвала может быть очень разной. Например: ваш подчиненный хорошо выполнил данное ему задание, смотрит на вас и ждет оценки.

Вы можете сказать: «Работа выполнена отлично! Рад за вас». А можно похвалить человека, используя такую форму похвалы: «Хочу отметить выполненное таким-то задание», - хорошо звучит на оперативном совещании, рабочем собрании. Или: «Я вам очень признателен за выполнение этого сложного задания. Если бы не вы, не знаю, как бы мы справились с программой» -



## Организационная психология и психология труда

удачная форма для личной беседы с глазу на глаз. Доверительная, дружеская похвала высоко оценивает труд подчиненного и подчеркивает его значимость для всего коллектива в целом. Но такую похвалу нельзя высказать публично или хотя бы при одном свидетеле, так как она ущемляет достоинство коллектива.

Из приведенных примеров ясно, что похвала имеет ряд оттенков: смысловых, эмоциональных, этических, психологических. Этими оттенками нужно умело пользоваться.

Гораздо сложнее, чем похвала, выбор формы критики. Рассмотрим наиболее часто используемые формы критики. В процессе тренинга преподаватель диктует критические оценки, а студенты записывают их в свои тетради.

Критические оценки могут быть:

1. Подбадривающая критика: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше. А сейчас - не получилось».

2. Критика-упрек: «Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!» Или: «Эх вы! Я был о вас более высокого мнения!»

3. Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше».

4. Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, молодым специалистом, то тоже допустил точно такую же ошибку. Ну и попало мне от начальника!»

5. Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но не для этого случая».

6. Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, потому что за невыполнение этого задания в срок несет ответственность весь коллектив».

7. Безличная критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии. Думаю, что они и сами сделают для себя должные выводы».

8. Критика-сопереживание: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы поймите меня. Ведь дело-то не сделано».

9. Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что ваша работа выполнена некачественно».

10. Критика-удивление: «Как?! Неужели вы не сделали еще работу? Не ожидал...»

11. Критика-ирония: «Делали, делали и,., сделали. Работа что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»

12. Критика-намек: «Я знал одного человека, который по-



## Организационная психология и психология труда

ступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...»

13. Критика-смягчение: «Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...»

14. Критика-укоризна: «Что же вы сделали так неаккуратно? Да еще и не вовремя?!»

15. Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!»

16. Критика-предупреждение: «Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»

17. Критика-требование: «Работу вам придется переделать!»

18. Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

19. Критика-совет: «Я вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить».

20. Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?!» Или: «Работа не выполнена. Посмотрите возможность использования такого-то варианта».

21. Критика-опасение: «Я очень опасаясь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне».

22. Критика-окрик: «Стой! Что ты делаешь? Разве можно так выполнять эту работу?»

23. Критика-обида: «Эх вы! Не ожидал я от вас такого! Где же ваша совесть?!»

24. Критика-покровительство: «Да! Не получилось! Ну ничего, я вам помогу».

25. Критика-угроза: «Я вынужден применить к вам самые строгие дисциплинарные меры».

Можно было бы привести и другие виды критики, но для тренинга достаточно и такого количества.

Дальше следует перейти к упражнениям.

Условия выполнения упражнений. Задание выдается аудитории, разделенной на две группы. Каждая группа, посоветовавшись в течение 3-5 минут, определяет форму критики согласно выданной установке. Затем представители групп зачитывают окончательный вариант критических замечаний и сами определяют, какую форму критики они использовали. Преподаватель и представители другой группы выступают экспертами по отношению к отвечающей по выполненному заданию группе. Для развития состязательности присваивается 1 балл той группе, которая



## Организационная психология и психология труда

лучше справилась с заданием. При выдаче определенной установки преподавателю нужно учитывать получаемую в вузе специальность.

### 2.2.6 Практические задания

#### ***Задание 1***

Общая установка. Вы работаете мастером. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним. Ситуации для групп:

1. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование. Как вы его за это будете ругать?
2. Рабочий грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Что вы ему скажете?

#### ***Задание 2***

Общая установка. Вы работаете начальником цеха. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого цеха.

Ситуации для групп:

1. Ваш коллега не поставил своевременно детали, и рабочие вашего цеха не смогли собрать узел изделия к положенному по графику сроку. Что вы скажете своему коллеге?
2. Ваш коллега, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего цеха грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу. Ваша критика в адрес этого начальника цеха.

#### ***Задание 3***

Общая установка. Вы работаете старшим мастером. На рабочем собрании или оперативном совещании у начальника цеха вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника.

Ситуации для групп:

1. Начальник цеха не выполнил своего обещания дать за своевременно сделанную работу дополнительную премию вам и коллективу, которым вы руководите. Что вы скажете?
2. На вашем участке уже который месяц не работает вентиляционная установка. Начальник цеха об этом знает, сам лично в присутствии рабочих обещал ее срочно отремонтировать, но так и не выполнил своего обещания. Как вы будете его критиковать?

В конце заданий подсчитывается число набранных бал-



## Организационная психология и психология труда

лов и определяется победитель. Критерий оценки выбирает преподаватель.

Некоторые выводы

1. Все приведенные выше формы критики подчиненного могут быть использованы вами как руководителем при условии, что ваш подчиненный глубоко уважает вас как начальника и ценит ваше мнение о себе. Желая выглядеть в глазах своего начальника достойно, он стерпит любую критику и приложит усилия, чтобы исправить создавшееся положение.

2. Желательно, критикуя, знать своего подчиненного, его индивидуальные особенности. Потому что одного человека можно крепко поругать, а другого нельзя - к нему нужно использовать щадящую или даже подбадривающую, а иногда и хвалебную критику. Например: «Ну как же так? Такой талантливый человек, а работа выполнена на низком уровне».

3. Если подчиненный относится к вам как к начальнику очень недоброжелательно, подозрительно, то нельзя к нему вообще применять негативные оценки. Их обязательно нужно сочетать с позитивными, отмечая хорошие черты характера подчиненного: исполнительность, инициативность, добросовестность, творческий подход к делу и т. д.

4. По отношению к коллеге нельзя использовать все виды критики, которые могут быть применены к подчиненным.

5. По отношению к начальнику возможно использовать еще меньше форм критики.

6. К публичной критике имеются особые требования. Она должна быть:

- принципиальной, то есть выступающий не только должен иметь собственную точку зрения, но и четко представлять, от имени кого он критикует: от себя, от коллектива, предприятия, города, области, региона;
- аргументированной, основанной на фактах, примерах, расчетах;
- открытой, публичной;
- доброжелательной, желательно щадящей, потому что такая критика не убивает человека, а побуждает его к действиям для исправления недостатков;
- конструктивной, то есть оканчиваться определенными предложениями по устранению недостатков.

Независимо от занимаемой должности любой человек может оказаться как в роли критикующего, так и в положении критикуемого. Какой же может быть критика, когда вас критикуют?



## Организационная психология и психология труда

Как стать самокритичным и избежать критических ситуаций? С точки зрения социального поведения личности, нужно грамотно определить мотивы критики. Это поможет вам сделать правильные выводы.

## Мотивы критики

1. Критика с целью помочь делу. Критикующий высказывается по существу, но в силу своего характера или низкой культуры общения делает это резко и шумно. Вам как руководителю нужно обратить внимание на то, что критикующий хочет помочь делу, и не обращать внимания на резкость и обидный тон высказывания.

2. Критика с целью показать себя. Иногда людьми используется критика с целью продемонстрировать собственные знания, опыт, эрудицию, подчеркнуть свою значимость. Лучший выход из этого положения - уйти под каким-либо предлогом от взаимодействия с человеком, который критикует других, чтобы показать себя.

3. Критика с целью сведения счетов. Сгущаются краски с целью опорочить человека за прежние обиды. Эта критика завуалирована: критикующий не выдает своих эгоистических целей и намерений, прикрываясь заботой о деле. Доказывать что-либо тому, кто критикует с целью сведения счетов, бесполезно, нужно строить свою защиту аргументированно, для чего необходимо заручиться поддержкой окружающих.

4. Критика с целью перестраховки. Используется как средство завуалировать свою собственную нерешительность, боязнь взять ответственность на себя. Такая критика используется подчиненным с тем, чтобы при неблагоприятном повороте ситуации в будущем иметь основание заявить: «Ведь я вас предупреждал».

5. Критика с целью упреждения заслуженных обвинений. Такая критика предпринимается заранее, чтобы нейтрализовать выступления на собрании, при разборе различных жалоб, других случаях.

6. Критика с целью контратаки - как реакция на чье-либо выступление, замечания окружающих, руководителя, протест подчиненного против упреков, нареканий со стороны руководителя и других членов коллектива.

7. Критика с целью получения эмоционального заряда. Есть люди, которые периодически испытывают потребность в эмоциональной встряске и чувствуют себя лучше после того, как поговорят на повышенных тонах, доведут себя и окружающих до определенного эмоционального накала. С этой целью они могут



прибегать к критике, особенно если ее объект легко поддается эмоциональному воздействию. Всеми способами пытайтесь оградить себя от контактов с такими людьми.

Общий вывод из тренинга. Нужно научиться позитивно критиковать других людей, не вызывая обид и негодования. Если критика направлена лично в ваш адрес, то какой бы горькой она ни была, главное - из любой критики сделать правильный вывод и постараться впредь не допускать высказываний или действий, вызывающих критику.

### 2.3 Переговоры как вид управленческого общения

Деловые переговоры можно определить как обмен мнениями с целью достижения взаимоприемлемого соглашения. К переговорам как явлению деловой жизни следует относить не только определенным образом согласованные и организованные контакты заинтересованных сторон, но встречу, беседу, разговор по телефону (телефонные переговоры).

К переговорам обычно приступают, когда имеется обоюдное желание найти взаимовыгодное решение проблемы, поддерживать деловые контакты и дружественные отношения, когда отсутствует ясная и четкая регламентация для решения возникших проблем, когда по тем или иным причинам правовое решение не представляется возможным, когда стороны осознают, что любые односторонние действия становятся неприемлемыми или невозможными.

Деловые переговоры - это не только сфера расширения бизнеса, но и важнейшая часть PR-деятельности организации, формирующая и эффективно поддерживающая ее имидж. Успешное и профессиональное ведение переговоров расширяет положительное информационное поле о фирме, способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров

Любые переговоры - это процесс осуществления эффективных межличностных коммуникаций, это использование наработанных навыков коммуникативной риторики, с поправкой на характер личности партнера. Важнейшей составной частью переговорного процесса является общение сторон, их эффективная межличностная коммуникация. Коммуникаторные способности участников переговоров, умение общаться, вступать в контакт и вести разговор, во многом определяют их успех в целом.

Коммуникативный аспект переговоров является определяющим и потому переговорный процесс рассматривается как со-



## Организационная психология и психология труда

ставная часть речевой коммуникации (прежде всего, диалог, аргументация), как умение эффективно использовать речевое воздействие для достижения поставленных целей.

Коммуникативная компетентность участников переговоров, таким образом, рассматривается как умение сохранять вербальную устойчивость и уверенность в любой ситуации, владение техникой межличностной коммуникацией, основу которой составляет теория и практика диалога, искусство ведения беседы, владение аргументацией в бизнесе.

Переговоры как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с целью:

- установления деловых отношений;

- выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;

- обмена информацией;

- урегулирования отношений;

- углубления взаимопонимания;

- достижения новых соглашений;

- подписания соглашений.

Прежде всего должен быть четко осознан и оговорен предмет переговоров, ясно определены желаемые цели, которых стремятся достичь стороны.

Если одна из сторон полагает, что она способна самостоятельно и эффективно решить свои проблемы, оснований для переговоров мало. Разве, что другой стороне удастся убедить в том, что совместное решение ее проблем будет более эффективным. Не состоятся переговоры и в том случае, если правовое поле в полной мере позволяет решить все возникшие вопросы.

Наконец, стороны должны проявить желание к совместному поиску путей решения и достижения поставленных целей. Это, естественно, подразумевает готовность обеих договаривающихся сторон пойти на взаимные уступки, понимание интересов друг друга.

Совпадение интересов или слишком большое расхождение интересов лишают переговоры смысла. Переговоры с большей степенью вероятности ориентированы на успех, когда ваши интересы и интересы другой стороны и совпадают, и расходятся в равной мере.

Таким образом, необходима ситуация со смешенными интересами. Только в этом случае мы имеем дело с взаимозависимыми переговорами. Чем больше стороны зависят от успеха переговоров, тем выше вероятность их успешного завершения. Чем





## Организационная психология и психология труда

выше степень взаимозависимости, тем меньше шансов у участников переговоров воспользоваться односторонними действиями.

Более того, не следует забывать, что само по себе участие в переговорах создает такую ситуацию, которая позволяет строить новые взаимоотношения сторон, не зависимо от условий существовавших до их начала.

Все это свидетельствует о том, что переговоры, направленные на достижение договоренностей, - процесс многогранный и включает в себя несколько стадий:

- подготовка к переговорам (включая и определение проблемы, требующей решения);

- определение потребностей и целей;

- отбор материала и фактов;

- выявление интересов сторон;

- определение зоны пересечения интересов («зоны решения»);

- определение объективных критериев;

- формирование предложений и их вариантов;

- стратегическое планирование;

- тактическое планирование;

- маневры и система убеждения;

- выдвижение запасных вариантов;

- анализ результатов достигнутых соглашений и договоренностей и контроль за их реализацией.

Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе. План-карта прогноза переговоров. Выбор модели ведения переговоров: торг или сотрудничество. Стратегия «мягкой» и «жесткой» позиции. Партнерский подход к переговорам. Стили переговоров. Основные методы ведения переговоров. Определение «зон решения». Тактика эмоционального и рационального давления. Определение границ собственных уступок. Альтернативные предложения. Определение путей к согласию. Переговоры в зоне высокой вероятности обмана. Блеф и обман.

Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе всякий раз зависит от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников. Переговоры - процесс творческий, описать можно лишь их структуру.

Можно выделить манипулятивно-силовую тактику ведения переговоров (что большей степени соответствует торгу) и тактику сочетания «жесткой» и «мягкой» позиции. Р. Фишер и У. Юри справедливо полагают, что ни один из этих стилей ведения переговоров не является безупречным. Они предлагают третий вари-



## Организационная психология и психология труда

ант - принципиального ведения переговоров, сущность которого сводится к четырем методическим рекомендациям:

отделить споры между партнерами (людьми) от задачи, которую нужно решить;

сосредоточиться на выгодах, а не на позициях;

прежде, чем пытаться достичь соглашения следует продумать несколько его вариантов, направленных к взаимной выгоде сторон;

необходимо настаивать на использовании объективных критериев.

Следует заметить, что такой партнерский стиль в решении проблемы, когда участники в равной мере осознают, что срыв переговоров невыгоден обеим сторонам, встречается редко.

Относительно выбора стиля ведения переговоров и приемов аргументации на переговорах в литературе существуют самые различные и порою противоречивые точки зрения. Мы приведем несколько существенных рекомендаций, даваемых различными авторами:

нападение на переговорах является лучшей защитой;

мудро поступает тот, кто выдает себя за простака (так легче поймать в ловушку предвкушающего близкую выгоду партнера по переговорам);

использование эмоционального давления в виде прямых и откровенных вопросов «в лоб»;

задавать равное количество встречных вопросов (на надоедливые вопросы отвечать не менее надоедливо вопросами);

выбирая жесткий стиль, необходимо внимательно следить, чтобы не перейти в конфронтацию;

искренность в чем-то одном, порождает доверие во всем.

### 2.3.1 Тест «Навыки подготовки и ведения переговоров»

**Цель:** определение развития умений и навыков ведения переговоров.

**Материал:** текст опросника.

**Инструкция:** Выберите только один из пунктов-ответов к данным утверждениям.

Выберите только один из пунктов-ответов к данным утверждениям.

1. Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен:

а) руководитель фирмы;



## Организационная психология и психология труда

- б) заместитель руководителя;
  - в) начальник отдела;
  - г) симпатичная, привлекательная и обязательно улыбающаяся девушка;
  - д) любой член делегации.
2. Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где Вы будете встречать прибывших гостей:
- а) в вестибюле первого этажа;
  - б) в вестибюле второго этажа.
3. С какой стороны должно идти лицо, встретившее главу делегации:
- а) справа;
  - б) слева;
  - в) спереди;
  - г) сзади.
4. Представление участников переговоров происходит:
- а) до начала переговоров;
  - б) за столом переговоров.
5. В каком порядке происходит представление участников переговоров:
- а) сначала представляются гости;
  - б) сначала представляются хозяева.
6. Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания:
- а) пользуются;
  - б) только если это глава делегации;
  - в) пользуются, только после главы делегации.
7. Во время взаимных представлений Вы не расслышали имя партнера. Что делать? Здесь два правильных ответа:
- а) вручить ему свою визитку;
  - б) попросить у него визитку;
  - в) просто переспросить.
8. Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев к нему обратился сотрудник со срочным вопросом по работе. Как следует поступить:
- а) отойти в сторонку и незаметно для всех быстро решить вопрос;
  - б) извиниться и ненадолго уйти;
  - в) потребовать от сотрудника немедленно покинуть помещение.
9. Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:
- а) хозяева;



## Организационная психология и психология труда

- б) гости.
10. Сувениры вручают:
- а) без упаковки;
  - б) в упаковке.
11. Член делегации, получивший сувенир:
- а) упаковку вскрывает;
  - б) упаковку не вскрывает.
12. Подарки вручают членам делегаций:
- а) равноценные;
  - б) в зависимости от ранга члена делегации.
13. Стоит ли дарить иностранцам матрешки, самовары или другие российские сувениры:
- а) можно дарить;
  - б) не стоит.
14. Принято ли делать гравировку на подарке:
- а) принято;
  - б) не принято;
  - в) желательно.
15. Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече:
- а) не обязателен;
  - б) обязателен;
  - в) по желанию делегации.
16. Может ли следующий подарок повторять предыдущий:
- а) может, если только это не спиртное;
  - б) не может, если только это не спиртное.
17. Что является сигналом к началу переговоров:
- а) приглашение главы делегации гостей;
  - б) приглашение главы делегации хозяев.
18. С какой стороны от главы делегации размещается переводчик? Здесь два правильных ответа, определите их:
- а) немного спереди;
  - б) справа;
  - в) слева;
  - г) сзади;
  - д) если невозможно слева, то сзади;
  - е) если невозможно справа, то сзади.
19. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола:
- а) повышает;
  - б) понижает;
  - в) это не имеет значения.
20. Как влияет внешняя привлекательность переводчика



## Организационная психология и психология труда

на имидж главы делегации, если они одного пола:

- а) повышает;
- б) понижает;
- в) это не имеет значения.

21. Как предпочтительнее садиться при беседе с глазу на глаз:

- а) напротив друг друга;
- б) под небольшим углом.

22. При встрече в узком кругу как надлежит садиться хозяину по отношению к главе делегации гостей:

- а) немного спереди;
- б) справа;
- в) слева;
- г) сзади;
- д) если невозможно слева, то сзади;
- е) если невозможно справа, то сзади.

23. Кто имеет психологическое преимущество в переговорах:

- а) делегация гостей;
- б) делегация хозяев.

24. Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:

- а) прежде всего четко и внятно изложить собственную точку зрения делегации хозяев;
- б) прежде всего постараться понять точку зрения партнера.

25. В начале переговоров одна из сторон рассказывает о себе. Кто это:

- а) хозяйева;
- б) гости;
- в) инициатор переговоров.

### Ключ к тесту

1-г	6-в	11-б	16-б	21-б
2-а	7-а,в	12-б	17-а	22-в
3-б	8-в	13-б	18-в,д	23-б
4-а	9-а	14-в	19-а	24-б
5-б	10-б	15-б	20-б	25-в

Подсчитайте количество совпадений Ваших выборов с ключом теста (1 балл за совпадение)

Степень развитости Ваших умений и навыков начать пере-



говоры:

- 1 - 9 = низкая;
- 10 - 18 = средняя;
- 19 - 27 = высокая.

### 2.3.2 Анализ переговорных ситуаций

**Ситуация 1.** Один из новосибирских банков в конце декабря 2006 г. С 1 января 2007 г. изменились система нумерации счетов, форматы платежных поручений и других расчетно-денежных документов.

Один из клиентов банка постоянно нарушает новые правила: то укажет неверный счет, то платежное поручение составит не по формату, то еще что-нибудь оформит не так как надо.

Обычно в банк с этими документами приезжал рядовой бухгалтер фирмы. Если документы были не в порядке, он ехал обратно и переделывал их. Однако в этот раз в банк приехал главный бухгалтер и привез соответствующие документы. Он отдал эти документы экономисту, обслуживающему их. Экономист, внимательно просмотрев документы, вернул их обратно со следующими словами:

- Я не могу принять к исполнению эти документы, так как они неправильно оформлены, некоторые счета указаны неверно.

Клиент (главбух фирмы) спросил:

- Как это неверно? Здесь все указано как надо и в полном объеме! Вы, пожалуйста, не придирайтесь, а выполняйте свою работу!

На это экономист ответил:

- Я в отличие от Вас знаю свою работу, и не моя вина, что в Вашей фирме никто ничего не слышал о новых требованиях. Вот Вам новые правила, идите, сядьте в кресло и почитайте, потом переделайте все документы и приходите ко мне.

После этого ответа сотрудника банка клиент возмущенно заявил:

- Ну это уже издевательство! Не надо мне тыкать Вашими правилами! Так как в Вашем банке не идут навстречу клиентам, то мы немедленно закрываем здесь свой счет и переходим на обслуживание в другой банк!

*Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения клиента банка.*

**Ситуация 2.** Участники: президент банка Иванов и генеральный директор торговой фирмы Петров.



## Организационная психология и психология труда

Торговая фирма захотела взять кредит в банке сроком на один год. Банк предоставляет ей этот кредит под 1 % годовых. Составляется договор между юридическими лицами, который дополняется личной устной договоренностью о том, что Петров 5% суммы кредита выплачивает лично Иванову.

По истечении срока кредит вовремя не возвращается, кроме того, Петров решает, что 5 % Иванову слишком много и он вполне обойдется суммой в 1 %.

Так как срок истек, включились штрафные санкции за неустойку (это 20 %). Петров, желая погасить свой кредит, направляет в банк необходимые средства, рассчитывая штраф погасить позже. Однако Иванов поступающие средства зачисляет в счет погашения штрафа, а на сумму кредита продолжает и дальше начислять процент неустойки, игнорируя требования Петрова.

Петров начинает терпеть серьезные убытки. Иванов оказывается юридически правым, поэтому Петров, чтобы не доводить дело до полного разорения своей фирмы, решает, по совету знакомых, выполнить условия устного договора и выплачивает долг Иванову.

Как только его личный интерес был учтен, Иванов реализует свои обязательства перед Петровым и закрывает его задолженность перед банком в нужном торговой фирме направлении, то есть погашает основной долг Петрова банку, а не штрафные проценты.

*Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения обоих участников сделки.*

**Ситуация 3.** «Я хочу описать ситуацию, в которой главным действующим лицом была моя подруга. Она жила в другом городе, а в этом сняла комнату. Квартирная хозяйка сначала показала себя только с хорошей стороны. Она сама покупала продукты, готовила на двоих и т.п. Но прошло немного времени и оказалось, что она - большая любительница выпить. Однажды в пьяном бреду она сказала открытым текстом, чтобы та убиралась из ее квартиры. Тане два раза повторять было не надо. Она сразу позвонила по нескольким имеющимся у нее телефонам и уже через день переехала на новую квартиру. Однако проблема состояла в том, что Таня заплатила за месяц вперед, а прожила у этой женщины всего неделю. Когда она переезжала, хозяйка сказала, что отдаст ей оставшиеся деньги только после того, как Таня оплатит все счета за междугородные телефонные звонки.

Счета, естественно, еще прийти не могли, так как звонки были сделаны накануне. Чтобы побыстрее вернуть свои деньги,



## Организационная психология и психология труда

Таня через несколько дней сходила на Центральный переговорный телефонный узел и оплатила счета, а квитанции взяла, чтобы показать хозяйке.

Когда Таня пришла за деньгами и принесла квитанции, хозяйка заявила, что все это вранье и пока она не получит счета по почте, разговаривать с ней не будет. Доводы, что оплаченные счета по почте не приходят, на нее не действовали. Поэтому в первый раз подруга ушла ни с чем. Она стала теперь регулярно звонить хозяйке и спрашивать, когда можно прийти за деньгами. Однако на все свои вопросы она сначала получала невразумительные ответы, а затем та и вовсе стала бросать трубку.

Поэтому однажды Таня решила приехать для серьезного разговора, а я ее сопровождала в этой поездке. Когда мы позвонили, хозяйка открыла дверь абсолютно спокойная и уверенная в себе. Мы сразу заметили, что она опять была «под градусом». Она сразу же заявила, что денег у нее нет и чтобы мы выметались по-хорошему. Эту просьбу мы спокойно проигнорировали и дали понять, что без денег не уйдем. Будучи в нетрезвом состоянии, хозяйка начала на нас орать. Когда подруга ответила ей тем же тоном, хозяйка совсем взбесилась и начала толкаться, показывать фиги и ругаться матом. Они сцепились, и я с трудом их растащила по углам.

Сидя на безопасном друг от друга расстоянии с трясущимися от переполнявших их чувств руками, они продолжали выяснять отношения. Правда, теперь разговор протекал уже в более спокойных тонах. Хозяйка стала убеждать нас, что денег у нее нет, что пенсию не приносят и т. д. и т. п. Тогда мы сказали, что согласны подождать до пенсии, если она даст в залог какую-нибудь дорогую вещь, кажется, мы показали на норковую шапку. На это предложение последовал новый взрыв эмоций. Она закричала, что хоть убейте ее, денег все равно нет, соскочила со стула, схватила веревку и сказала, что пойдет в ванну и повесится. Мы усадили ее на место, забрали веревку и предложили деньги поискать вместе. На это она удивительно легко согласилась и сказала, что если мы деньги найдем, то можем их забрать. Но потом вдруг резко изменила решение и попыталась вытолкать нас из квартиры силой. Когда у нее это не получилось, она сказала, чтобы мы вышли, а она нам скинет деньги с балкона.

Мы обвинили ее в нелогичности, так как пять минут назад она говорила, что денег у нее вообще нет. Естественно, мы уходить из квартиры не собирались. На это заявление последовал ураган угроз. На что моя подруга ответила, что мы сами девчон-





## Организационная психология и психология труда

ки-то молодые и, следовательно, у нас есть молодые друзья, которым не составит труда выставить ее из этой квартиры.

И тут мы поняли, что попали в точку, потому что хозяйка резко побледнела, потом на щеках выступили некрасивые пятна, и даже показалось, что она сразу протрезвела. Еще через несколько минут пререканий она достала из стиральной машины пачку денег и отсчитала Тане положенную сумму. Причем осталось там раз в 10 больше, это была довольно внушительная пачка денег.

После этого она, сразу подобревшая, разулыбавшаяся, проводила нас до подъезда, расцеловала обеих и потом еще помахала рукой с балкона. Видимо, действительно подействовала угроза лишить ее квартиры. Однако никаких таких влиятельных молодых друзей у нас с Таней не было».

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения участников переговоров.

### 2.3.3 Ролевая игра

Вы - консультант по переговорам. Требуется Ваш компетентный совет.

К Вам обратилась за помощью деловая женщина и описала следующую ситуацию.

«Не так давно мой муж решил открыть собственное дело и предложил мне пользоваться одной автомашиной, пока его фирма не встанет на ноги. Я не возражала, так как он согласился завозить меня каждый день на работу и увозить домой. Но однажды вечером он опоздал на полтора часа. Он объяснил это опоздание так: «Бизнес - прежде всего». На следующий день он снова опоздал почти на час и снова дал то же объяснение. «А, кроме того, - добавил он, - у тебя все равно не было, наверное, срочных дел». На этот раз я не смогла сдержаться. Тон моей речи был довольно резким. «Почему ты не мог позвонить своему партнеру и сказать, что у тебя была уже намечена встреча?» - спросила я его. - «Вы могли бы переговорить после того, как ты отвез бы меня домой». В ответ я услышала следующее: «Не думал, что это необходимо. Я полагал, что ты считаешь, что мое дело более важным». - «А как насчет моего дела? - возразила я. - Значит, я должна все понимать и ждать тебя сколько угодно, как послушная жenuшка!» Мы оба начали горячиться. Если так будет продолжаться и дальше, у меня появятся серьезные опасения за наш совместный брак. Как же мне дальше быть?».



## Организационная психология и психология труда

Сделайте письменный комментарий этой проблемной ситуации с позиции консультанта по переговорам.

### 2.3.4 Психологическая игра «Переговоры»

**Цель игры:** научиться находить совпадающие интересы и приобрести умение анализировать интересы различающие.

**Инструкция:** ведущий предлагает участникам разделиться на три группы. Например, «учителя» - «родители» - «ученики», или «преподаватели» - «студенты» - «заместитель декана», или «родители невесты» - «родители жениха» - «друзья молодых» и т. п. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по вопросу, например, организации выпускного бала, или выезда на сельхозуборочные работы, или проведения свадьбы и т. п. После того, как подготовительная работа завершена, ведущий раздает участникам карточки с индивидуальными заданиями, предупреждая, что задания эти засекречены до конца игры.

#### ***Содержание текстов в карточках.***

- «Твоя задача: прояснить точку зрения говорящего, чтобы лучше его понять» (2 шт.).

- «Твоя задача: выделить главную проблему и в ходе обсуждения возвращаться к ней» (2 шт.).

- «Твоя задача: в любой ситуации стараться захватить инициативу в разговоре» (1 шт.).

- «Твоя задача: находить общее в точках зрения сторон и показывать это общее всем участникам переговоров» (2 шт.).

- «Твоя задача: уводить разговор в сторону от обсуждаемой проблемы» (1 шт.).

- «Твоя задача: фиксировать промежуточные договоренности и предъявлять их сторонам переговоров как общее достижение» (1 шт.).

- «Твоя задача: подчеркивать общие интересы сторон в переговорах» (1 шт.).

- «Твоя задача: выбрать необычный для тебя стиль общения и придерживаться его» (2 шт.).

- «Твоя задача: внимательно слушать говорящего и повторять или перефразировать его главную мысль своими словами так, как она понята тобой» (1 шт.).

**Обсуждение:** участники анализируют всевозможные формы общения, пытаются выявить «секретные задания».

*Вопросы для обсуждения:*



### Организационная психология и психология труда

- Что помогало или, напротив, мешало достигнуть договоренности?
- Какова психологическая удовлетворенность участников ходом переговоров?
- Какие приемы использовали участники переговоров, выполняя свои «секретные задания».



## **ГЛАВА 3. ПСИХОДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **3.1. Применение проективных методик**

Освоение личностью профессии неизбежно сопровождается изменениями в структуре ее личности, с одной стороны, происходит усиление и интенсивное развитие качеств, которые способствуют успешному осуществлению деятельности, а, с другой, изменение, подавление или даже разрушение структур, не участвующих в этом процессе. Если эти профессиональные изменения расцениваются как негативные, т.е. нарушающие целостность личности, снижающие ее адаптивность и устойчивость, то их следует рассматривать как профессиональные деформации.

Деформации называют личностными, в силу того, что многие виды профессиональной деятельности относятся к разряду таких, в которых главным инструментом выступает личность самого работника. Под личностно-профессиональными деформациями понимают существенное отклонение от оптимального развития личности как субъекта профессиональной и повседневной жизнедеятельности, проявляющееся в развитии качеств, затрудняющих и снижающих эффективность профессиональной деятельности. Следовательно, деформированию подвергаются не отдельные психические свойства и процессы, а личностные качества. Профессиональная составляющая данного понятия обусловлена тем, что деформационные изменения происходят в процессе и в результате профессиональной деятельности, под ее непосредственным воздействием, и, в свою очередь, деформируют саму деятельность.

Психодиагностика личных качеств сотрудников позволяет своевременно выявить «группу риска», т.е. сотрудников которые в той или иной степени уже подверглись или могут быть подвергнуты деформационным изменениям. Подобного рода исследования дают возможность специалистам выстроить наиболее эффективно профилактическую и коррекционную работу с данной категорией сотрудников.



### 3.1.1 Проективная методика «Человек под дождем»

**Цель** проективной методики «Человек под дождем» - диагностика особенностей совладания со сложными ситуациями, готовность человека справляться с трудностями, а также применяемые защитные механизмы.

**Инструкция:** предлагаем клиенту чистый вертикально расположенный лист бумаги и даем первую инструкцию: «Нарисуйте человека». После того, как человек выполнил задание, даем ему другой лист и предлагаем нарисовать человека под дождем. Для чего это нужно? Первое задание отражает представления человека о себе в обычной ситуации, а второе - в неблагоприятной. Из сравнения двух рисунков можно сделать интересные выводы. Бывает, что клиент-женщина в первом задании рисует человека своего пола, а во втором - мужчину. Это может означать, что в сложной ситуации она использует защитные механизмы, характерные для мужчин.

При обработке результатов теста опираются на ряд критериев.

#### **Положение рисунка на листе.**

Верх-низ:

Если рисунок расположен преимущественно в верхней части листа, это может означать, что у человека высокая самооценка, он недоволен своим положением в обществе, ему не хватает признания. Если при расположении в верхней части листа фигура очень маленькая, то человек считает себя своего рода непризнанным гением.

Если рисунок располагается большей частью в нижней части листа, то у его автора может быть низкая самооценка, неуверенность в себе, подавленность, нерешительность, страхи, связанные с самопредъявлением, незаинтересованность в своем положении в обществе. Положение рисунка по горизонтальной оси (лево-право): - если рисунок расположен больше в левой части, человек больше опирается на прошлый опыт, склонен к самоанализу, нерешителен в действиях, пассивен; - если большая часть рисунка располагается в правой части листа, то перед нами человек действия, который реализует задуманное, активен и энергичен.

**Оценка характера линий:** легкие линии - недостаток энергии, скованность; линии с нажимом - агрессивность, власть, настойчивость, тревожность; неровный нажим - импуль-



сивность, нестабильность, тревога.

**Контуры фигуры:** неотрывные линии - изоляция; разрыв контура - сфера конфликта; много острых углов - агрессивность, плохая адаптация; двойные линии - тревога, страх, подозрительность; штриховка - зона тревожности.

В проективной методике «Человек под дождем» немало важно, как изображена фигура человека: повернута влево - внимание сосредоточено на себе, своих мыслях, переживаниях в прошлом; повернута вправо - автор рисунка устремлен в будущее, активен; виден затылок, человек изображен спиной - проявление замкнутости, уход от решения конфликтов. Если человек изображен бегущим, автор рисунка хочет убежать от проблем. Шагающий человек означает хорошую адаптацию. Если человек на рисунке стоит неустойчиво, это может означать напряжение, отсутствие стержня, равновесия. Фигура из палочек указывает на негативизм, сопротивление методике. Чрезмерно детские, игровые рисунки говорят о потребности в одобрении. Рисунки-шаржи означают желание избежать оценочных суждений в свой адрес, переживание неполноценности, враждебности.

### **Средства защиты от дождя**

Зонт, головной убор, плащ и т.д. - это символы защитных механизмов, способов справляться с неприятностями. Очень большой зонт означает созависимость с родителями, желание в трудной ситуации получить поддержку от авторитетных лиц. Отсутствие шляпы, зонта и других средств защиты говорит о плохой адаптированности и потребности в защите. Шляпа на голове - потребность в защите от вышестоящих.

### **Фон, окружение**

По линиям, которыми изображен дождь, можно судить об отношении автора рисунка к окружающей среде. Уравновешенные, одинаковые штрихи, в одну сторону, говорят о сбалансированной окружающей среде. Беспорядочные штрихи - окружающая среда тревожная, нестабильная. Вертикальные штрихи говорят об упрямстве, решительности. Короткие, неровные штрихи по всему полю, и отсутствие всех защит указывает на тревогу и восприятие окружающей среды как враждебной. Лужи символизируют нерешенные проблемы. Нужно обратить внимание, слева или справа от персонажа находятся лужи: если слева, значит, человек видит проблемы в прошлом, если справа - предвидит их в будущем. Если человек стоит в луже, это может означать неудовлетворенность, потерю ориентиров.

Дополнительные предметы, изображенные на рисунке



## Организационная психология и психология труда

(фонарь, солнце и т.д.), обычно символизируют значимых людей для автора рисунка.

### **Тело**

Голова - сфера интеллекта и контроля. Непропорционально большая голова говорит об убежденности испытуемого в значимости мышления. Маленькая голова - переживание интеллектуальной неадекватности, неполноценности. Шея - связь разума с чувствами. Чрезмерно крупная шея говорит о том, что рисующий сознает свои телесные импульсы и старается их контролировать. Длинная, тонкая шея означает торможение в осознании своих телесных импульсов. Короткая толстая шея - рисующий делает уступки своим слабостям, желаниям. Шея перевязана платком - разрыв связи между разумом и чувствами.

Плечи - признак физической силы. Чем больше плечи, тем больше потребность во власти, признании. Плечи мелкие - ощущение собственной малоценности, ничтожности. Покатые плечи - уныние, отчаяние, чувство вины. Туловище чрезмерно крупное - наличие неудовлетворенных потребностей, желаний. Тело квадратное - признак мужественности. Тело очень маленькое - чувство унижения, малоценности.

Лицо показывает отношение к миру, важно обратить внимание на выраженность тех или иных черт. Лицо подчеркнуто - сильная озабоченность отношениями с другими, своим внешним видом. Лицо спрятано под полями шляпы или закрыто зонтом или не прорисовано - стремление избегать неприятных воздействий.

Большие, заштрихованные глаза говорят о наличии страхов, желании контролировать внешнюю среду. Маленькие глазточки (палочки) - погруженность в себя, избегание визуальных стимулов. Ресницы - кокетливость, демонстративность.

Большие уши - чувствительность к критике, заинтересованность в положительном мнении окружающих. Уши маленькие, отсутствие ушей - избегание критики, нежелание слушать о себе плохое.

Конечности, руки - символ межперсонального взаимодействия. Широко раскрытые руки, ладонями вперед говорят об открытости, стремлению к действиям. Если руки шире у запястий, чем у плечей, это говорит об импульсивности в действиях. Если руки изображены отдельно от тела - импульсы тела для рисующего неподконтрольны. Руки за спиной означают нежелание уступить, однако агрессия находится под контролем. Руки слишком длинные - большие амбиции. Руки напряжены и прижаты к телу - ригидность, неповоротливость, напряжение. Отсутствие рук - не-



желание общаться, чувство собственной неадекватности. Пальцы на рисунке олицетворяют чувства, чаще всего агрессию. Большие пальцы, нарисованные отдельно, выражают вытесненную агрессивность.

### 3.1.2 Рисованный апперцептивный тест (РАТ) Л.Н. Собчик

РАТ - это более компактный модифицированный вариант Тематического Апперцептивного Теста Г. Мюррея, отнимающий меньше времени на обследование и более приспособленный к условиям работы практического психолога. В первую очередь, Л.Н. Собчик разработал совершенно новый стимульный материал. Адаптированный автором метод РАТ представляется необходимым в системном многоуровневом исследовании личности, чтобы с помощью механизмов идентификации и проекции выявить глубинные, не всегда поддающиеся контролю сознания переживания, а также стороны внутреннего конфликта и конкретную сферу нарушенных межличностных отношений. Это - содержательная сторона переживаний, а также ряд иных, существенно важных, личностных характеристик, о которых речь пойдет дальше.

Стимульный материал методики представлен 8 контурными рисунками, на которых изображены 2, реже 3 человека; каждый персонаж изображен в условной манере: ни пол, ни возраст, ни его социальный статус из картинки не вытекают. В то же время позы, экспрессия жестов, особенности расположения фигурок позволяют судить о том, что на каждой из картинок изображена ситуация скорее всего конфликтная и по крайней мере два персонажа задействованы в сложных межличностных отношениях. При этом там, где имеется третий участник или наблюдатель событий, его позиция может быть истолкована как индифферентная, активная или страдательная.

Испытуемому (или группе обследуемых лиц) дается задание последовательно, согласно нумерации, рассматривать каждую картинку, при этом постараться дать волю фантазии и сочинить по каждой из них небольшой рассказ, в котором будут отражены следующие аспекты:

- 1) Что происходит в данный момент.
- 2) Кто эти люди.
- 3) О чем они думают и что чувствуют.
- 4) Что привело к этой ситуации и чем она закончится.

Высказывается также просьба не использовать известные сюжеты, взятые из книг, театральных постановок или кинофиль-





мов, придумывать свое. Подчеркивается, что объектом внимания экспериментатора является воображение испытуемого, умение выдумывать, богатство фантазии. Данная методика в силу лаконичности и простоты нашла свое применение при обследовании молодежи в контексте профориентационных проблем, в семейном консультировании, в социально-психологической помощи пресуицидентам, при изучении производственных, спортивных и воинских коллективов, а также в клинике неврозов. В связи с вышеизложенным, психологическое исследование с использованием РАТ способствует более целенаправленному выбору психокоррекционного подхода, не только с ориентацией на содержательную сторону и сферу переживаний испытуемого, но и с апелляцией к определенному языковому и интеллектуально-культурному уровню личности консультируемого психологом человека.

***Инструкция:*** Испытуемому (или группе обследуемых лиц) дается задание последовательно, согласно нумерации, рассматривать каждую картинку, при этом постараться дать волю фантазии и сочинить по каждой из них небольшой рассказ, в котором будут отражены следующие аспекты:

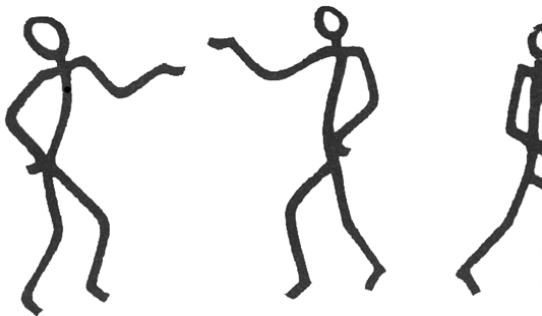
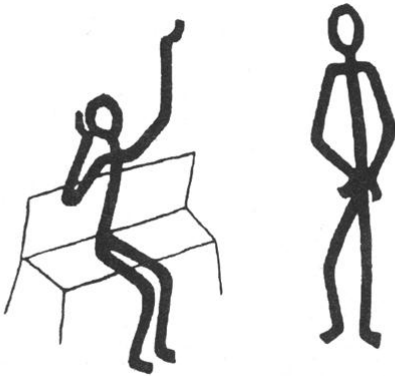
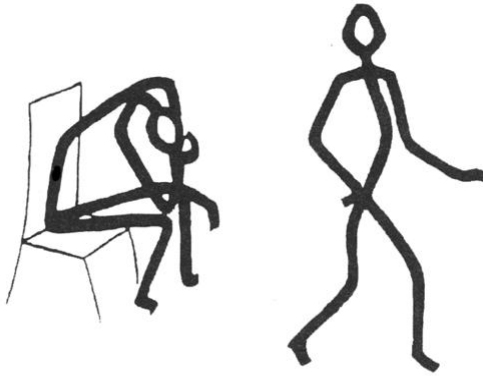
- 1) Что происходит в данный момент.
- 2) Кто эти люди.
- 3) О чем они думают и что чувствуют.
- 4) Что привело к этой ситуации и чем она закончится.

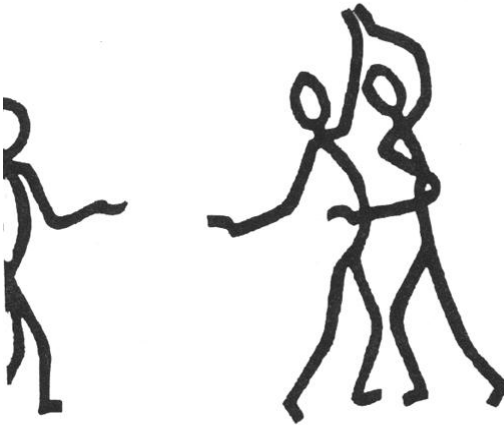
Высказывается также просьба не использовать известные сюжеты, взятые из книг, театральных постановок или кинофильмов, придумывать свое. Подчеркивается, что объектом внимания экспериментатора является воображение испытуемого, умение выдумывать, богатство фантазии. Обычно испытуемому дается двойной тетрадный лист, на котором чаще всего свободно размещаются восемь коротеньких рассказов, содержащих ответы на все поставленные вопросы; чтобы у обследуемого не было ощущения ограничения, можно дать два таких листа. Время также не ограничивается, однако экспериментатор поторапливает испытуемых, чтобы получить более непосредственные ответы, усилить проективный эффект методики.

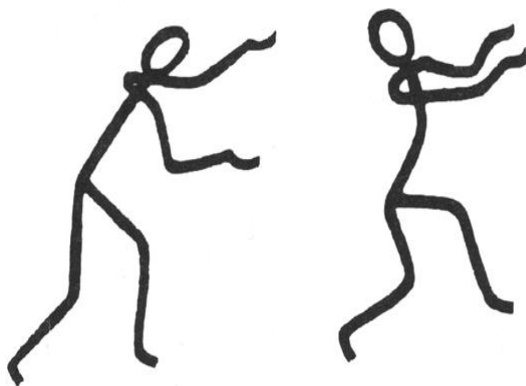


**Стимульный материал:**









### ***Интерпретация.***

Защитные тенденции могут проявляться в виде несколько однообразных сюжетов, где отсутствует конфликт: речь может идти о танцах или гимнастических упражнениях, занятиях йогой.

1-я картинка провоцирует создание сюжетов, в которых выявляется отношение испытуемого к проблеме власти и унижения. Чтобы понять, с кем из персонажей идентифицирует себя испытуемый, следует обратить внимание, кому из них в рассказе он уделяет больше внимания и приписывает более сильные чувства, приводит доводы, оправдывающие его позицию, нестандартные мысли или высказывания. Размер рассказа также в значительной степени зависит от эмоциональной значимости того или иного сюжета.

2-я, 5-я и 7-я картинки в большей степени связаны с конфликтными ситуациями, где сложные отношения между двумя людьми переживаются кем-то третьим, кто не может решительным образом изменить ситуацию. При этом позиция этого третьего лица проявится на соответствующей картинке идентификацией и может выглядеть как индифферентная (2-я), пассивная - уход от вмешательства (5-я), миротворческие тенденции или иная попытка вмешательства (7-я картинка).

Если 3-я картинка чаще провоцирует выявление конфликта в сфере личных, интимных отношений, то 4-я может рассматриваться как аналогичная ситуация одними, и как служебный конфликт другими, так как в первом случае фигурирует скамейка (символ поэтических встреч), а во втором стул. На этих картинках также проявляются сюжеты с освещением проблемы одиночества,



## Организационная психология и психология труда

покинутости, фрустрированной аффилиативной потребности, непонятости и неприятия в коллективе.

2-я картинка чаще других вызывает эмоциональный отклик у неустойчивых натур. Она напоминает о бессмысленных всплесках неуправляемых эмоций, в то время как по поводу 5-й больше строятся сюжеты, в которых фигурирует дуэль мнений, спор, стремление обвинить другого и оправдать себя, аргументация своей правоты и переживание обиды в сюжетах к 7-й картинке испытуемыми нередко разрешается взаимной агрессией персонажей, когда эта тема для него значима. Здесь имеет значение, превалирует ли у героя, с которым себя идентифицирует обследуемый, внешнеобвиняющая (экстрапунитивная) позиция или склонность к приписыванию самому себе вины за сложившийся конфликт (интропунитивная позиция).

6-я картинка провоцирует наиболее выраженную значимость агрессивных реакций испытуемого в ответ на субъективно переживаемую им несправедливость, или, если он идентифицирует себя с поверженным человеком, выявляется жертвенность позиции, приниженность.

8-я картинка выявляет проблему отвержения индивида объектом аффилиативной привязанности или бегства от назойливого преследования отвергаемой им личности. Признаком идентификации себя с тем или иным героем рассказа является тенденция приписывать сюжетно разработанные переживания и мысли именно тому персонажу, который в рассказе оказывается принадлежащим идентичному с испытуемым полу. Интересно отметить, что с равной убежденностью один и тот же рисуночный образ распознается одним испытуемым как мужчина, другим - как женщина, при этом у каждого имеется полная уверенность, что это не может вызывать никаких сомнений. «Посмотрите, как она сидит! Судя по позе - это женщина.», - говорит один, «это - безусловно мужчина, сразу видно!», - говорит другая, при этом они рассматривают одну и ту же картинку. Этот пример лишний раз наглядно демонстрирует выраженный субъективизм восприятия и склонность приписывать весьма аморфному стимульному материалу методик совершенно конкретные качества у тех лиц, для которых ситуация, изображенная на картинке, звучит как эмоционально значимая.

### ***Дополнительные особенности интерпретации:***

1. Безусловно, устный рассказ или дополнительное обсуждение написанных рассказов более информативно, но при групповом обследовании удобнее ограничиться письменным изложе-



нием.

2. Межличностный конфликт, звучащий фактически в каждой картинке, не только позволяет определить зону переживаемых испытуемым нарушенных отношений с окружающими, но нередко высвечивает сложный внутриличностный конфликт.

3. При интерпретации следует учитывать, что самопонимание и осознание своей собственной роли в сложных жизненных ситуациях плохо выражено у личностей с высоким уровнем невротизации, у эмоционально незрелых, импульсивных личностей.

4. Помимо анализа сюжетов, их содержательной стороны, вниманию экспериментатора предоставляется возможность проанализировать почерк испытуемого, стиль письма, манеру изложения, культуру языка, словарный запас, что также имеет большое значение для оценки личности в целом.

### **3.1.3 Графическая проективная методика «Четыре персонажа»**

**(Лосева В., Луньков А.)**

Эта методика отличается от других рисуночных методик. В ходе работы по стандартной методике, например, «Рисунок человека», выводы о проблемах и личностных особенностях базируются на допущении, что, рисуя «человека вообще», испытуемый неосознанно приписывает ему свои особенности, отождествляя его с собой. В методике «Четыре персонажа» инструкции прямо говорят: «Изобразите себя в образах четырех персонажей - растения, животного, неодушевленного предмета и человека. Мы не оцениваем художественные способности и портретное сходство, а хотим лучше понять Вас и Ваши переживания. Рисунок человека не обязательно должен быть Вашим автопортретом - Вы можете изобразить человека любого пола и возраста, в любом историческом времени. Главное - чтобы он наилучшим образом выражал важные для Вас особенности».

Такая инструкция позволяет исследовать самопредъявление и самопознание человека, поскольку он вынужден выделять наиболее существенные для него самого черты. При обсуждении задания необходимо задать вопросы: «Что это такое?» и «Что общего между Вами и этими персонажами?». Напоминаем, что самое значимое изображение окажется наиболее крупным по линейным размерам, усиленный нажим или штриховка связаны с тревогой относительно тех или иных деталей рисунка. Пе-



## Организационная психология и психология труда

рейдем к краткой интерпретации основных типов рисунков, которые чаще всего встречаются в нашей практике. В качестве наиболее существенных признаков самого себя люди обычно выделяют:

- 1) особенности личности, черты характера;
- 2) пристрастия и интересы («люблю спорт», «ненавижу жадность»);
- 3) психические состояния (печаль, страх, надежда и т. д.);
- 4) описание ситуаций, в которых человек оказался («меня все бросили», «обманули», «это несправедливо»).

Заметим, что изображение по типу 1) и 3) есть результат обращения к самому себе, описания того, «какой я», а описания по типу 2) и 4) смещают центр тяжести во внешний мир, на внешние объекты, отношения к человеку других людей. Человек, избравший способ самопредъявления по типу 2)/4), мыслит себя как результат действия внешних сил, а свое психическое благополучие связывает с наличием или отсутствием конкретных внешних объектов. Часто чрезмерно суженный способ самопонимания сам по себе является источником психологических проблем. Самовосприятие людей по типу 1)/3), наоборот, имеет точкой отсчета то или иное внутреннее состояние и распространяет его на внешний мир. Такие люди не считают, что изменение внешней обстановки или окружения может им чем-то помочь, поскольку не связывают свои состояния с внешними стимулами. Иногда подобная избирательная «слепота» сама по себе служит источником препятствий на пути к самопознанию, поскольку такие люди отказываются от изменений внешней обстановки и среды. Более того, само начало активных действий они связывают с тем моментом, когда какое-либо состояние у них «пройдет». Это чрезвычайно затрудняет для них выход из кризисных ситуаций, так как они занимают пассивно-выжидательную позицию, считая улучшение своего состояния функцией не своих действий, а, скорее, времени («время - лучший лекарь»), не хотят видеть связь между собственными переживаниями и внешними событиями, воспринимая сном эмоциональные реакции, в лучшем случае, как независимые от них «особенности организма».

Обобщая, можно сказать, что если все рисунки выражают одну и ту же идею, то это свидетельствует о сужении внутриличностного пространства и временной перспективы. Но чаще рисунки все же относятся к разным аспектам личностных проявлений.

Встречаются случаи, когда все четыре рисунка также посвящены «одной теме», но такой, которая должна представить





## Организационная психология и психология труда

человека в наилучшем свете. Это встречается у людей, которые, опасаясь столкнуться лицом к лицу со своими проблемами, тратят огромное количество энергии на наработку «фасада»: внешнего благосостояния, благополучия или оригинальности и исключительности. Чаще всего это связано с инфантильно-эгоцентрическим способом решения проблем своего развития.

Совсем о другом говорит попытка объединить все четыре изображения одним целостным сюжетом. Обычно так рисуют люди, склонные к самопознанию и стремящиеся к осознанной личностной интеграции. Тогда мы видим как бы один рисунок, включающий сюжетную сцену «с участием» растения, животного, предмета и человека, выражающих различные аспекты собственного «Я».

Перейдем к описанию символических значений отдельных классов изображений.

**Животное.** Рисунок животного выражает бессознательное отношение к проявлениям витальности.

### 1. Домашние животные.

Выбор их для самопредставления свидетельствует о тенденции «приручить» свою жизненную энергию. «Собака» - тенденция к зависимости, подчинению. Часто отождествляется на житейском уровне с верностью и служением.

«Кошка» - потребность в тактильном контакте, самоизоляции, предпочтение несловесного взаимодействия словесному. «Птицы в клетках» и «рыбы в аквариумах» - тенденции к подавлению сигналов своего тела, самоподавлению — стремление к подчинению себе своей витальности, нередко с оттенком самолюбования. «Корова» и другие «полезные» животные, служащие источником питания - отождествление себя с ролью «кормильца» или «кормилицы», стремление давать больше, чем получать, оставляя окружающих с ощущением вины, в роли должников (часто неосознанное). «Вьючные животные» - при негативном отношении к персонажу - «на мне все ездят». Тенденция к обвинению окружающих, маскирующая неспособность взять ответственность за свою жизнь на себя, предоставление другим права решать за себя с последующим предъявлением претензий за это. При позитивном отношении - восприятие свойвитальности и телесности как источника энергии и силы.

### 2. Дикие животные.

Их образы могут быть выбраны по разным основаниям.

Выбор конформного образа.

Например, «голубь - символ мира, а я очень добрый чело-



## Организационная психология и психология труда

век». Это свидетельствует об отказе от исследования проблем, связанных с собственной витальностью.

Выбор «презираемых» подземных и ночных животных - представление о витальности как средоточии всего негативного и отрицаемого в себе (мыши, крысы, черви, пауки и др.).

Опасные животные (скорпионы, волки и др.), символизирующие угрозу жизни для человека, - восприятие своей витальности как непредсказуемой, угрожающей. Тенденции к самоподавлению.

Животные, символизирующие силу, власть или особые способности (слоны, львы, орлы и др.) - восприятие своей витальности как источника позитивной энергии, особых ресурсов и силы.

Животные - сказочные герои интерпретируются и соответствии с тем пониманием роли персонажа, которое есть у человека,

3. Стилизованные и фантастические животные - персонажи книг и мультфильмов (Винни-Пух, Чебурашка, Микки Маус и т.д.) - отказ от анализа проблем своей витальности.

4. Изображение конкретных животных, принадлежащих человеку. Они интерпретируются в соответствии с теми потребностями, которые он удовлетворяет в контакте с данным животным. Следует помнить, что человек, заводящий домашнее животное, удовлетворяет в общении с ним те потребности, которые не может, с его точки зрения, удовлетворить в контакте с окружающими людьми.

### Растение

В общем случае этот персонаж отражает отношение человека к процессу своего развития, роста и его отдельным фазам: способность использовать ресурсы, имеющиеся в наличии без необходимости смены ситуации (растение не способно к передвижению): степень привязанности к собственному прошлому (растение с корнями или срезанное),

Выбор конформного символа

(«береза - символ женственности», «мимоза - мой любимый праздник - Восьмое марта»). Отказ от анализа проблем своего развития и личной истории.

Комнатные растения в горшках - отрицание возможности выхода из конкретной семейной, чаще всего детско-родительской, ситуации.

«Полезные» растения (овощи фрукты, продукты питания) - идентификация с ролью «кормильца» или «кормилицы».



## Организационная психология и психология труда

Букет в вазе интерпретируется в зависимости от отношения человека к изображаемому («бедные растения, сорвали, скоро они увянут» или «прекрасный букет, который принесли мне в подарок»). Может отражать отношение человека к перемене ситуации («отрыву от корней»), выходу из детско-родительских отношений.

Деревья с висящими плодами - отождествление с родительской ролью и желание «остановить» процесс отделения своих детей. «Колючие» растения (кактус, чертополох и др.) агрессивные тенденции, восприятие своего развития как наращивания средств обороны от мира. Растение без верхушки - чувство неопределенности будущего..

### Неодушевленный предмет

В общем случае символизирует то, что лишено признаков витальности с точки зрения человека, «не может умереть», выражает стабильность или является предметом потребности. Иногда в качестве дополнительного вопроса можно предложить представить этот предмет живым и описать его жизнь. Неодушевленный предмет может символизировать то, что человек связывает с переживаниями стабильности и определенности в себе. С предметом также может связываться символ постоянства и верности, поскольку он не может «бросить» владельца по своей воле.

### Человек

Если человек изображает себя персонажем иного пола, возраста или исторической эпохи, то это свидетельствует о наличии таких его особенностей и потребностей, которые не находят отклика в его нынешней ситуации. Напомним, что во всех случаях необходим опрос испытуемого для уточнения значений рисунков.

Одним из вариантов данной методики является рисунок состояний и переживаний, напрямую связанных с запросами человека. Это позволяет выявить скрытые барьеры на пути решения проблемы.

Например, молодой человек жалуется на неуверенность в себе при общении с людьми. Тогда его просят изобразить это состояние на рисунке в предельно общем виде или же конкретно. После этого человеку предлагается изобразить на другом листе прямо противоположное состояние и назвать его.

И следующий рисунок он называет так: «Уверенность в себе, наглость, хамство». На вопрос: «Считаете ли Вы, что наглость и хамство всегда сопутствуют уверенности в себе?» он отвечает: «Естественно». Это позволяет прояснить, что мешает молодому человеку справиться со своей проблемой: неадекватное



обобщение не позволяет ему выработать новые способы поведения, поскольку ни один человек не будет стремиться к выработке в себе качеств, которые он осуждает с моральной точки зрения.

Рисование переживания и того, что ему прямо противоположно, позволяет выявить те неконструктивные установки, в преодолении которых как раз и необходима помощь психолога. Ведь только их образное предъяснение часто впервые сталкивает человека с ними лицом к лицу.

Методики «Четыре персонажа» или «Рисунок переживаний» открыты для их модификации и творческого использования. Главное для авторов - стимулировать ваше собственное воображение, интуицию и способности к интерпретации символов.

### **3.2. Применение тест-опросников для диагностики синдрома «эмоционального выгорания»**

О синдроме эмоционального выгорания впервые заговорили за рубежом около 40 лет назад, в то время его обозначили словом «burnout», что переводится как сгорание, затухание горения, выгорание. Термин «синдром эмоционального выгорания» ввёл Х. Фрейнденберг в 1974 году для характеристики здоровых людей, находящихся в интенсивном общении с клиентами в эмоционально - загруженной атмосфере организации. Первоначально под термином «выгорание» подразумевалось состояние изнеможения. Позже симптоматика всё больше расширялась, и учёные стали связывать это явление с психосоматическим состоянием. В настоящее время исследователи выделяют более 100 симптомов эмоционального выгорания. В нашей стране понятие «синдром эмоционального выгорания» введено в психологическую практику не так давно, и, проблема, как считается, не получила должного внимания. Существуют разные определения выгорания. Например, М. Буриш считает, что выгорание - психологический термин, обозначающий симптомокомплекс последствий длительного рабочего стресса и определенных видов профессионального кризиса. В. Бойко определяет эмоциональное выгорание, как выработанный личностью механизм психологической защиты, в форме полного или частичного исключения эмоций (понижения их энергетики) в ответ на избирательные психотравмирующие воздействия. В соответствии с подходом американских психологов К. Маслач, С. Е. Джексона синдром выгорания представляет собой трёхмерный конструкт, включающий эмоци-



## Организационная психология и психология труда

нализацию (тенденцию развивать негативное отношение к клиентам); редуцирование личных достижений проявляется либо в тенденции к негативному оцениванию себя в профессиональном плане, либо в редуцировании собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим, снятие с себя ответственности и перекладывание её на других .

Японские исследователи считают, что для определения эмоционального выгорания, к трёхфакторной модели К. Маслач следует добавить четвертый фактор «Involvement» (зависимость, вовлечённость), который характеризуется головными болями, нарушением сна, раздражительностью, а также наличием химических зависимостей (алкоголизм, табакокурение). Большинство специалистов признает необходимость учёта именно трёх составляющих для определения наличия и степени «выгорания». При этом вклад каждого из факторов различен

Описывая проявления синдрома профессионального выгорания, Н.Самоукина разделяет их на 3 группы: психофизические, социально - психологические и поведенческие.

Психофизиологические симптомы включают: непроходящее чувство усталости утром, вечером; ощущение эмоционального и физического истощения; снижение восприятия и реактивности изменение внешней среды: притупление любопытства, страха; общая слабость, снижение активности, ухудшение биохимии крови, гормональных показателей; частые головные боли; снижение или увеличение веса; полная или частичная бессонница: быстрое засыпание и отсутствие сна ранним утром, или наоборот: трудно заснуть ранее 2-3 часов ночи, и трудно проснуться утром; постоянная заторможенность, сонливое состояние, и желание спать в течении всего дня; одышка, нарушение дыхания при физических нагрузках; заметное снижение внутренней и внешней сенсорной чувствительности: ухудшение зрения, слуха, обоняния, осязания. Потеря внутренних, телесных ощущений.

Социально - психические симптомы выгорания: безразличие, скука, пассивность и депрессия, понижение эмоций, чувство подавленности; повышение раздражительности на незначительные, мелкие события; частые нервные срывы :вспышки гнева или уход в себя - отказ от общения; постоянное переживание негативных эмоций: вины, обиды, стыда, подозрительности, скованности, для которых во внешней ситуации причин нет; чувство неосознанного беспокойства и повышенной тревоги: «что-то не так»; чувство гиперответственности и постоянное чувство страха, что «не получится»; общая негативная установка на жизнь и



профессиональные перспективы.

Поведенческие симптомы: ощущение, что работа всё тяжелее, а выполнять её всё труднее; сотрудник заметно меняет свой режим. Рано приходит и поздно уходит или наоборот; руководитель отказывается от принятия решений, формулируя разные причины себе и другим; чувство бесполезности, неверие в улучшение, снижение энтузиазма по отношению к работе, безразличие к результатам; невыполнение важных приоритетных задач и застревание на мелких деталях, трата большого количества времени на элементарные действия; дистанцированность от сотрудников и клиентов, рост неадекватной критичности; злоупотребление алкоголем, наркотиками, табаком.

В. Бойко говорит о внешних и внутренних предпосылках развития эмоционального выгорания. К внешним предпосылкам он относит: хронически напряжённую психоэмоциональную деятельность (интенсивное общение, целенаправленное восприятие партнёров, подкрепление общения эмоциями); дестабилизирующую организацию деятельности: нечёткая организация и планирование труда, плохо структурированная и расплывчатая информация, что отрицательно сказывается на взаимодействии субъектов общения; повышенную нравственную или юридическую ответственность за выполняемую работу; неблагоприятную психологическую сферу профессиональной деятельности: конфликтность по вертикали (с руководством), с партнёрами; психологически трудный контингент: у врачей это тяжёлые и умирающие больные, у педагогов - дети с отклонениями в психике, у руководителей - подчинённые с акцентированными чертами характера, обслуживающего персонала капризные и грубые клиенты.

К внутренним предпосылкам относится, прежде всего, темперамент, стиль общения, точнее его интенсивность, к которой привык человек, экстравертированность или интровертированность. Люди замкнутые, необщительные выгорают быстрее и их способность к защите ниже. Так как эмоциональные нагрузки от общения действуют на них более пагубно в силу того, что их психические функции настроены на менее бурное изменение эмоциональной энергетики. Вследствие этих причин, постепенно срабатывает механизм эмоциональной отстранённости, игнорируются какие-то конкретные люди. Однако у этого инструмента есть дисфункциональная сторона, когда эмоциональная экономия направлена не по адресу, а на всех окружающих.



### 3.2.1 Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко

Опросник личностный, предназначенный для диагностики такого психологического феномена как «синдром эмоционального выгорания», возникающего у человека в процессе выполнения различных видов деятельности, связанных с длительным воздействием ряда неблагоприятных стресс-факторов. Разработан В. В. Бойко. По мнению автора, эмоциональное выгорание - это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия. «Выгорание» отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время, могут возникать его дисфункциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами.

Стимульный материал теста состоит из 84 утверждений, к которым испытуемый должен выразить свое отношение в виде однозначных ответов «да» или «нет». Методика позволяет выделить следующие 3 фазы развития стресса: «напряжение», «резистенция», «истощение».

Для каждой из указанных фаз определены ведущие симптомы «выгорания», разработана методика количественного определения степени их выраженности. Ниже приводится перечень выявляемых симптомов на разных стадиях развития «эмоционального выгорания».

#### **«Напряжение».**

Переживание психотравмирующих обстоятельств;  
 Неудовлетворенность собой;  
 «Загнанность в клетку»;  
 Тревога и депрессия.

#### **«Резистенция».**

Неадекватное эмоциональное избирательное реагирование;  
 Эмоционально-нравственная дезориентация;  
 Расширение сферы экономии эмоций;  
 Редукция профессиональных обязанностей.

#### **«Истощение».**

Эмоциональный дефицит;  
 Эмоциональная отстраненность;  
 Личностная отстраненность (деперсонализация);



Психосоматические и психовегетативные нарушения.

Разработчиком теста применена усложненная схема подсчетов результатов тестирования. Каждый вариант ответа предварительно был оценен экспертами тем или иным числом баллов, которые указывается в «ключе». Это сделано потому, что признаки, включенные в симптом, имеют разное значение в определении его тяжести. Максимальную оценку - 10 баллов получил от экспертов признак, наиболее показательный для данного симптома. Существует трехступенчатая система получения показателей: количественный расчет выраженности отдельного симптома, суммирование показателей симптомов по каждой из фаз «выгорания», определение итогового показателя синдрома «эмоционального выгорания» как сумма показателей всех 12-ти симптомов. Интерпретация основывается на качественно-количественном анализе, который проводится путем сравнения результатов внутри каждой фазы. При этом важно выделить к какой фазе формирования стресса относятся доминирующие симптомы и в какой фазе их наибольшее число.

Таким образом, оперируя смысловым содержанием и количественными показателями, подсчитанными для разных фаз формирования синдрома «выгорания», можно дать достаточно объемную характеристику личности и, что, по мнению автора, не менее важно, наметить индивидуальные меры профилактики и психокоррекции.

### **Обработка данных.**

В соответствии с «ключом» осуществляются следующие подсчеты:

1. Определяется сумма баллов отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания», с учетом коэффициента указанного в скобках. Так, например, по первому симптому положительный ответ на вопрос №13 оценивается в 3 балла, а отрицательный ответ на вопрос №73 оценивается в 5 баллов и т.д. количество баллов суммируется и определяется количественный показатель выраженности симптома.

2. Подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из 3-х фаз формирования «выгорания».

3. Находится итоговый показатель синдрома «эмоционального выгорания» - сумма показателей всех 12-ти симптомов.

### **Ключи.**

#### **«Напряжение»**

Переживание психотравмирующих обстоятельств: +1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)





## Организационная психология и психология труда

Неудовлетворенность собой: -2(3),+14(2),+26(2),-38(10),-50(5),+62(5), +74(3)

«Загнанность в клетку»: +3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)

Тревога и депрессия: +4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

### «Резистенция»

Неадекватное эмоциональное избирательное реагирование: +5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

Эмоционально-нравственная дезориентация: +6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

Расширение сферы экономики эмоций: +7(2), +19(10), -31(20), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

Редукция профессиональных обязанностей: +8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

### «Истощение»

Эмоциональный дефицит: +9(3), +21(2),+33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

Эмоциональная отстраненность: +10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)

Личностная отстраненность (деперсонализация): +11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10)

Психосоматические и психовегетативные нарушения: +12(3), +24(2), +36(5),+48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

### **Интерпретация результатов.**

Предложенная методика дает подробную картину синдрома «эмоционального выгорания». Прежде всего, надо обратить внимание на отдельно взятые симптомы. Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

- 9 и менее баллов - не сложившийся симптом,
- 10-15 баллов - складывающийся симптом,
- 16 -20 баллов - сложившийся симптом.
- 20 и более баллов - симптомы с такими показателями относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме эмоционального выгорания.

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса - осмысление показателей фаз развития стресса - «напряжение», «резистенция» и «истощение». В каждой из них оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако, сопоставление баллов, полученных для фаз, не правомерно, ибо не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления существенно разные: реакция на



## Организационная психология и психология труда

внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы. По количественным показателям правомерно судить только о том, насколько каждая фаза сформировалась, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени:

- 36 и менее баллов - фаза не сформировалась;
- 37-60 баллов - фаза в стадии формирования;
- 61 и более баллов - сформировавшаяся фаза.

В психодиагностическом заключении освещаются следующие вопросы:

- какие симптомы доминируют;
- какими сложившимися и доминирующими симптомами сопровождается «истощение»;
- объяснимо ли «истощение» (если оно выявлено) факторами профессиональной деятельности, вошедшими в симптоматику «выгорания», или субъективными факторами; какой симптом (какие симптомы) более всего отягощают эмоциональное состояние личности;
- в каких направлениях надо влиять на обстановку в профессиональном коллективе, чтобы снизить нервное напряжение;
- какие признаки и аспекты поведения самой личности подлежат коррекции, чтобы эмоциональное «выгорание» не наносило ущерба ей, профессиональной деятельности и партнерам.

**Инструкция:** Вам предложены 84 суждения, читайте и отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности – учащиеся, воспитанники.

### **Стимульный материал.**

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют меня нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).
5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения - хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3)



## Организационная психология и психология труда

мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.

8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).

9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.

10. Моя работа притупляет эмоции.

11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.

12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.

13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.

14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.

15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.

16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.

17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.

18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.

19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.

20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.

21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.

22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.

23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.

24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.

25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.

26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.

27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.

28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.

29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.

30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «не делай



людям добра, не получишь зла».

31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.

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

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

34. Я очень переживаю за свою работу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.

50. Успехи в работе вдохновляют меня.

51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется мне безысходной (почти безысходной).



52. Я потерял покой из-за работы.
53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера(ов).
54. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.
58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы - береги здоровье.
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.



## Организационная психология и психология труда

79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.

80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.

81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.

82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.

83. Работа с людьми плохо повлияла на меня, как на профессионала - обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.

84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

### 3.2.2 Тест смысложизненных ориентаций (СЖО) адаптация Д.А. Леонтьева

**Цель** данной методики – изучение смысложизненных ориентаций личности, составляющих основу образа Я. Система ценностей человека представляет собой осознаваемую, интернализованную часть системы его личностных смыслов. Результат осознания целей и смысла собственной жизни представляет собой смысложизненные ориентации человека. Цель жизни авторы теста определяют как переживание индивидом ее «онтологической значимости». Данная методика количественно измеряет наличие цели жизни и позволяет тем самым диагностировать степень «экзистенциального вакуума», субъективного ощущения утраты смысла, являющегося следствием «экзистенциальной фрустрации», т.е. неудачи в поиске человеком смысла жизни. Методика СЖО включает 20 описаний действий, переживаний или состояний, которые оцениваются по семибалльной шкале в зависимости от того, насколько они характерны, типичны для испытуемого.

В результате исследования факторной структуры теста СЖО Д.А.Леонтьевым было установлено, что осмысленность жизни личности не является внутренне однородной структурой. По его мнению, выделенные им факторы представляют собой составляющие смысла жизни личности.

**1. «Цели в жизни».** Характеризует целеустремленность, наличие или отсутствие в жизни испытуемого целей (намерений, призвания) в будущем, которые придают жизни осмысленность, направленность и временную перспективу.

**2. «Процесс жизни или интерес и эмоциональная насыщенность жизни».** Определяет удовлетворенность своей жизнью в настоящем, восприятие процесса своей жизни как интересного,



## Организационная психология и психология труда

эмоционально насыщенного и наполненного смыслом. Содержание этой шкалы совпадает с представлением о том, что единственный смысл жизни состоит в том, чтобы жить.

3. «Результативность жизни или удовлетворенность само-реализацией». Измеряет удовлетворенность прожитой частью жизни, оценку пройденного отрезка жизни, ощущение того, насколько продуктивна и осмысленна была прожитая ее часть.

4. «Локус контроля - Я (Я - хозяин жизни)». Характеризует представление о себе как о сильной личности, обладающей достаточной свободой выбора, чтобы построить свою жизнь в соответствии со своими целями и представлениями о ее смысле, контролировать события собственной жизни.

5. «Локус контроля - жизнь или управляемость жизни». Отражает убежденность в том, что человеку дано контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их в жизнь, убежденность в том, что жизнь человека подвластна сознательному контролю.

В тесте СЖО жизнь считается осмысленной при наличии целей, удовлетворении, получаемом при их достижении и уверенности в собственной способности ставить перед собой цели, выбирать задачи из наличных, и добиваться результатов. Важной является соотнесенность элементов со временем. Это предполагает ясное соотнесение целей – с будущим, эмоциональной насыщенности – с настоящим, удовлетворения – с достигнутым результатом, прошлым. Ситуация предоставляет каждому человеку возможность сделать в настоящем определенный выбор в виде поступка, действия или бездействия. Основой такого выбора является сформированное представление о смысле жизни или его отсутствии. Совокупность осуществленных, актуализированных выборов формирует «прошлое», которое неизменно, вариациям подвержены лишь его интерпретации. «Будущее» есть совокупность потенциальных, ожидаемых результатов усилий, предпринимаемых в настоящем, в этой связи будущее принципиально открыто, а различные варианты ожидаемого будущего имеют разную мотивирующую притягательность.

Тест СЖО позволяет, таким образом, оценить «источник» смысла жизни, который может быть найден человеком либо в будущем (цели), либо в настоящем (процесс) или прошлом (результат), либо во всех трех составляющих жизни.

### **Обработка**

Обработка результатов сводится к суммированию числовых значений для всех 20 шкал и переводу суммарного балла в



## Организационная психология и психология труда

стандартные значения (процентили).

Для подсчета баллов необходимо перевести отмеченные испытуемым позиции на симметричной шкале 3210123 в оценки по восходящей или нисходящей ассиметричной шкале. Восходящая последовательность градаций (от 1 до 7) чередуется в случайном порядке с нисходящей (от 7 до 1), причем максимальный балл (7) всегда соответствует полюсу наличия цели в жизни, а минимальный балл (1) - полюсу ее отсутствия.

При подсчете баллов по ключу придерживаются следующего правила:

- в восходящую шкалу 1 2 3 4 5 6 7 переводятся пункты 1, 3, 4, 8, 9, 11, 12, 16, 17.

- в нисходящую шкалу 7 6 5 4 3 2 1 переводятся пункты 2, 5, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 20.

Вот пример перевода ответов на первые пять пунктов теста в оценки по ассиметричным шкалам:

№ утверждения	Ответ испытуемого	Балл
1	3 2 1 0 1 2 3	3
2	3 2 1 0 1 2 3	1
3	3 2 1 0 1 2 3	4
4	3 2 1 0 1 2 3	5
5	3 2 1 0 1 2 3	2

После этого суммируются баллы ассиметричных шкал, соответствующие позициям, отмеченных испытуемым. Субшкала 1 (цели в жизни) - 3, 4, 10, 16, 17, 18. Субшкала 2 (процесс жизни) - 1, 2, 4, 5, 7, 9. Субшкала 3 (результат жизни) - 8, 9, 10, 12, 20. Субшкала 4 (локус контроля - Я) - 1, 15, 16, 19. Субшкала 5 (локус контроля - жизнь) - 7, 10, 11, 14, 18, 19. Общий показатель - осмысленность жизни (ОЖ) - все 20 пунктов. В таблице ниже приведены средние и стандартные отклонения по общему показателю СЖО и всем пяти субшкалам отдельно для мужчин и женщин, полученные на выборке 200 человек в возрасте от 18 до 29 лет (по данным Д.А. Леонтьева, 2000).





**Таблица 6**  
**Средние и стандартные отклонения субшкал и общего показателя СЖО (по данным Д.А. Леонтьева, N=200 чел).**

Субшкала		Среднее знач. ± Станд откл	
		Мужчины	Женщины
1	Цели в жизни	32,90±5,92	29,38±6,24
2	Процесс жизни	31,09±4,44	28,80±6,14
3	Результативность жизни	25,46±4,30	23,30±4,95
4	Локус контроля - Я	21,13±3,85	18,58±4,30
5	Локус контроля - жизнь	30,14±5,80	28,70±6,10
	Общий показатель <b>ОЖ</b>	103,10±15,03	95,76±16,54

В следующей таблице приведены Средние и стандартные отклонения субшкал и общего показателя СЖО взрослых лиц в возрасте от 30 до 55 лет обоого пола, полученные в работе Е.А. Петровой, А.А. Шестакова (2002). Ими применялся СЖО для оценки служащих банковских структур. Данные апробации, представляющие сравнительный интерес в целях.

**Таблица 7**

**Средние и стандартные отклонения субшкал и общего показателя СЖО (по данным Е.А. Петровой, А.А. Шестакова, 2002, n=75).**

Субшкала		Среднее знач. ± Станд откл
1	Цели в жизни	38,91±3,20
2	Процесс жизни	35,95±4,06
3	Результативность жизни	29,83±3,00
4	Локус контроля - Я	24,65±2,39
5	Локус контроля - жизнь	34,59±4,44
	Общий показатель <b>ОЖ</b>	120,36±10,21

### **Интерпретация:**

#### Субшкала 1. Цели в жизни.

Шкала характеризует наличие или отсутствие в жизни испытуемого целей в будущем, которые придают жизни осмысленность, направленность и временную перспективу.



## Организационная психология и психология труда

Низкие баллы по этой шкале даже при общем высоком уровне осмысленности жизни (ОЖ) будут присущи человеку, живущему сегодняшним или вчерашним днем.

Высокие баллы по этой шкале могут характеризовать не только целеустремленного человека, но и прожектёра, планы которого не имеют реальной опоры в настоящем и не подкрепляются личной ответственностью за их реализацию.

Эти два случая несложно различить, учитывая показатели по другим шкалам СЖО.

Субшкала 2. Процесс жизни, или интерес и эмоциональная насыщенность жизни.

Содержание этой шкалы совпадает с известной теорией о том, что единственный смысл жизни состоит в том, что чтобы жить. Эта шкала – показатель того воспринимает ли испытуемый сам процесс своей жизни как интересный, эмоционально насыщенный и наполненный смыслом. Высокие баллы по этой шкале и низкие по остальным будут характеризовать гедониста, живущего сегодняшним днем.

Низкие баллы по этой шкале - признак неудовлетворенности своей жизнью в настоящем; при этом, однако, ей могут придавать полноценный смысл воспоминания о прошлом или нацеленность в будущее.

Субшкала 3. Результативность жизни, или удовлетворенность самореализацией.

Шкала отражает оценку пройденного отрезка жизни, ощущение того, насколько продуктивна и осмысленна была прожитая ее часть. Высокие баллы по этой шкале и низкие по остальным будут характеризовать человека, который доживает свою жизнь, у которой все в прошлом, но прошлое способно придать смысл остатку жизни.

Низкие баллы - неудовлетворенность прожитой частью жизни.

Субшкала 4. Локус контроля - Я (Я - хозяин жизни).

Высокие баллы соответствуют представлению о себе как о сильной личности, обладающей достаточной свободой выбора, чтобы построить свою жизнь в соответствии со своими целями и задачами, а также представлениями о ее смысле.

Низкие баллы - неверие в свои силы контролировать события собственной жизни.

Субшкала 5. Локус контроля - жизнь, или управляемость жизни.

При высоких баллах - убеждение в том, что человеку дано



## Организационная психология и психология труда

контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их в жизнь.

Низкие баллы - фатализм, убежденность в том, что жизнь человека неподвластна сознательному контролю, что свобода выбора иллюзорна и бессмысленно что-либо загадывать на будущее.

**Инструкция:** «Вам будут предложены пары противоположных утверждений. Ваша задача - выбрать одно из двух утверждений, которое, по Вашему мнению, больше соответствует действительности, и отметить одну из цифр 1, 2, 3, в зависимости от того насколько Вы уверены в выборе (или 0, если оба утверждения на Ваш взгляд одинаково верны)».

### Текст опросника:

		3	2	1	0	1	2	3	
1.	Обычно мне очень скучно.								Обычно я полон энергии
2.	Жизнь кажется мне всегда волнующей и захватывающей								Жизнь кажется мне совершенно спокойной и рутинной
3.	В жизни я не имею определенных целей и намерений								В жизни я имею очень ясные цели и намерения
4.	Моя жизнь представляется мне крайне бессмысленной и бесцельной								Моя жизнь представляется мне вполне осмысленной и целеустремленной.
5.	Каждый день кажется мне всегда новым и непохожим на другие								Каждый день кажется мне совершенно похожим на все другие.



## Организационная психология и психология труда

6.	Когда я уйду на пенсию, я займусь интересными вещами, которыми всегда мечтал заняться								Когда я уйду на пенсию, я постараюсь не обременять себя никакими заботами.
7.	Моя жизнь сложилась именно так, как я мечтал								Моя жизнь сложилась совсем не так, как я мечтал.
8.	Я не добился успехов в осуществлении своих жизненных планов.								Я осуществил многое из того, что было мною запланировано в жизни.
9.	Моя жизнь пуста и неинтересна.								Моя жизнь наполнена интересными делами
10.	Если бы мне пришлось подводить сегодня итог моей жизни, то я бы сказал, что она была вполне осмысленной.								Если бы мне пришлось сегодня подводить итог моей жизни, то я бы сказал, что она не имела смысла.
11.	Если бы я мог выбирать, то я бы построил свою жизнь совершенно иначе.								Если бы я мог выбирать, то я бы прожил жизнь еще раз так же, как живу сейчас.
12.	Когда я смотрю на окружающий меня мир, он часто приводит меня в растерянность и беспокойство.								Когда я смотрю на окружающий меня мир, он совсем не вызывает у меня беспокойства и растерянности.
13.	Я человек очень обязательный.								Я человек совсем не обязательный.



## Организационная психология и психология труда

14.	Я полагаю, что человек имеет возможность осуществить свой жизненный выбор по своему желанию.								Я полагаю, что человек лишен возможности выбирать из-за влияния природных способностей и обстоятельств.
15.	Я определенно могу назвать себя целеустремленным человеком.								Я не могу назвать себя целеустремленным человеком.
16.	В жизни я еще не нашел своего призвания и ясных целей.								В жизни я нашел свое призвание и цели.
17.	Мои жизненные взгляды еще не определились.								Мои жизненные взгляды вполне определились.
18.	Я считаю, что мне удалось найти призвание и интересные цели в жизни.								Я едва ли способен найти призвание и интересные цели в жизни.
19.	Моя жизнь в моих руках, и я сам управляю ею.								Моя жизнь не подвластна мне и она управляется внешними событиями.
20.	Мои повседневные дела приносят мне удовольствие и удовлетворение								Мои повседневные дела приносят мне сплошные неприятности и переживания.

### 3.2.3 Тест-опросник самоотношения В.В.Столина

Тест-опросник самоотношения В.В. Столина построен в соответствии с разработанной В.В. Столиным иерархической моделью структуры самоотношения.

Опросник включает следующие шкалы:

Шкала S - измеряет интегральное чувство "за" или "против"



## Организационная психология и психология труда

собственного "Я" испытуемого;

Шкала I - самоуважение;

Шкала II - аутосимпатия;

Шкала III - ожидание положительного отношения от других;

Шкала IV - самоинтерес.

Опросник содержит также семь шкал, направленных на измерение выраженности установки на те или иные внутренние действия в адрес "Я" испытуемого.

Шкала 1 - самоуверенность,

Шкала 2 - отношение других,

Шкала 3 - самопринятие,

Шкала 4 - саморуководство, самопоследовательность,

Шкала 5 - самообвинение,

Шкала 6 - самоинтерес,

Шкала 7 - самопонимание.

### **Обработка результатов:**

Ключ для обработки. Приводятся номера пунктов и знак, с которым пункт входит в соответствующий фактор.

Шкала S (интегральная) -

"+": 2, 5, 23, 33, 27, 42, 46, 48, 52, 53, 57.

"-": 6, 9, 13, 14, 16, 18, 30, 35, 38, 39, 41, 43, 44, 45, 49, 50,

56.

Шкала самоуважения ( I ) -

"+": 2, 23, 53, 57.

"-": 8, 13, 25, 27, 31, 35, 38, 39, 40, 41, 50.

Шкала аутосимпатии ( II ) -

"+": 12, 18, 28, 29, 37, 46, 48, 54.

"-": 4, 9, 11, 16, 19, 24, 45, 56.

Шкала ожидания положительного отношения других (III) -

"+": 1, 5, 10, 15, 42, 55.

"-": 3, 26, 30, 32, 43, 44, 49.

Шкала самоинтереса (IV) -

"+": 7, 17, 20, 33, 34, 52.

"-": 14, 51.

Шкала самоуверенности (1) -

"+": 2, 23, 37, 42, 46.

"-": 38, 39, 41.

Шкала ожидания отношения других (2) -

"+": 1, 5, 10, 52, 55.

"-": 32, 43, 44.



## Организационная психология и психология труда

Шкала самопринятия (3) -

"+": 12, 18, 28, 47, 48, 54.

"-": 21.

Шкала самопоследовательности (саморуководства)(4) -

"+": 50, 57.

"-": 25, 27, 31, 35, 36.

Шкала самообвинения (5) -

"+": 3, 4, 9, 11, 16, 24, 45, 56.

"-": нет.

Шкала самоинтереса (6) -

"+": 17, 20, 33.

"-": 26, 30, 49, 51.

Шкала самопонимания (7) -

"+": 53.

"-": 6, 8, 13, 15, 22, 40.

### ***Порядок подсчета.***

Показатель по каждому фактору подсчитывается путем суммирования утверждений, с которыми испытуемый согласен, если они входят в фактор с положительным знаком; и утверждения, с которыми испытуемый не согласен, если они входят в фактор с отрицательным знаком.

### ***Таблица перевода сырых баллов в проценты***

Фактор S				Фактор I			
«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)



Организационная психология и психология труда

0	0	16	74.33	0	1.67	8	58.67
1	0.67	17	80.00	1	4.00	9	71.33
2	3.00	18	85.00	2	6.00	10	80.00
3	5.33	19	88.00	3	9.33	11	86.67
4	6.33	20	90.67	4	16.00	12	91.33
5	9.00	21	93.33	5	25.33	13	96.67
6	13.00	22	96.00	6	34.00	14	99.67
7	16.00	23	96.67	7	44.67	15	100.00
8	21.33	24	98.00				
9	26.67	25	98.33				
10	32.33	26	98.67				
11	38.33	27	99.67				
12	49.00	28	99.67				
13	55.33	29	100.00				
14	62.67	30	100.00				
15	69.33						
Фактор II				Фактор III			
«сырой балл»	Накопленные частоты (в %)	«сырой балл»	Накопленные частоты (в %)	«сырой балл»	Накопленные частоты (в %)	«сырой балл»	Накопленные частоты (в %)
0	0.33	9	69.67	0	0.00	7	17.67
1	3.67	10	77.33	1	0.00	8	27.33
2	9.00	11	86.00	2	0.67	9	39.67
3	16.00	12	90.67	3	1.00	10	53.00
4	21.67	13	96.67	4	3.33	11	72.33
5	28.00	14	98.33	5	6.00	12	91.33
6	37.33	15	99.67	6	9.00	13	100.00
7	47.00	16	100.00				
8	58.00						
Фактор IV				Фактор 1			
«сырой балл»	Накопленные частоты (в %)	«сырой балл»	Накопленные частоты (в %)	«сырой балл»	Накопленные частоты (в %)	«сырой балл»	Накопленные частоты (в %)
0	0.67	5	49.67	0	3.77	5	65.67
1	2.00	6	71.33	1	7.33	6	81.33
2	5.33	7	92.33	2	16.67	7	92.33
3	16.00	8	100.00	3	29.33	8	100.00
4	29.00			4	47.67		
Фактор 2				Фактор 3			



«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)
0	0.00	5	32.00	0	2.67	4	50.67
1	0.67	6	51.33	1	7.67	5	70.67
2	3.67	7	80.00	2	16.67	6	89.67
3	7.33	8	100.00	3	34.33	7	100.00
4	15.00						
Фактор 4				Фактор 5			
«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)
0	3.00	4	60.33	0	1.67	5	60.67
1	9.67	5	79.67	1	4.67	6	81.67
2	25.67	6	92.00	2	15.00	7	96.67
3	38.33	7	100.00	3	27.67	8	100.00
4				4	43.33		
Фактор 6				Фактор 7			
«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)	«сырой балл»	Накопленные частоты (%)
0	0.67	4	34.33	0	4.33	4	83.67
1	3.00	5	54.67	1	21.33	5	94.00
2	11.33	6	80.00	2	43.33	6	99.33
3	20.00	7	100.00	3	68.67	7	100.00

При значении показателя меньше 50 - признак не выражен; 50-74 - признак выражен; больше 74 - признак ярко выражен.

### 3.3 Психологическое сопровождение профессионального становления личности

Современная действительность диктует жесткие требования к профессиональному развитию личности. В обществе возрастает осмысление роли и значения профессиональной деятельности, равно как и возрастают требования самой личности к профессии как к средству самореализации и самоопределения, возрастает значение профессионально – психологического потенциала специалистов. В научной литературе профессиональное становление личности трактуется как процесс развития и самораз-



## Организационная психология и психология труда

вития личности, освоение профессиональных видов деятельности, реализация себя в профессии, самоактуализация своего потенциала для достижения вершины профессионализма. Этот процесс пронизывает всю жизнь человека.

Ученые выделяют шесть основных стадий профессионального становления личности:

- 1) оптация – стадия планирования и выбора профессионального пути, профессиональное самоопределение;
- 2) стадия адепта – профессиональная подготовка;
- 3) стадия адаптанта – вхождение в профессию, профессиональная адаптация;
- 4) стадия интернала – вхождение в профессиональное общество в качестве полноценного коллеги;
- 5) стадия мастера – рост профессиональной компетентности, признание высокого мастерства;
- 6) стадия наставника – достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности.

Многие ученые выделяют еще стадию предоптации и этап прекращения профессиональной деятельности – выход на пенсию.

Переход от одной стадии к другой инициируется сменой и перестройкой ведущей деятельности, а также изменениями социальной ситуации, что приводит к нормативному процессу – психологическому кризису, формированию новой целостности. В случае конструктивного разрешения кризиса, происходит переход на качественно новый уровень функционирования, при этом, предшествующее «формообразование» личности дополняется профессионально обусловленными психологическими новообразованиями. Психологический кризис, как таковой, является сензитивным периодом образования профессиональных деформаций.

Процесс становления личности в профессиональной среде неизбежно сопровождается формированием профессиональных деформаций. Необходимым условием профилактики возникновения негативных изменений в личности выступает психологическое сопровождение процесса профессионального становления. В научной литературе психологическое сопровождение обосновывается как непрерывный процесс изучения и направленного вмешательства в объект сопровождения с целью оптимизации профессиональной деятельности и предупреждения профессиональных деформации в развитии личности.

Эмпирические исследования в этой области показывают, что уже на стадии оптации возникают предпосылки негативных



## Организационная психология и психология труда

личностных изменений. Оптант не всегда имеет адекватное представление о выбранной профессиональной деятельности, о ее социальной значимости, способах профессиональной подготовки, условиях труда и материальных благах. Представление о профессиональной деятельности у оптанта, как правило, поверхностное. Психологическое сопровождение на этапе учебно – профессиональной ориентации заключается в формировании у оптантов адекватного представления о профессиональной деятельности в различных сферах труда; в выявлении профессиональных склонностей и способностей как важных психологических качеств человека, которые являются необходимым условием правильного выбора профессии, успешности в обучении и его дальнейшей профессиональной деятельности.

На стадии профессиональной подготовки у adeptов выявлены такие негативные изменения личности, как эмоциональная апатия, деперсонализация, склонность к астеническим состояниям, редукция персональных достижений и ряд других негативных изменений, что является следствием неудовлетворенности профессиональным образованием и профессиональной подготовкой. Психологическое сопровождение на данном этапе заключается в повышении психологической культуры субъектов образовательного процесса, оказании помощи в преодолении затруднений в овладении профессиональной деятельностью, а также, коррекции профессионального самоопределения.

На стадии адаптации молодой специалист сталкивается с различными трудностями, такими как неумение презентовать себя как специалиста, затруднения в общении с разновозрастными коллегами, отсутствие необходимого опыта и квалификации для решения важных задач и принятия решений и др. В этот период усиливается выраженность компонентов профессиональных деформаций. Неудачный опыт адаптации, несовпадение профессиональных ожиданий и реальной действительности создают предпосылки развитию негативных изменений личности молодого специалиста. Психологическое сопровождение сводится к оценке реальной компетентности специалиста, оказанию помощи в повышении квалификации, преодолению чувства профессиональной неполноценности, формированию адекватной профессиональной самооценки. Поддержка заключается в основном в выработке новых целей профессиональной деятельности, в определении направлений профессионального самосовершенствования.

На этапе развитой профессиональной деятельности среди профессионалов велико число лиц с высоким уровнем деформа-



## Организационная психология и психология труда

ции. Неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и карьеры, неудовлетворенность собой и социальным статусом являются факторами кризиса профессионального становления на данном этапе. Психологическое сопровождение специалиста на стадиях профессионализации и мастерства направлено на помощь личности в самореализации, основываясь на выработке индивидуального стиля деятельности, обеспечивая тем самым удовлетворенность трудом. Основная цель сопровождения – оказание помощи в обретении личностного смысла профессиональной деятельности, а также, внесение корректив в траекторию и темп профессионального становления.

Психологическое сопровождение на этапе прекращения профессиональной деятельности заключается в переориентации смысла предыдущей жизни, обретении новых ценностей и социальных ориентиров, нового смысла жизнедеятельности.

Таким образом, анализ научной литературы по проблеме позволяет сделать вывод о том, что психологическое сопровождение – это не навязывание, а не директивная помощь в выборе ориентиров, поддержка в выборе профессионального пути, целенаправленное создание психологических условий для оптимального решения учебно-профессиональных задач и профессионально – личностного развития личности, помощь в запуске механизмов саморазвития и активизации собственных ресурсов человека, что крайне важно в современном обществе, где предъявляются высокие требования к профессиональному уровню и профессиональной компетентности, а также, психологической зрелости специалиста. Основной целью психологического сопровождения является полная реализация психологического потенциала субъекта деятельности. Основные функции этого процесса: информационно-когнитивная, мотивационно-развивающая, целостно – развивающая, нравственно-развивающая, рефлексивно-развивающая, коррекционно-профилактическая. Психологическое сопровождение является необходимым условием профилактики возникновения профессиональных деформаций.

Сценарии профессионального становления индивидуальны, профессия имеет разный личностный смысл. Огромная вариативность траекторий профессиональной жизни затрудняет ее полноценное сопровождение. Современное социально – экономическое состояние общества, где наличествует значительное социальное расслоение, низкий уровень социальной защищенности, возможность безработицы, вынужденной смены профессиональной деятельности и утраты профессиональной дееспособности,



## Организационная психология и психология труда

неизбежно порождает множество проблем профессионального становления, что также осложняет психологическое сопровождение процесса профессионализации.

В целях профилактики дезадаптивных и деформационных тенденций эффективно применяются психокоррекционные игры, а также тренинговые занятия.



## ГЛАВА 4. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА «ПРОФИЛАКТИКА СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Тренинг «Профилактика синдрома эмоционального выгорания в профессиональной деятельности» направлен на формирование навыков саморегуляции, управления собственным психоэмоциональным состоянием, а также навыков позитивного самовосприятия. Тренинг проводится в течение пяти часов с группой наполняемостью 10-15 человек в довольно просторном помещении (лучше - в специально предназначенном, например, тренинговом зале).

Тренинг состоит из четырех частей. Первая (вводная) направлена на создание атмосферы доверия, доброжелательности и принятия участниками тренинга друг друга, вторая (основная) направлена на знакомство и освоение навыков эмоциональной саморегуляции, третья (заключительная) – на формирование навыков позитивного самовосприятия и рефлексии и четвертая – установление обратной связи, анализ опыта полученного в группе.

### **I часть**

**Цель:** включение в работу, снятие накопившегося напряжения; сплочение, создание группового доверия и принятия.

### **4.1 Упражнения на знакомство**

#### **Упражнение «Эхо»**

Каждый по кругу называет свое имя, сопровождая его жестом или движением всего тела, а группа, как эхо, повторяет это все за ним.

#### **Упражнение «Наши ожидания»**

**Цель:** выявление ожиданий участников. Корректировка запроса.

Каждый из нас чего-то ожидает от нового дела. Что Вы ждете от этого тренинга? (Каждый участник записывает свои ожидания в правой колонке на листке)

Что Вы готовы вложить в тренинг? (Каждый участник за-



## Организационная психология и психология труда

писывает в правой части листа свой вклад в тренинг)

Участники по кругу зачитывают свои ожидания от тренинга и вклад.

То, что мы с Вами записали, безусловно, может изменяться на протяжении всего тренинга. Возможно, вы получите то, чего не ожидали. Многое также будет зависеть от вашей активности. В конце тренинга у нас с Вами будет возможность проанализировать свои ожидания.

### **Упражнение «Карусель общения»**

Участники по кругу продолжают фразу, заданную ведущим.

«Я люблю...»

«Меня радует...»

«Мне грустно когда...»

«Я сержусь, когда...»

«Я горжусь собой, когда...»

## **4.2 Упражнения на сплочение группы, формирование доверия**

### **Упражнение «Порядковый счет»**

Это упражнение помогает установить зрительный контакт со всеми участниками. Все сидят в кругу, один человек говорит «один» и смотрит на любого участника игры, тот на кого он посмотрел, говорит «два» и смотрит на другого.

### **Упражнение «Единый ритм»**

Участники группы один за другим, а потом все вместе в едином темпе исполняют определенный ритм, заданный ведущим.

### **Упражнение «Путанка»**

Ведущий ставит рядом 2-3 стула и предлагает участникам всем сесть на них по его команде. Когда все сели (можно садиться на колени друг другу) предлагается поднять вверх левую руку и протянуть ее кому-нибудь другому. Теперь нужно поднять вверх правую руку и протянуть ее кому-нибудь другому. Когда все руки, осторожно, не расцепляя, но и не выворачивая рук, встать со стульев, отойти немного в сторону и распутаться. В результате получится один или два круга, либо цепочка.

**Упражнение «Охотничий азарт»**

Это упражнение активизирует участников, придает сил и энергии.

Необходимо разбиться на пары. В этой игре нужно догнать своего партнера и осалить его. Тот, кого осалили, разворачивается на 360 градусов вокруг своей оси, прежде чем начать охоту на партнера – заблаговременно отбежавшего подальше.

- Нельзя:
1. бегать, можно только быстро ходить;
  2. в своем порыве сбивать других;
  3. забывать обернуться вокруг на 360 градусов.

Через 3 минуты можно остановить игру.

**Упражнение «Подчеркивание общности»**

Упражнение проводится в кругу с мячом. Участник, бросающий мяч другому, должен назвать психологическое качество, которое объединяет его с тем человеком, кому он бросает мяч. При этом он начинает свою фразу словами: «Я думаю, нас с тобой объединяет...», и называет это качество, например: «Мы с тобой одинаково общительны»; «Мне кажется, мы оба бываем несколько прямолинейны». Тот, кто получает мяч, отвечает: «Я согласен», если он действительно согласен, или: «Я подумаю», если не согласен. Тот, к кому попал мяч, продолжает упражнение, передавая мяч кому-нибудь другому, и так до тех пор, пока каждый не получит мяч.

**Упражнение «Подчеркивание значимости»**

Упражнение выполняется в кругу с мячом. Участникам предлагается подумать и отыскать у своих коллег качества, вызывающие восхищение, уважение, симпатию. Обращение к своему коллеге начинается со слов: «Таня, мне в тебе нравится...» - и называется то личностное качество, которое было найдено. Таня, в свою очередь, должна назвать то чувство, которое возникло у нее в ответ на эти слова. Затем упражнение продолжает кто-либо другой из участников. И так до тех пор, пока каждый не выскажется.

**Упражнение «Шанхайцы»**

Участники встают в шеренгу и берут друг друга за руки, затем первый начинает закручиваться вокруг своей оси и тянет за собой остальных, пока не получится «спираль». В этом положении участники должны пройти некоторое расстояние. Можно предложить группе в конце своего движения осторожно присесть на корточки.





### **Упражнение «Промежуточная рефлексия»**

Представьте себя каким-нибудь предметом в зависимости от того настроения, в котором вы находитесь в данный момент. Закрасьте его в любой цвет. Опишите, настроение этого предмета.

Участники по кругу описывают свои предметы.

### **II часть**

**Цель:** осознание и принятие своих чувств; работа с негативными чувствами; освоение эффективных способов снятия внутреннего напряжения, приемов саморегуляции.

## **4.3 Упражнения на осознание и принятие своих чувств**

### **Упражнение «Чувство»**

Участники пишут на листах бумаги какое-либо чувство. Карточки собираются и перетасовываются. Затем каждый участник выбирает любую карточку. Ему необходимо изобразить то чувство, которое написано на ней. Показ может быть мимическим или пантомимическим. Остальные высказываются о восприятии этого показа.

Ведущий молчит, не раскрывая секрета сразу после первых высказанных догадок. Должны высказаться все участники. Каждый изображает чувств.

Вопросы для обсуждения:

- Воспринимали ли вас адекватно?
- Почему возникали затруднения в определении чувства?
- Расскажите о своих впечатлениях.

### **Упражнение «Список эмоций»**

Группе предлагается назвать как можно больше слов, обозначающих эмоции. Затем кто-то выходит и изображает эмоцию мимикой и жестами. Все отгадывают. Первый отгадавший показывает свою эмоцию.

Усложнение: Упражнение проводится в кругу. Один человек называет эмоцию - все ее показывают.

Вопросы для обсуждения:

- Какое слово было труднее всего показать?



## Организационная психология и психология труда

- У всех ли было одинаковое выражение лица при изображении эмоции? Почему?
- Могут ли люди испытывать одни и те же эмоции и иметь совершенно разное выражение лица? Когда? (Привести пример.)

### Упражнение «Передача чувств»

Участники встают в затылок друг за другом. Последний поворачивает предпоследнего и передает ему мимикой какое-либо чувство (радость, гнев, печаль, удивление и т. п.). Второй человек должен передать следующему это же чувство. У первого спрашивают, какое чувство он получил, и сравнивают с тем, какое чувство было послано вначале.

### Упражнение «Ассоциации»

Какие ассоциации вызывает у Вас слово «работа».

## 4.4 Освоение способов саморегуляции эмоционального состояния

### Мозговой штурм «Способы саморегуляции в ситуации стресса»

**Цель:** выяснение способов управления своими эмоциями.

Участники делятся на группы и отвечают на вопрос:

- Как боретесь с негативными эмоциями?

В процессе обсуждения составляется список способов борьбы с негативными эмоциями. Полученный список корректируется и дополняется тренером группы.

### 4.4.1 Дыхательная гимнастика

#### 1. Дыхательные упражнения с успокаивающим эффектом

##### Упражнение «Отдых»

Исходное положение - стоя, выпрямиться, поставить ноги на ширину плеч. Вдох. На выдохе наклониться, расслабив шею и плечи так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышать глубоко, следить за своим дыханием. Находиться в таком положении в течение 1-2 минут. Затем медленно выпрямиться.



### Упражнение «Передышка»

Обычно, когда мы бываем чем-то расстроены, мы начинаем сдерживать дыхание. Высвобождение дыхания - один из способов расслабления. В течение трех минут дышите медленно, спокойно и глубоко. Можете даже закрыть глаза. Наслаждайтесь этим глубоким неторопливым дыханием, представьте, что все ваши неприятности улетучиваются.

## 2. Дыхательные упражнения с тонизирующим эффектом

### Упражнение «Мобилизующее дыхание»

Исходное положение - стоя, сидя (спина прямая). Выдохнуть воздух из легких, затем сделать вдох, задержать дыхание на 2 секунды, выдох - такой же продолжительности как вдох. Затем постепенно увеличивайте фазу вдоха. Ниже предложена цифровая запись возможного выполнения данного упражнения. Первой цифрой обозначена продолжительность вдоха, в скобки заключена пауза (задержка дыхания), затем - фаза выдоха:

4 (2) 4, 5 (2) 4; 6 (3) 4; 7 (3) 4; 8 (4) 4;

8 (4) 4, 8 (4) 5; 8 (4) 6; 8 (4) 7; 8 (4) 8;

8 (4) 8; 8 (4) 7; 7 (3) 6; 6 (3) 5; 5 (2) 4.

Дыхание регулируется счетом преподавателя, проводящего занятия, еще лучше с помощью метронома, а дома - мысленным счетом самого занимающегося. Каждый счет приблизительно равен секунде, при ходьбе его удобно приравнивать к скорости шагов.

### Упражнение «Замок»

Исходное положение - сидя, корпус выпрямлен, руки на коленях, в положении «замок». Вдох, одновременно руки поднимаются над головой ладонями вперед. Задержка дыхания (2 - 3 секунды), резкий выдох через рот, руки падают на колени.

### Упражнение «Голосовая разрядка»

Сделать выдох, затем медленно глубокий вдох и задержать дыхание. Затем на выдохе выкрикнуть любые слова, пришедшие в голову, а если нет слов - издать резкий звук, например, «Ух!».

### «Звуковая гимнастика»

**Цель:** знакомство со звуковой гимнастикой, укрепление духа и тела.



## Организационная психология и психология труда

Прежде чем приступить к звуковой гимнастике, ведущий рассказывает о правилах применения: спокойное, расслабленное состояние, стоя, с выпрямленной спиной. Сначала делаем глубокий вдох носом, а на выдохе громко и энергично произносим звук.

Припеваем следующие звуки:

А - воздействует благотворно на весь организм;

Е - воздействует на щитовидную железу;

И - воздействует на мозг, глаза, нос, уши;

О - воздействует на сердце, легкие;

У - воздействует на органы, расположенные в области живота;

Я - воздействует на работу всего организма;

М - воздействует на работу всего организма;

Х - помогает очищению организма;

ХА - помогает повысить настроение.

### 4.4.2 Релаксационное упражнение (техника напряжения и расслабления)

**Цель:** Осознание, нахождение и снятие мышечных зажимов; определение и снятие излишнего напряжения.

**Упражнение «Мышечная энергия»** (выработка навыков мышечного контроля)

Инструкция участникам тренинга:

- Согните и изо всех сил напрягите указательный палец правой руки. Проверьте, как распределяется мышечная энергия, куда идет напряжение? В соседние пальцы. А еще? В кисть руки. А дальше идет? Идет в локоть, в плечо, в шею. И левая рука почему-то напрягается. Проверьте!

- Постарайтесь убрать излишнее напряжение. Держите палец напряженным, но освободите шею. Освободите плечо, потом локоть. Нужно, чтобы рука двигалась свободно. А палец - напряжен, как и прежде! Снимите излишки напряжения с большого пальца. С безымянного... А указательный - напряжен по-прежнему! Снимите напряжение.

- Напрягите левую ногу - как если бы вы вдавливали каблуком гвоздь в пол. Проверьте, как распределена мышечная энергия в теле. Почему напряглась и правая нога? А в спине нет излишков напряжения?

- Встаньте. Наклонитесь. Напрягите спину, как если бы вам положили на спину ящик с большим грузом. Проверьте



напряжение в теле.

### **Упражнение «Напряжение - расслабление»**

Участникам предлагается встать прямо и сосредоточить внимание на правой руке, напрягая ее до предела. Через несколько секунд напряжение сбросить, руку расслабить. Прodelать аналогичную процедуру поочередно с левой рукой, правой и левой ногами, поясницей, шеей.

### **Упражнение «Огонь - лед»**

Упражнение включает в себя попеременное напряжение и расслабление всего тела. Участники выполняют упражнение, стоя в кругу. По команде ведущего «Огонь» участники начинают интенсивные движения всем телом. Плавность и степень интенсивности движений выбираются каждым участником произвольно. По команде «Лед» участники застывают в позе, в которой застыла их команда, напрягая до предела все тело. Ведущий несколько раз чередует обе команды, произвольно меняя время выполнения той и другой.

### **Упражнение «Зажимы по кругу»**

Участники идут по кругу. По команде ведущего напрягают левую руку, левую ногу, правую руку, правую ногу, обе ноги, поясницу, все тело. Напряжение в каждом отдельном случае сначала должно быть слабым, потом постепенно нарастать до предела. В таком состоянии предельного напряжения участники двигаются несколько секунд (15-20), потом по команде ведущего сбрасывают напряжение - полностью расслабляют напряженный участок тела.

После окончания этой части упражнения ведущий дает участникам задание прислушаться к ощущениям своего тела, и при этом продолжать спокойно идти по кругу, вспомнить обычное для себя напряжение (свой обычный зажим). Постепенно напрягая тело в этом месте, довести зажим до предела, сбросить его через 15-20 секунд. Напрячь до предела любой другой участок тела, обращая внимание на то, что происходит с обычным зажимом. Повторить упражнение с собственными зажимами 3-5 раз.

После окончания упражнения участникам дается рекомендация повторять его самостоятельно хотя бы 1-2 раза в день.

### **Упражнение «Дождик»**

Участники становятся в круг друг за другом и кладут руки



на плечи впереди стоящему. Легкими прикосновениями каждый участник имитирует капли начинающегося дождя. Капли падают чаще, дождь становится сильнее и превращается в ливень. Большие потоки стекают по спине. Затем потоки становятся все меньше, капли реже и совсем прекращаются.

#### **4.4.3 Телесно-ориентированная терапия: упражнения на снятие излишнего напряжения**

**Цель:** Предлагаемые упражнения позволяют прочувствовать свое тело, осознать степень его напряжения, гармонизируют психофизические функции.

##### **Упражнение «Броуновское движение»**

Уникальность этого упражнения заключается в том, что в течение короткого отрезка времени действительно можно снять излишнее мышечное напряжение, обрести свободу и раскованность движений. Участники становятся в круг и начинают, вначале медленно, а затем во все убыстряющемся темпе двигаться навстречу друг другу, стараясь избежать столкновения. Дойдя до границы круга, они разворачиваются и выполняют движение по обратной траектории.

Задание имеет несколько уровней сложности: на первом этапе перемещение осуществляется с открытыми глазами лицом друг к другу. Постепенно движение убыстряется и переходит в бег; в работу вовлекаются руки, которые помогают участникам лавировать. На втором этапе упражнения они движутся спиной друг к другу, изредка поворачивая голову для ориентации в пространстве. На третьем - движение по траектории совершается в процессе вращения. На четвертом - все предыдущие задания выполняются с закрытыми глазами.

Для безопасности перемещения руки участников группы чуть выдвинуты вперед на уровне груди, и движение с закрытыми глазами осуществляется в малых группах по 3-5 человек. Выбор характера движения определяет ведущий, наблюдая за эффективностью работы группы и корректируя ошибки каждого из участников. Нарботка навыка перемещения в хаотичной, неопределенной, постоянно меняющейся обстановке производится в течение нескольких занятий. Внимание ведущего должно быть сконцентрировано, в первую очередь, на безопасности движения участников группы.



### **Упражнение «Моечная машина»**

Все участники становятся в две шеренги лицом друг к другу. Первый человек становится «машиной», последний - «сушилкой». «Машина» проходит между шеренгами, все ее моют, поглаживают, бережно и аккуратно потирают. «Сушилка» должна его высушить - обнять. Прошедший «мойку» становятся «сушилкой», с начала шеренги идет следующая «машина».

### **Упражнение «Растем»**

Участники находятся в круге. Исходное положение - сидя на корточках, голову нагнуть к коленям, обхватив их руками.

Инструкция ведущего: Представьте, что вы маленький росток, только что показавшийся из земли. Вы растете, постепенно распрямляясь, раскрываясь и устремляясь вверх. Я буду помогать вам расти, считая до пяти. Постарайтесь равномерно распределить стадии роста.

Усложняя в будущем упражнение, ведущий может увеличить продолжительность роста до 10-20 стадий. После выполнения упражнения полезно сразу же перейти к упражнению «Потянулись - сломались».

### **Упражнение «Потянулись - сломались»**

Исходное положение - стоя, руки и все тело устремлены вверх, пятки от пола не отрывать.

Инструкция ведущего: Тянемся, тянемся вверх, выше, выше,.. Мысленно отрываем пятки от пола, чтобы стать еще выше (реально пятки на полу)... А теперь наши кисти как бы сломались, безвольно повисли. Теперь руки сломались в локтях, в плечах, упали плечи, повисла голова, сломались в талии, подогнулись колени, упали на пол... Лежим расслабленно, безвольно, удобно... Прислушайтесь к себе. Осталось ли где-нибудь напряжение? Сбросили его!

### **Медитация**

Цель: снятие эмоционального напряжения, умение останавливать поток мыслей; Медитация представляет собой состояние, при котором достигается высшая степень концентрации внимания или же, наоборот, полное его рассредоточение.

Использование медитативных техник приводит к формированию внутриспсихических барьеров, которые могут дезактивировать действия отрицательных раздражителей, способствует положительной перестройке и укреплению психических функций,



## Организационная психология и психология труда

связанных с эмоционально-волевой сферой человека.

С точки зрения психологии ведущим моментом этого состояния является временное выключение комплекса психических процессов, составляющих сущность сознания, памяти. При выполнении медитации соблюдаются следующие правила: уединение; удобная, но не расслабляющая поза.

С участниками группы разбираются варианты медитационных упражнений:

Одно из упражнений (по выбору) или все упражнения по группам прорабатываются 5-10 минут. После выполнения - обсуждение.

### **Упражнение «Концентрация на счете»**

Инструкция преподавателя:

Мысленно медленно считайте от 1 до 10 и сосредоточьтесь на этом медленном счете. Если в какой-то момент мысли начнут рассеиваться и вы будете не в состоянии сосредоточиться на счете, начните считать сначала. Повторяйте счет в течение нескольких минут.

### **Упражнение «Концентрация на нейтральном предмете»**

В течение нескольких минут сконцентрировать свое внимание на каком-нибудь нейтральном предмете. Ниже приведены четыре возможности:

- Записать 10 наименований предметов, вещей, событий, которые доставляют удовольствие.
- Медленно сосчитать предметы, никак эмоционально не окрашенные: листья на ветке, буквы на отпечатанной странице и т. д.
- Потренировать свою память, вспоминая 20 осуществленных вчера действий.
- В течение двух минут запомнить те качества, которые вам больше всего в себе нравятся, и привести примеры каждого из них.

Рефлексия ощущений:

- Удалось ли вам длительно сосредоточить свое внимание на каком-либо объекте?
- На чем легче удерживать внимание - на предмете или звуке?
- От чего это зависит?
- Какие свойства внимания необходимы для concentra-





ции?

### **Упражнение «Сосредоточение на эмоциях и настроении»**

Инструкция преподавателя: Сосредоточьтесь на внутренней речи. Остановите внутреннюю речь.

Сосредоточьтесь на настроении. Оцените свое настроение. Какое оно? Хорошее, плохое, среднее, веселое, грустное, приподнятое?

А теперь сосредоточьтесь на ваших эмоциях, попытайтесь представить себя в радостном, веселом эмоциональном состоянии. Вспомните радостные события вашей жизни.

Выходим из состояния релаксации.

Рефлексия вашего эмоционального состояния.

### **III часть**

**Цель:** развитие позитивного самовосприятия, осознание особенностей самовосприятия и восприятия себя другими

#### **4.4.4 Упражнения на развитие позитивного самовосприятия, на осознание особенностей самовосприятия и восприятия себя другими**

### **Упражнение «Кинопроба» (на развитие чувства собственной значимости)**

1. Перечислите пять моментов своей жизни, которыми вы гордитесь.

2. Выберите в своем списке одно достижение, которым вы гордитесь больше всего.

3. Встаньте и произнесите, обращаясь ко всем: «Я не хочу хвастаться, но...», и дополните фразу словами о своем достижении.

Вопросы для обсуждения: Что вы чувствовали, делаясь своими достижениями? Как вам кажется, в момент вашего выступления другие испытывали то же, что и вы? Почему?

### **Упражнение «Достоинства»**

Участники располагаются по кругу. Каждый по часовой стрелке называет свои достоинства, а затем повторяет достоинства других в том порядке, в котором те назывались.



### **Упражнение «Чемодан»**

Один из членов группы выходит из комнаты, а остальные начинают собирать ему в дальнюю дорогу «чемодан». В этот «чемодан» набирается то, что, по мнению группы, поможет человеку в личностном и профессиональном росте, все положительные характеристики, которые группа особенно ценит в нем. Но обязательно указывается и то, что мешает человеку, его отрицательные проявления, над чем ему необходимо активно поработать.

Выбирается «секретарь». Он делит лист вертикально пополам, на одной стороне ставится знак «+», на другой «-». Для хорошего «чемодана» нужно не менее 5-7 характеристик с той и другой стороны. Затем входит член группы, и ему зачитывается и передается этот список.

## **4.5 Обратная связь**

**Цель:** установление обратной связи, анализ опыта, полученного в группе.

### **Упражнение «Пожелание по кругу»**

Все сидят в кругу, и каждый по кругу высказывает свои пожелания сначала одному, затем другому и так всем участникам тренинга.

### **Рефлексия «Мне сегодня...»**

Каждый участник группы должен завершить фразу: «Мне сегодня...», оправдались ли ваши ожидания?

Подведение итогов занятия.



## ГЛАВА 5. ПСИХОДИАГНОСТИКА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ ГРУППЫ

### 5.1 Использование социометрических методик для оценки группы

Термин «социометрия» означает измерение межличностных взаимоотношений в группе. Основоположник социометрии известный американский психиатр и социальный психолог Дж. Морено не случайно так назвал этот метод. Совокупность межличностных отношений в группе составляет, по Дж. Морено, ту первичную социально-психологическую структуру, характеристики которой во многом определяют не только целостные характеристики группы, но и душевное состояние человека.

Внедрение этого метода в исследования советских психологов связано с именами Е.С. Кузьмина, Я.Л. Коломинского, В.А. Ядова, И.П. Волкова и др.

Социометрическая техника применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп.

Вместе с официальной или формальной структурой общения, отражающей рациональную, нормативную, обязательную сторону человеческих взаимоотношений, в любой социальной группе всегда имеется психологическая структура неофициального или неформального порядка, формирующаяся как система межличностных отношений, симпатий и антипатий. Особенности такой структуры во многом зависят от ценностных ориентации участников, их восприятия и понимания друг друга, взаимооценок и самооценок. Как правило, неформальных структур в группе возникает несколько, например, структуры взаимоподдержки, взаимовлияния, популярности, престижа, лидерства и др. Неформальная структура зависит от формальной структуры группы в той степени, в которой индивиды подчиняют свое поведение целям и задачам совместной деятельности, правилам ролевого взаимодействия. С помощью социометрии можно оценить это влияние. Социометрические методы позволяют выразить внутригрупповые отношения в виде числовых величин и графиков и таким



образом получить ценную информацию о состоянии группы.

Для социометрического исследования важно, чтобы любая структура неформального характера, хотим мы этого или нет, всегда в тех или иных отношениях проецировалась на формальную структуру, т.е. на систему деловых, официальных отношений, и тем самым влияла на сплоченность коллектива, его продуктивность. Эти положения проверены экспериментом и практикой.

Наиболее общей задачей социометрии является изучение неофициального структурного аспекта социальной группы и царящей в ней психологической атмосферы.

#### Социометрическая процедура.

Общая схема действий при социометрическом исследовании заключается в следующем. После постановки задач исследования и выбора объектов измерений формулируются основные гипотезы и положения, касающиеся возможных критериев опроса членов групп. Здесь не может быть полной анонимности, иначе социометрия окажется малоэффективной. Требование экспериментатора раскрыть свои симпатии и антипатии нередко вызывает внутренние затруднения у опрашиваемых и проявляется у некоторых людей в нежелании участвовать в опросе. Когда вопросы или критерии социометрии выбраны, они заносятся на специальную карточку или предлагаются в устном виде по типу интервью. Каждый член группы обязан отвечать на них, выбирая тех или иных членов группы в зависимости от большей или меньшей склонности, предпочтительности их по сравнению с другими, симпатий или, наоборот, антипатий, доверия или недоверия и т.д.

При этом социометрическая процедура может проводиться в двух формах. Первый вариант - непараметрическая процедура. В данном случае испытуемому предлагается ответить на вопросы социометрической карточки без ограничения числа выборов испытуемого. Если в группе насчитывается, скажем, 12 человек, то в указанном случае каждый из опрашиваемых может выбрать 11 человек (кроме самого себя). Таким образом, теоретически возможное число сделанных каждым членом группы выборов по направлению к другим членам группы в указанном примере будет равно  $(N-1)$ , где  $N$  - число членов группы. Точно так же и теоретически возможное число полученных субъектом выборов в группе будет равно  $(N-1)$ . Указанная величина  $(N-1)$  полученных выборов является основной количественной константой социометрических измерений. При непараметрической процедуре эта теоретическая константа является одинаковой как для индивидуума, делающего выборы, так и для любого индивидуума, ставшего



объектом выбора. Достоинством данного варианта процедуры является то, что она позволяет выявить так называемую эмоциональную экспансивность каждого члена группы, сделать срез многообразия межличностных связей в групповой структуре. Однако при увеличении размеров группы до 12-16 человек этих связей становится так много, что без применения вычислительной техники проанализировать их весьма трудно.

Другим недостатком непараметрической процедуры является большая вероятность получения случайного выбора. Некоторые испытуемые, руководствуясь личным мотивом, нередко пишут в опросниках: «выбираю всех». Ясно, что такой ответ может иметь только два объяснения: либо у испытуемого действительно сложилась такая обобщенная аморфная и недифференцированная система отношений с окружающими (что маловероятно), либо испытуемый заведомо дает ложный ответ, прикрываясь формальной лояльностью к окружающим и к экспериментатору (что наиболее вероятно).

Анализ подобных случаев заставил некоторых исследователей попытаться изменить саму процедуру применения метода и таким образом снизить вероятность случайного выбора. Так родился второй вариант - параметрическая процедура с ограничением числа выборов. Испытуемым предлагают выбирать строго фиксированное число из всех членов группы. Например, в группе из 25 человек каждому предлагают выбрать лишь 4 или 5 человек. Величина ограничения числа социометрических выборов получила название «социометрического ограничения» или «лимита выборов».

Многие исследователи считают, что введение «социометрического ограничения» значительно превышает надежность социометрических данных и облегчает статистическую обработку материала. С психологической точки зрения социометрическое ограничение заставляет испытуемых более внимательно относиться к своим ответам, выбирать для ответа только тех членов группы, которые действительно соответствуют предлагаемым ролям партнера, лидера или товарища по совместной деятельности. Лимит выборов значительно снижает вероятность случайных ответов и позволяет стандартизировать условия выборов в группах различной численности в одной выборке, что и делает возможным сопоставление материала по различным группам.

В настоящее время принято считать, что для групп в 22-25 участников минимальная величина «социометрического ограничения» должна выбираться в пределах 4-5 выборов. Существен-



## Организационная психология и психология труда

ное отличие второго варианта социометрической процедуры состоит в том, что социометрическая константа ( $N-1$ ) сохраняется только для системы получаемых выборов (т.е. из группы к участнику). Для системы отданных выборов (т.е. в группу от участника) она измеряется новой величиной  $d$  (социометрическим ограничением). Введением величины  $d$  можно стандартизировать внешние условия выборов в группах разной численности. Для этого необходимо определять величину  $d$  по одинаковой для всех групп вероятности случайного выбора. Формулу определения такой вероятности предложили в свое время Дж. Морено и Е. Дженнингс:

$$P(A) = d/(n-1)$$

где  $P$  - вероятность случайного события ( $A$ ) социометрического выбора;  $N$  - число членов группы.

Обычно величина  $P(A)$  выбирается в пределах 0,20-0,30. Подставляя эти значения в формулу (1) для определения  $d$  с известной величиной  $N$ , получаем искомое число «социометрического ограничения» в выбранной для измерений группе.

Недостатком параметрической процедуры является невозможность раскрыть многообразие взаимоотношений в группе. Возможно выявить только наиболее субъективно значимые связи. Социометрическая структура группы в результате такого подхода будет отражать лишь наиболее типичные, «избранные» коммуникации. Введение «социометрического ограничения» не позволяет судить об эмоциональной экспансивности членов группы.

Социометрическая процедура может иметь целью:

а) измерение степени сплоченности - разобщенности в группе;

б) выявление «социометрических позиций», т.е. соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии - антипатии, где на крайних полюсах оказываются «лидер» группы и «отвергнутый»;

в) обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Социометрическая карточка или социометрическая анкета составляется на заключительном этапе разработки программы. В ней каждый член группы должен указать свое отношение к другим членам группы по выделенным критериям (например, с точки зрения совместной работы, участия в решении деловой задачи, проведения досуга, в игре и т.д.). Критерии определяются в зависимости от программы данного исследования: изучаются ли отношения в производственной группе, группе досуга, во времен-



## Организационная психология и психология труда

ной или стабильной группе.

При опросе без ограничения выборов в социометрической карточке после каждого критерия должна быть выделена графа, размеры которой позволили бы давать достаточно полные ответы. При опросе с ограничением выборов справа от каждого критерия на карточке чертятся столько вертикальных граф, сколько выборов мы предполагаем разрешить в данной группе. Определение числа выборов для разных по численности групп, с заранее заданной величиной  $P(A)$  в пределах 0,14-0,25 можно произвести, пользуясь специальной таблицей (см. табл. «Величины ограничения социометрических выборов»).

Социометрическая карточка

№	Тип	Критерии	Выборы			
1	Работа	а) Кого бы Вы хотели выбрать своим бригадиром? б) Кого бы Вы не хотели выбрать своим бригадиром?				
2	Досуг	Кого бы Вы хотели пригласить на встречу Нового года?				

Когда социометрические карточки заполнены и собраны, начинается этап их математической обработки. Простейшими способами количественной обработки являются табличный, графический и индексологический.

Величины ограничения социометрических выборов

Число членов группы	Социометрическое ограничение $d$	Вероятность случайного выбора $P(A)$
5-7	1	0,20-0,14
8-11	2	0,25-0,18
12-16	3	0,25-0,19
17-21	4	0,23-0,19
22-26	5	0,22-0,19
27-31	6	0,22-0,10
32-36	7	0,21-0,19

### 5.1.1 Социоматрица

Вначале следует построить простейшую социоматрицу.



### Организационная психология и психология труда

Пример дан в таблице (см. табл. «Пример социоматрицы»). Результаты выборов разносятся по матрице с помощью условных обозначений.

Анализ социоматрицы по каждому критерию дает достаточно наглядную картину взаимоотношений в группе. Могут быть построены суммарные социоматрицы, дающие картину выборов по нескольким критериям, а также социоматрицы по данным межгрупповых выборов..

Основное достоинство социоматрицы - возможность представить выборы в числовом виде, что, в свою очередь, позволяет проранжировать членов группы по числу полученных и отданных выборов, установить порядок влияний в той или иной конкретной группе. На основе социоматрицы строится социограмма - карта социометрических выборов (социометрическая карта), производится расчет социометрических индексов.

Пример социоматрицы для группы, численностью N членов

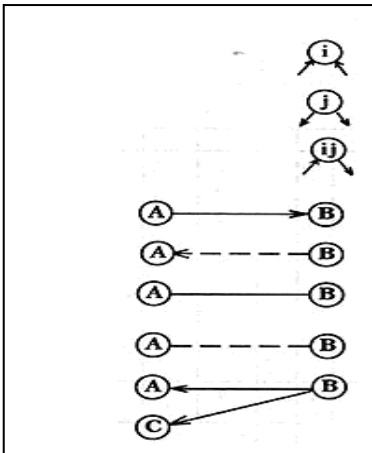
№	Кто выбирает: фамилия испытуемого j- члены	i-члены: кого выбирают								Сделанные выборы		Всего
1.	А-ов		+	+	-	-	.	.	.	2	2	4
2.	В-ов	+		+	-	-	.	.	.	2	2	4
3.	Г-ов	+	+				.	.	.	2	0	2
4.	П-ов	+				-	.	.	.	1	1	2
5.	С-ов	+	-	-	+		.	.	.	2	2	4
6.	...	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	...	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	...	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
N	...	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Полученные $\Sigma(+)$		4	2	2	1	0	.	.	.	9		
Выборы $\Sigma(-)$		0	1	1	2	3	.	.	.		7	
Всего												16





### 5.1.2 Социограмма

Социограмма - схематическое изображение реакции испытуемых друг на друга при ответах на социометрический критерий. Социограмма позволяет произвести сравнительный анализ структуры взаимоотношений в группе в пространстве на некоторой плоскости («щите») с помощью специальных знаков (рис. 1).



- объект связей в группе (i-член)
- субъект связей в группе (j-член)
- совмещение объекта и субъекта в поведении одной личности (ij-член)
- положительный выбор, совершенный А-членом,
- отрицательный выбор, совершенный В-членом,
- взаимная положительная связь А- и В- членов,
- взаимная отрицательная связь А- и В- членов,

-уровень связи (член А выбран в первую очередь, член С-во вторую)

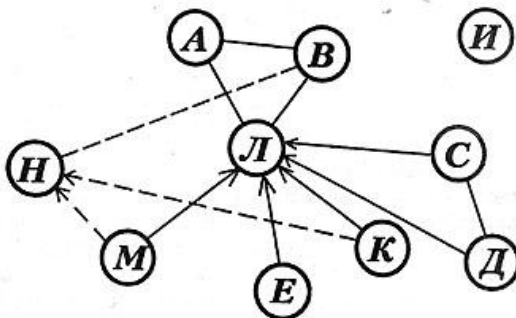
Социограммная техника является существенным дополнением к табличному подходу в анализе социометрического материала, ибо она дает возможность более глубокого качественного описания и наглядного представления групповых явлений.

Анализ социограммы начинается с отыскания центральных, наиболее влиятельных членов, затем взаимных пар и группировок. Группировки составляются из взаимосвязанных лиц, стремящихся выбирать друг друга. Наиболее часто в социометрических измерениях встречаются положительные группировки из 2, 3 членов, реже из 4 и более членов (рис. 2).



## Организационная психология и психология труда

Рис.2



Социометрические индексы

Различают персональные социометрические индексы (ПСИ) и групповые (ГСИ). Первые характеризуют индивидуальные социально-психологические свойства личности в роли члена группы. Вторые дают числовые характеристики целостной социометрической конфигурации выборов в группе. Они описывают свойства групповых структур общения.

Основными ПСИ являются:

- индекс социометрического статуса  $i$ -члена;
- индекс эмоциональной экспансивности  $j$ -члена;
- индекс объема, интенсивности и концентрации взаимодействия  $ij$ -члена.

Символы  $i$  и  $j$  обозначают одно и то же лицо, но в разных ролях:  $i$  - выбираемый,  $j$  - выбирающий,  $ij$  - совмещение ролей. Индекс социометрического статуса  $i$ -члена группы определяется по формуле:

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^N (R_i^+ + R_j^-)}{N-1}$$

где  $C_i$  – социометрический статус члена группы,  $R_i$  – полученные членом группы выборы,  $N$  – число членов группы,  $\Sigma$ – знак алгебраического суммирования числа полученных выборов.

Социометрический статус - это свойство личности как элемента социометрической структуры занимать определенную пространственную позицию (локус) в ней, т.е. определенным об-



## Организационная психология и психология труда

разом соотноситься с другими элементами. Такое свойство развито у элементов групповой структуры неравномерно и для сравнительных целей может быть измерено числом - индексом социометрического статуса. Элементы социометрической структуры - это личности, члены группы. Каждый из них в той или иной мере взаимодействует с каждым, общается, непосредственно обменивается информацией и т.д. В то же время каждый член группы, являясь частью целого (группы), своим поведением воздействует на свойства целого. Реализация этого воздействия протекает через различные социально-психологические формы взаимовлияния. Субъективную меру этого влияния подчеркивает величина социометрического статуса. Но личность может влиять на других двояко: либо положительно, либо отрицательно. Поэтому принято говорить о положительном и отрицательном статусе. Статус тоже измеряет потенциальную способность человека к лидерству. Чтобы высчитать социометрический статус, необходимо воспользоваться данными социоматрицы.

Возможен расчет  $C_i^+$  - положительного и  $C_i^-$  - отрицательного статуса в группах малой численности (N).

Индекс эмоциональной экспансивности j -члена группы высчитывается по формуле:

$$E_j = \frac{\sum_{j=1}^N (R_j^+ + R_j^-)}{N - 1}$$

где  $E_j$  - эмоциональная экспансивность члена группы,  
R – сделанные членами группы выборы.

С психологической точки зрения показатель экспансивности характеризует потребность личности в общении.

Из ГСИ наиболее важными являются:

Индекс эмоциональной экспансивности группы высчитывается по формуле:

$$A_g = \frac{\sum_{j=1}^N \left[ \sum_{i=1}^N R_i^{(+ -)} \right]}{N}$$

где  $A_g$  – экспансивность группы, N – число членов группы

Индекс показывает среднюю активность группы при решении задач социометрического теста (в расчете на каждого члена).

Индекс психологической взаимности в группе («сплоченности группы») высчитывается по формуле:



$$G_g = \frac{[\sum_{ij=1}^N \sum_{ij=1}^N A_{ij}^+]}{\frac{1}{2} \cdot N(N-1)}$$

где  $G_g$  - взаимность в группе по результатам положительных выборов,

$A_{ij}^+$  - число положительных взаимных связей

$N$  - число членов группы

Надежность рассмотренной процедуры зависит прежде всего от правильного отбора критериев социометрии, что диктуется программой исследования и предварительным знакомством со спецификой группы.

Использование социометрического теста позволяет проводить измерение авторитета формального и неформального лидеров для перегруппировки людей в бригадах так, чтобы снизить напряженность в коллективе, возникающую из-за взаимной неприязни некоторых членов группы.

Социометрическая методика проводится групповым методом, ее проведение не требует больших временных затрат (до 15 мин.). Она весьма полезна в прикладных исследованиях, особенно в работах по совершенствованию отношений в коллективе. Но она не является радикальным способом разрешения внутригрупповых проблем, причины которых следует искать не в симпатиях и антипатиях членов группы, а в более глубоких источниках.

### 5.1.3 Внешнегрупповая референтометрия

В современной психологии давно уже выделено как самостоятельное и важное понятие референтной группы - круга значимых других, мнения которых являются определяющими для личности и с которыми она - и в прямом контакте, и мысленно - соотносит свои оценки, действия и поступки. Естественно, что определение референтного круга является весьма важным в плане сбора информации о значимых для человека отношениях.

В приведенной ниже методике мы предлагаем определить референтов. Для этого тестируемым предлагается 10 вопросов-ситуаций (1-А) и список людей, окружающих их (1-Б).

Инструкция: «Нужно выбрать по каждому вопросу-ситуации не менее двух человек; при этом второе лицо должно



## Организационная психология и психология труда

быть из тех, которые значимы в меньшей степени, чем первое лицо».

1-А

1. С кем Вы отправитесь в поездку (деловую командировку) в другой город?

2. У Вас случилась неприятность. Кому Вы расскажете?

3. Вы хотите отпраздновать свой день рождения. С кем Вы его проведете?

4. Есть ли у Вас человек, с которым Вы стараетесь проводить больше времени?

5. Кто может указать Вам на Ваши недостатки, кого Вы больше слушаете?

6. Вы встретили человека, который Вам понравился. Кто может помочь правильно оценить его?

7. Вы хотите изменить свою жизнь. С кем Вы посоветуетесь об этом?

8. Кто может быть для Вас примером в жизни?

9. Кому Вы хотели бы понравиться больше всего?

10. С кем Вы больше всего откровенны?

1-Б

1. Родители (отец, мать).

2. Родственники (дедушка, бабушка, дядя, тетя).

3. Брат, сестра.

4. Взрослый знакомый.

5. Знакомый родителей.

6. Друзья.

7. Лучший друг (подруга).

8. Компания, приятели.

9. Знакомая девушка, знакомый юноша.

10. Товарищи по учебе, работе.

11. Товарищи по клубу, секции, студии и т.п.

12. Историческая личность.

13. Известный всем человек.

14. Человек, о котором ты знаешь от других.

15. Литературный персонаж.

После осуществленного выбора следует попросить отложить список 1-Б и по пятибалльной шкале (5,4,3,2,1) оценить каждое из выбранных лиц. Обработка полученных данных достаточно проста. Все упомянутые лица записываются в отдельный список без повторений, затем "оценки" лиц заносятся в список и суммируются для каждого из них. После сравнения два-три лица, имеющие наибольшее количество баллов, выписываются на от-



дельный листок в порядке уменьшения количества баллов. Эти люди и составляют референтную группу данного.

### 5.1.4 Шкала психологической близости

Помимо референтности существует еще один параметр, описывающей отношения человека с другими людьми, - так называемая "психологическая близость". Степень ее различна для разных людей из привычного круга общения человека, и именно ее-то можно определить с помощью несколько модифицированной шкалы "симпатической дистанции" Д. Фелдса.

Предложите юношам и девушкам выписать в столбик людей, с которыми они привычно и непреложно общаются в течение последних нескольких месяцев. После того как эта работа будет закончена, предоставьте им возможность оценить свою психологическую близость с этими людьми по шкале, которую для удобства лучше выписать на доске. Шкала эта содержит 11 степеней, выражающих ту или иную степень близости оцениваемого человека в порядке ее уменьшения.

1. Он мог бы быть моим лучшим другом.
2. Я не провожу различий между ним и близкими мне людьми.
3. Я мог бы открыть ему свою душу.
4. Я мог бы проводить с ним свое свободное время.
5. Я мог бы провести с ним отпуск.
6. Я мог бы пригласить его к себе в гости.
7. Я не стал бы обсуждать с ним важных проблем.
8. Я не доверил бы ему выполнение ответственных заданий.
9. Я уволился бы, если бы мне пришлось работать с ним.
10. Я не выпускал бы его в общество.
11. Я запретил бы ему иметь детей.

### 5.1.5 Определение индекса групповой сплоченности Сншора

Групповая сплоченность - чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое, - можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще это сделать с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколь-



## Организационная психология и психология труда

кими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма - 19 баллов, минимальная - 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

I. Как Вы оценили бы свою принадлежность к группе?

1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).  
2. Участвую в большинстве видов деятельности (4).  
3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).

4. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).

5. Живу и существую отдельно от нее (1).

6. Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

II. Перешли бы Вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

1. Да, очень хотел бы перейти (1).

2. Скорее, перешел бы, чем остался (2).

3. Не вижу никакой разницы (3).

4. Скорее всего, остался бы в своей группе (4).

5. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).

6. Не знаю, трудно сказать (1).

III. Каковы взаимоотношения между членами Вашей группы?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

4. Не знаю, трудно сказать (1).

IV. Какие у Вас взаимоотношения с руководством?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

4. Не знаю (1).

V. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в Вашем коллективе?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

4. Не знаю (1).



## 5.2. Использование деловых игр для оценки группы

### 5.2.1 Понятие и виды деловых групп

Многообразные деловые игры можно систематизировать по ряду признаков. Важнейшие из них: целевое назначение деловой игры, широта тематических рамок, имитируемые области управления, степень свободы решений, уровень неопределенности решений, характер коммуникации между участниками, степень открытости игры, комплексность используемой модели, инструменты игры и форма ее проведения и др.

Охарактеризуем подробнее каждый из признаков данной классификации:

1. Среди деловых игр, используемых в управлении персоналом, да и в управлении в целом, в зависимости от их функций и целевого назначения различают: обучающие (в том числе тренинговые) деловые игры. Они имеют наиболее широкое распространение и служат для подготовки и повышения квалификации управленческих кадров и других, в первую очередь

высококвалифицированных сотрудников; деловые игры для решения практических задач (например, нахождения оптимальных решений при реорганизации отдела). Они применяются также для коллективной или индивидуальной подготовки управленческих решений с учетом многообразия влияющих на ситуацию факторов и различных вариантов решения проблемы; проектные деловые игры. Они выходят за рамки управления персоналом, хотя и включают этот важнейший для деятельности организации аспект. К проектным деловым играм обращаются при проектировании организационных систем (предприятий, их структурных единиц и т.п.) и их изменений. Это довольно сложный вид игр, предполагающий высокий уровень организационно-управленческой компетентности их участников; исследовательские деловые игры. Используются для анализа поведения отдельных сотрудников или целых коллективов в зависимости от изменения внешних или внутренних условий их деятельности (например, при изучении возможностей использования в организации различных систем оплаты труда). Исследовательские деловые игры моделируют конкретные организационные ситуации в режиме «что будет если..?». Это позволяет прогнозировать различные варианты изменений организационных ситуаций.





## Организационная психология и психология труда

2. Широта тематических рамок отражает масштабы и сложность решаемых в процессе деловой игры задач. Комплексная деловая игра предусматривает отработку методов решения сложной задачи в единстве ее важнейших аспектов. Это, например, имитация деятельности руководителя по разрешению производственного конфликта с заданными параметрами. Частная деловая игра служит решению одной, определенной задачи, например, игра по изучению и сравнению эффективности коллективной и индивидуальной деятельности членов группы.

3. Степень свободы решений и действий участников игры может быть различной.

Если игра допускает лишь ограниченный, заранее заданный спектр

возможных решений и соответствующих поведенческих альтернатив (действий), то она считается жесткой. В жестких играх содержание каждого шага игрока строго фиксируется в соответствии с формальной моделью имитируемых процессов. Принятие решений в них сводится к выбору одной из предложенных альтернатив, причем все основные действия осуществляются в строго определенные промежутки времени.

И напротив, если игроки на базе соблюдения общих условий игры действуют свободно, их решения не регламентированы установленным набором альтернатив, то игра является мягкой. В мягких играх действия участников ограничиваются лишь общим сценарием развертывания событий, в рамках которого игроки сами определяют последовательность своих действий. Имеются и промежуточные (полужесткие) типы игр.

4. В зависимости от степени неопределенности ситуации деловые игры подразделяются на детерминированные и вероятностные. Для детерминированных характерна определенность ситуации, заданность ее основных параметров, что позволяет игрокам принимать однозначно правильные или неправильные решения. Вероятностные же отличает неясность ситуации, изменчивость ее многих параметров, что обуславливает возможность лишь вероятностных оценок ситуации и принятия решений с определенной степенью риска.

5. Характер коммуникаций участников игры отражает зависимость или

независимость действий ее участников друг от друга и выступает одним из важнейших показателей ее динамизма.

В интерактивных играх такая зависимость имеет место. Игры этого типа необходимы для имитации отношений конкурен-



## Организационная психология и психология труда

ции (например, при моделировании маркетинговой деятельности по привлечению в организацию наиболее одаренных выпускников знаменитого университета).

Если же в процессе игры ее участники действуют самостоятельно, принимают решения независимо от других, то игра является неинтерактивной.

Некоторые игры (например, отечественная деловая игра СИПРОМЕК) могут иметь два режима проведения: тренировочный, предусматривающий независимое поведение игроков, и рабочий, основанный на конкурентном взаимодействии участников.

6. Области применения характеризуют сферу, в которой используется игра, с точки зрения функционального подхода.

Общие деловые игры моделируют деятельность всей организационной единицы в определенной ситуации, которая может изменяться.

Функциональные игры служат обработке действий по выполнению определенной функции организации (например, функции службы персонала по освобождению сотрудников – игра, имитирующая изучение возможностей использования сокращаемых работников на других видах работ, оказание им помощи в трудоустройстве, проведение разъяснительной беседы и т.п.)

7. Открытость деловой игры характеризует наличие и формы контактов между ее участниками.

Открытая игра либо разрешает контакты между ее участниками, либо предполагает коллективное выполнение задачи (например, игра «Полет на Луну» или игры, использующие метод «Мозговая атака»).

Закрытая же игра запрещает такого рода контакты.

8. В зависимости от используемых средств, инструментов деловые игры подразделяются на ручные и компьютерные.

Ручные игры обычно включают игры, несложные с точки зрения их условий и параметров.

Игры, предусматривающие сложный аппарат моделирования организационных процессов, обычно предполагают использование компьютеров, прогрессивных мультимедийных инструментов и программных продуктов. К компьютерным играм относиться подавляющее большинство проектных деловых игр, а также многие обучающие и исследовательские игры.

9. По форме, или регламенту, проведения деловые игры делятся на очные и заочные. Их вышеназванные характеристики едва ли нуждаются в дополнительных комментариях. В России в последние годы в связи с развитием дистантного обучения и рас-



## Организационная психология и психология труда

пространением сети Интернет значительно расширяются возможности обращения к заочным деловым играм с использованием компьютерных технологий.

Независимо от типологии деловые игры имеют ряд общих особенностей, отличающих их от других методов оценки и работы с персоналом.

### 5.2.2 Рекомендации по проведению деловых игр

Необходимо обратить внимание на наличие двух аспектов управления: инструментального и эмоционально-ролевого, рассмотреть их специфику на каждом из этапов проведения деловой игры. Руководитель игры, как правило, ее «запускает», осуществляет постановку цели, знакомит участников с ее описанием, участвует в распределении ролей, представляет в распоряжение участников необходимую информацию. Важна его роль в создании игровой атмосферы. Игровые события необходимо вычленивать из реальности при помощи особой организации пространства игрового взаимодействия, специфического стиля общения. Руководитель направляет свои усилия на детализацию понимания участниками игровой ситуации. Он должен поощрять оформление каждого действия псевдореальными документами (например, отсутствие игрока объясняется повесткой из военкомата.). Если нарушена синхронность в работе групп, лучше ввести какое-либо новое условие (например, поездкой части работников в командировку, отпуск и т.п.). Если ведущий обнаружил недостаточность знаний игроков по возникающим вопросам, он может ввести ситуацию обращения к компетентным специалистам для консультации. Такое оформление событий поддерживает игровой план.

Предметом внимания руководителя должно стать создание игровой мотивации, обеспечение оптимальной динамики межличностных отношений. Важно поддержать определенный уровень соревновательной мотивации среди участников игры с тем, чтобы она стимулировала активность, а не провоцировала самопрезентацию.

При комплектовании команд необходимо учитывать межличностные отношения, сложившиеся в группе. Для достижения сотрудничества лучше, чтобы в команде наблюдались позитивные межличностные отношения. Некоторые ведущие при комплектовании групп используют данные социометрии. При этом следует предотвратить перенос цели выполнения задания на прерывание



## Организационная психология и психология труда

в группе. Американский социальный психолог Дженнигс описал феномен, который он назвал превращением социальной группы в «психологическую». В «психологической» группе все члены связаны взаимной симпатией, чувствуют свою защищенность, испытывают психологический комфорт и главное внимание уделяют совместному пребыванию в группе, а не решению проблемы. Поэтому такая группа нацелена на достижение согласия, а не получения результата. Решения недостаточно продумываются и обсуждаются. Часто некритически принимаются предложения высокостатусных участников игры. У лидеров наблюдается превышение лидерских притязаний. Поэтому важно сконструировать игру так, чтобы влияние разных игроков на решение приближалось к равному. Имеются данные, показывающие, что легче принимаются решения в небольшой группе с нечетным количеством участников.

Важной особенностью большинства игр является наличие ролевого взаимодействия. Роли структурируют группу. Это означает закрепление за каждым участником игры определенной позиции в группе, предписанных функций. Как правило, роль понимается не только как сумма функций, но и образцов поведения. Участники игры формируют у себя некоторую систему ожиданий от носителя определенной роли. Желательно, чтобы эти ожидания совпадали у всех игроков. В этих целях в инструкции игроку достаточно полно описываются нормы поведения. Это организует взаимодействие в группе, упорядочивает и регулирует межличностные отношения и уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

Способность действовать в соответствии с ролью зависит от индивидуальных особенностей игрока. Тревожность, ригидность затрудняют принятие роли. Влияют на этот процесс и социально-психологические характеристики личности. Средний социометрический статус более благоприятен для принятия роли в сравнении с низким.

Как правило, наблюдаются три основные стратегии поведения игроков. При первой стратегии игрок все решения принимает от лица некоторого обобщенного образа - эталона, который является продуктом понимания игроком особенностей личности представителей данной роли (например, директора). При этом главным становится соблюдение некоторых формальных и неформальных норм, которыми руководствуется реальный прототип. Вторая стратегия может быть охарактеризована как азартная. Главная цель - выигрыш. Приемлемыми здесь являются и нару-



## Организационная психология и психология труда

шения соглашений, действия на грани «фола». Однако при удачном управлении игроки, следующие этой стратегии, могут даже положительно повлиять на игру, оживив ее. Им следует предлагать осуществлять связь с внешним миром, разыгрывать случайные события. Третья стратегия отличается интересом к тому, что произойдет в результате определенного действия, какие решения принимают другие участники. Описанные стратегии не являются жесткими, они могут сменять друг друга.

### 5.2.3 Конструирование игры

При конструировании игры предполагается организация совместной деятельности игроков, имеющая характер ролевого взаимодействия в соответствии с правилами и нормами. Достижение цели происходит путем принятия групповых и индивидуальных решений.

Необходимо обратить внимание на наиболее типичную ошибку при разработке игры: моделируется «Среда», а не деятельность. Деловая игра должна строиться по логике деятельности, точнее взаимодействия. В основу разработки должна быть положена деятельность, отражающая согласование различных интересов, а не структуры предприятия и т.п. модели «Среды».

Содержанием может быть явление, к которому имеется множество подходов (теоретических и практических), обусловленных различными смысловыми позициями участников. Событийная ткань должна представлять постоянное столкновение интересов участников игры. Игра строится как скрытый диалог смыслов.

Ситуация должна предполагать неоднозначность решений, содержать элемент неопределенности, что обеспечивает проблемный характер игры и личностное проявление игроков. Прямая формулировка проблемы или указание на нее недопустимы. В то же время правила, нормы формулируются однозначно и определено.

В конструкции игры необходимо заложить возможность каждому игроку принимать решения и обеспечить осознание этого участниками. Это достигается при помощи пакета документов. Для облегчения разработки и проведения игры, а также усвоения участниками правил лучше, чтобы каждый документ был ориентирован на определенного игрока.

В игре необходимо отражать не все разнообразие факто-



## Организационная психология и психология труда

ров, действующих в реальной ситуации, а только наиболее значимые. Тогда она становится нагляднее, а участникам легче ее анализировать. Субъективная вероятность происходящих событий не должна быть ни слишком низкой, ни слишком высокой. В первом случае будут воспроизводиться частные схемы поведения, во втором - есть опасность принятия привычных тривиальных решений. Чем больше свобода выбора решений, тем охотней игроки включаются в игру.

Важно продумать стимулы, обеспечивающие высокую вовлеченность участников. Они должны концентрироваться не на выигрыше, а на результате. Этому способствует оптимальный баланс игровой деятельности и деятельности по поводу игры. Желательно неоднократное предоставление обратной связи. Она должна отражать развитие системы в результате принятого решения и хорошо дифференцировать игроков.

Игра будет нежизнеспособной, если плохо продумана последовательность действий и взаимосвязи участников, недостаточна драматизация происходящих событий, они не развиваются во времени, список решений задан, не ясно как осуществляется отклик на принятые решения, не автоматизированы рутинные операции, ход игры требует постоянного вмешательства ведущего.

Можно выделить следующие этапы разработки игры:

1. Проблематизация и тематизация.
2. Определение типа по назначению (для обучения, в исследовательских целях, для принятия решений, проектирования, по кадровым вопросам).
3. Выделение целей конструирования.
4. Анализ главных закономерностей - связей, отношений, в моделируемой деятельности, исходя из проблемы, лежащей в основе игры. В этом пункте определяется необходимая степень детализации представления объекта. Все связи в нем должны быть обозримы и в то же время не слишком упрощены.
5. Выделяются игровые единицы и функции. На основе этой работы создается сценарный план, и продумываются игровые события.
6. Создается перечень решений, которые могут принимать игроки. На данном этапе определены основные точки, на которых базируется простая игра. Пункты 7 и 8 относятся лишь к сложной игре.
7. Определение параметров связей между факторами, которые нужно отразить. Они должны быть таковыми, чтобы вы-



звать последствия, характерные для моделируемой деятельности. Необходимо определить взаимодействие параметров в каждом звене деятельности. Не все параметры могут определяться количественно. В этом случае при конструировании применяются экспертные оценки.

8. Формирование числового массива. На этом этапе определяется размерность основных параметров, закономерности и взаимодействия, строятся таблицы, графики, программы для ЭВМ.

9. Детализация сценического плана, формирование влияния окружающей среды.

10. Формулировка правил, распределение решений по игрокам. Установление причинно-следственных отношений между операциями. Построение блок-схемы игры, внутреннего графика проведения, уточнение основных шагов, этапов, циклов. Шагом является завершённая фаза принятия решения, этап разделяет сценарные фазы, цикл приводит к очевидным итогам, является наиболее завершённой фазой игры. Особое внимание обращается на точки ветвления игры.

11. Формулирование системы штрафов и поощрений, определение критериев выигрыша. Результаты игры могут быть очевидны, выраженные количественно, и могут оцениваться экспертами.

12. Отладка игры, ее проигрывание разработчиками, уточнение связей, параметров, проверка гибкости блок-схем, жизнеспособности математического аппарата, анализ реальности ситуаций - действенность стимулов, правильности расчетов временных затрат, окончательная коррекция игры.

Для представления игры необходимо подготовить методическую инструкцию по проведению игры, ролевые инструкции игрокам и необходимый справочный материал. Методическая инструкция по проведению игры включает описание назначения и целей игры, структуры игрового коллектива и функций участников, системы стимулирования, исходных данных, процесса игры (этапы, эпизоды), направлений возможного совершенствования и усложнения игры.

В ролевой инструкции важно предусмотреть средства, позволяющие оптимизировать процесс идентификации игрока с ролью.

При подготовке документов необходимо учитывать психологические закономерности работы с текстом. В играх изыскиваются различные возможности наглядного представления информации. Игровая мотивация и активность игроков, а значит эффек-



тивность игры, во многом определяется формой подачи информации. Справочный материал должен быть представлен таким образом, чтобы вызвать у участников потребность в поиске информации об основаниях заложенной в игре проблемы. Подобное внимание уделяется подготовке материалов, обеспечивающих рефлексивный анализ игры (например, списка контрольных вопросов).

### 5.2.4 Примеры деловых игр

#### «Королевство»

**Описание игры.** Участникам предлагается представить себя жителями королевства. Как во всяком королевстве здесь есть король, королева, их придворные и подданные.

Затем производится распределение ролей: на роль короля выбирается тот, кто сам захочет им быть. Король выбирает себе королеву. После этого король и королева выбирают себе по двое придворных или подданных, называя при этом функции при дворе. Те, в свою очередь, также выбирают себе помощников, уже по одному, и так до тех пор, пока все члены группы не получают свои роли в королевстве. По ходу распределения ролей производятся и пространственные перемещения участников. Для короля и королевы сооружается трон (столы и на них два стула), остальные придворные размещаются возле трона рядом с теми, кто их выбрал.

На следующем этапе начинается сама игра, где все ее участники по очереди, начиная с короля и далее по степени подчиненности, производят по изменению в королевстве с тем, чтобы жизнь в нем была лучше. (Вариант: король и королева через 2-3 хода других участников имеют право сделать дополнительные изменения).

Игра может проводиться в один или несколько кругов. В паузах обсуждается вопрос - что происходит в нашем королевстве?

**Обсуждение (примерные темы):** «Я понял, что сегодня/сейчас...»; «Меня удивило...»; «Я почувствовал...»; «Думаю, что...»; «Сегодня меня раздражало...»; «мне очень понравилось/не понравилось...».

**«Создание психологической совместимости на начальном этапе беседы»**





## Организационная психология и психология труда

**Описание игры.** Тебе надо выяснить мнение товарища по важному для тебя, но неприятному для него, вопросу. Представь эту ситуацию. Учти, что в диалоге каждый из партнеров может занимать одну из 4-х ролевых позиций.

Первую назовем «позицией неучастия». Вас не заметили и не услышали. Точнее притворились, что не замечают и не слышат.

Вторая позиция «пристройка сверху» - это позиция независимая, неподчиняемая и даже наоборот - подчиняющая, берущая ответственность на себя.

Третья позиция «пристройка снизу» - позиция зависимая, подчиняемая.

Четвертая позиция «пристройка рядом» выражает умение и желание считаться с ситуацией, понимать интересы других и распределять ответственность между собой и другим человеком.

Позиция одного человека в диалоге очень информирована для другого, и от нее зависит во многом характер протекания диалога и его результаты. Позиции людей в диалоге далеко не всегда согласованы.

**Задание.** Проиграй варианты беседы, используя 4 ролевых позиции. Выработай рекомендации к поведению в каждой ситуации.

### «Побег»

**Описание игры.** Группа разбивается на пары. В каждой паре одному из участников отводится роль «заклученного», а другому - роль «освободителя». У «заклученного» имеется план «тюремной стены» с одной или несколькими «опорными точками». Точно такой же план есть и у «освободителя». Кроме того, каждый вооружен воображаемой киркой. Обоим нужно независимо друг от друга выбрать в стене одно и то же место для выдалбливания лаза, так как каждый из находящихся по разные стороны «тюремной стены» может продолбить за ночь только ее половину. После раздумий каждый из игроков скрытно от своего партнера отмечает на чертеже выбранное им место. Затем сличаются решения «заклученного» и «освободителя».

Вместо «тюремной стены» можно предложить план площади, на которой нужно откопать или закопать клад, место встречи в московском метрополитене, время свидания и прочее.

### «Выбор»

**Описание игры.** Участники рассаживаются в круг. По



## Организационная психология и психология труда

команде ведущего каждый из них должен указать пальцем на одного из своих товарищей по группе - допустим, на того, с кем он хотел бы составить пару в какой-то другой игре. Цель играющих - добиться в одной из попыток такого выбора, при котором группа распалась бы на пары взаимно выбравших друг друга участников.

### «Дискуссия»

**Описание игры.** Группа разбивается на тройки. В каждой тройке обязанности распределяются следующим образом. Первый участник играет роль «глухого-и-немого»: он ничего не слышит, не может говорить, но в его распоряжении - зрение, а также жест и пантомима. Второй играет роль «глухого-и-паралитика». Он может говорить и видеть. Третий – «слепой-и-немой». Он способен только слышать и показывать. Всей тройке предлагаются задания: договориться о месте встречи в Москве, о подарке имениннику или о том, в какой цвет красить забор.

### «На страже»

**Описание игры.** Группа разбивается на две подгруппы так, чтобы в одной было на одного человека меньше, чем в другой. Меньшая подгруппа рассаживается в круг, оставив одно кресло в кругу свободным. Большая подгруппа – «стража» - располагается за кругом: каждый участник стоит позади одного из кресел и держит руки на его спинке. Участник, стоящий за пустым креслом, пытается переманить в него кого-нибудь из сидящих в кругу. Для этого он подает своему избраннику какой-нибудь сигнал: кивок, движение рукой, подмигивание, выразительный взгляд и прочее. Уловив этот сигнал, сидящий в кругу участник должен вскочить со своего кресла и пересесть на свободное. Каждый из стоящих за кругом «стражников» старается не упустить сидящего перед ним игрока. Участник считается задержанным, если «стражник» успел положить руки ему на плечи, прежде чем тот вскочил с кресла.

### «Бомбоубежище»

**Описание ролевой игры.** Участникам дается инструкция: «Представьте себе, что на Земле разразилась ядерная война. Однако вам повезло, и в момент бомбардировки вы оказались в специальном бомбоубежище - герметичном бункере. Взрыв произошел совсем не далеко от вас, сверху все разрушено, в живых там никого не осталось и уровень радиации таков, что человек гибнет в течение несколько минут. Однако ваш бункер уцелел, и



## Организационная психология и психология труда

в нем есть запасы воздуха, пищи, воды и топлива, достаточные для того, чтобы прожить целый год. Есть надежда, что за это время уровень радиации на поверхности уменьшится настолько, что можно будет покинуть бункер и начать жить, как и раньше. Однако, что происходит в других частях Земли, вы не знаете. Вполне возможно, что погибло все человечество, а значит, именно вам, выйдя через год из бункера, предстоит основать новую цивилизацию». После этого участникам дают перечень ролей тех, кто оказался в бункере, и предлагают распределить их (лучше, если участники сделают это самостоятельно, однако если в течение 2 - 3 минут это не удастся, придется прибегнуть к жеребьевке).

### Примерный перечень ролей:

1. Девочка-подросток, 14 лет, восьмиклассница. Хорошо учится, спортивная, красивая. Но обладает неустойчивой нервной системой, и история с атомной бомбардировкой привела ее в такой шок, что она только плачет и ничего толком не может сказать. Влюблена в оказавшегося в бункере мальчика (см. роль №2).

2. Мальчик-подросток, 16 лет, десятиклассник. В школе имеет репутацию двоечника и балбеса, однако физически здоровый, сильный и ловкий, занимается легкой атлетикой. Влюблен в девочку, тоже оказавшуюся в бункере (см. роль №1).

3. Девушка, 19 лет, студентка Университета физической культуры по специальности «Художественная гимнастика». Ловкая, обаятельная и привлекательная, но, кроме спортивных выступлений, делать ничего не умеет. Ждет ребенка, находится на пятом месяце беременности.

4. Девушка, 21 год, студентка выпускного курса медицинского института. Однако училась она так себе, и не вполне понятно, готова ли она к тому, чтобы самостоятельно лечить людей. Увлекается шитьем.

5. Мужчина, 22 года, студент института физической культуры, мастер спорта по альпинизму. Совершенно здоров, физически очень крепкий. Имеет опыт службы в МЧС. Однако склонен к конфликтному поведению, из МЧС был уволен за драку на рабочем месте.

6. Женщина, 25 лет, тренер по ОФП. Занимается исследованиями, готовилась защитить диссертацию. Имеет опыт работы школьным учителем и инструктором по туризму. Свободно владеет английским и французским языками.

7. Мужчина, 30 лет, боевой офицер. Служил в стратегиче-



## Организационная психология и психология труда

ских ракетных войсках, знает, как вести себя, чтобы выжить после атомной бомбардировки, имеет хорошую физическую подготовку, занимается единоборствами. Склонен к злоупотреблению спиртным.

8. Женщина, 45 лет, агроном. Знает, как наладить производство сельскохозяйственной продукции даже в неблагоприятных условиях. Хорошо владеет химией, геологией и географией. Увлекается кулинарией, шитьем.

9. Мужчина, 47 год, профессор, физик-ядерщик. Помимо своей специальности, компетентен в ряде других связанных с техникой областей (электроника, строительство, системы связи). В последнее время жаловался на сильные боли в области сердца.

10. Мужчина, 55 лет, академик Российской академии наук. Очень образованный человек, имеет обширные знания в области гуманитарных дисциплин (история, философия, психология) и огромный опыт преподавательской работы, написал и опубликовал несколько книг.

Если ведущий желает видоизменить или расширить данный перечень, то следует помнить, что здесь не должно быть слабых, очевидно «проигрышных» ролей. Для каждой роли следует предусмотреть какое-то качество, ценное для ситуации, обозначенной в игре. Таким «козырем» может быть молодость и здоровье, ожидание ребенка, наличие важных для выживания знаний и умений, высокая степень владения культурным и техническим наследием человечества. В то же время, чем ценнее это качество, тем важнее предусмотреть и какое-нибудь «слабое звено», уравнивающее достоинство первого (проблемы со здоровьем, склонность к алкоголизму, неуживчивый характер и т. п.). Когда роли распределены, дается вторая часть инструкции: «Но вдруг обнаружилось, что дела в вашем бункере не так уж хороши - вы почувствовали резкую нехватку кислорода, стало тяжело дышать. Оказывается, система обеспечения воздухом в бомбоубежище рассчитана на меньшее число людей, чем в нем оказались! Значит, кем-то придется пожертвовать, иначе задохнутся и мучительно погибнут все. Выберете тех, кому придется выйти из бункера на поверхность, на верную смерть. Помните, что в бункере должны, в конечном итоге, остаться именно те, кто важнее всего для того, чтобы человечество, в вашем лице, смогло построить новую цивилизацию. Однако каждый из вас, естественно, хочет выжить сам, и добровольно предлагать свою кандидатуру на выход из бункера не станет, а наоборот, попытается доказать, что именно он важен для будущей цивилизации и достоин вы-



## Организационная психология и психология труда

жить! Однако если убедить в этом группу не удастся - он будет вынужден покинуть бункер и погибнуть. У вас в запасе 5 минут для принятия решения, потом запасы кислорода исчерпаются и вы начнете задыхаться».

При определении того, сколько мест будет в бункере и, соответственно, сколько человек должны быть исключены, рекомендуется руководствоваться следующей таблицей.

Когда в игре больше 12 - 13 участников, то лучше не добавлять новые роли, а разбить группу на две подгруппы и провести в них игру параллельно, предложив им одинаковый перечень ролей.

Число участников игры	Количество мест в «бункере»
7-8	5
9-10	6
11-12	7

На стадии обсуждения будет интересно сравнить, кого выбрали представители разных подгрупп и чем они при этом руководствовались.

Участникам дается 5 минут на обсуждение и принятие решения. В это время ведущий может дополнительно «нагнетать обстановку» - например, выключить свет («В убежище возникли проблемы с электроснабжением»), неожиданно громко стукнуть кулаком по столу («На поверхности что-то взорвалось») и т. п. Если через 5 минут группа так и не определилась, кому следует покинуть бункер. Ведущий напоминает, что дышать становится все труднее, потому что воздух в убежище заканчивается, и дает еще полторы-две минуты на обсуждение. Если и после этого группа не пришла к консенсусу, то дискуссия останавливается, и участники, которые должны покинуть бункер, определяются путем открытого голосования.

Смысл ролевой игры.

Тренировка умения общаться в ситуации оценки и жесткого выбора (от того, как именно ты выступишь взаимодействие, зависит решение о том, попадешь ли ты в число избранных), отстаивать свои интересы, прибегая к различным способам влияния, а также навыков группового взаимодействия. Кроме того, игра побуждает участников задуматься над

своими ценностными ориентациями, дает повод для обсуждения, что насколько важно для людей.

### **Обсуждение**

Какие эмоции и чувства возникали в ходе этой игры?



## Организационная психология и психология труда

Весьма вероятно, что среди них были и негативные. Чем именно они вызваны? От чего, в первую очередь, зависело то, кого участники решили оставить в бомбоубежище, а кому предложили покинуть его? Что за способы влияния были использованы участниками (аргументация, просьба, требования, манипуляция и т. д.), какие из этих способов оказались более результативными? Каким реальным ситуациям из жизни и из спорта можно уподобить эту ролевую игру?

### 5.3. Использование экспертной оценки для психодиагностики социально-психологических качеств малых групп

Экспертные методы, или методы понимания (по традиции, они часто фигурируют под названием «клинические методы»). К ним относятся проективные и диалоговые методы. Экспертные методы в большей степени рассчитаны на профессиональный опыт, психологическую интуицию самого психодиагноста. Эти методы оказываются незаменимыми везде, где не разработаны (или неизвестны) стандартизованные процедуры. Они часто оказываются более эффективными по отношению к психическим явлениям, плохо поддающимся объективации (субъективные переживания личностные смыслы, глубинные слои опыта), по отношению к чрезвычайно изменчивым явлениям, для которых трудно создать фиксированную операциональную модель (динамика целей, состояний, настроений, многоплановых отношений в группе). Если их применяет эксперт высокой квалификации, они оказываются более надёжным средством в случае индивидуальной диагностики. Кроме того, не следует забывать, что глубокий экспертный анализ – необходимый первичный этап в разработке всякой стандартизованной процедуры. По мере стандартизации экспертные методы также подлежат количественному обоснованию.

#### 5.3.1 Экспертная диагностика взаимодействия в малых группах

(А. С. Чернышов, С.В. Сарычев)

**Инструкция.** В каждом блоке обведите кружочком одно из 7 проявлений взаимодействия, характерных для исследуемой



группы.

Бланк экспертных оценок

***Иерархия и вариативность взаимодействия***

7. Высокий уровень иерархии и вариативности взаимодействия проявляется в учете всеми членами группы возможных последствий от изменений взаимодействия, в соотношении последствий таких изменений с вероятностью достижения лучшего результата.

6. Группа способна варьировать взаимодействие в широких пределах, большинство членов группы ориентировано на поиск оптимального способа взаимодействия.

5. Группа способна преднамеренно изменять взаимодействие, корректировать его в процессе совместной деятельности. В осуществлении изменений участвует большинство членов группы.

4. В группе выражено стремление к изменению взаимодействия в соответствии с условиями совместной деятельности. Но в большинстве ситуаций члены группы ограничиваются лишь намерениями изменить взаимодействие.

3. К осуществлению изменений во взаимодействии оказываются способными небольшое число членов группы, остальные же склонны к сохранению привычного способа взаимодействия, сложившегося стихийно.

2. Изменение взаимодействия в соответствии с ситуацией представляет для членов группы значительную трудность, требует чрезвычайных усилий и больших затрат времени.

1. Изменение взаимодействия для группы практически невозможно, взаимодействие неадекватно ситуации совместной деятельности, не упорядочено.

***Самостоятельность и инициативность во взаимодействии***

1. Все члены группы готовы сами проявить инициативу и принять инициативное поведение, направленное на внесение изменений во взаимодействие всех других членов группы.

6. Инициативность во взаимодействии характеризует большинство членов группы, группа готова к проявлению и принятию инициативы.

5. Самостоятельность и инициативность во взаимодействии характерны для

небольшого числа членов группы, группа ориентирована на принятие инициативного поведения этого узкого круга лиц.

4. Инициативы во взаимодействии исходят от одного из членов группы.



## Организационная психология и психология труда

3. Члены группы осознают необходимость проявления инициативы и

самостоятельности в плане внесения изменений во взаимодействие, но активности в этом отношении не проявляют. Используют в основном привычные способы взаимодействия.

2. Инициативы, направленные на изменение взаимодействия, привносятся в группу извне. Члены группы несамостоятельны во взаимодействии.

1. Взаимодействие членов групп побуждается только внешними по отношению к группе обстоятельствами. Члены группы не готовы принять инициативу извне.

### ***Включенность во взаимодействие***

1. Полная включенность всех членов группы во взаимодействие, подразумевающая осознание собственной позиции во взаимодействии, осознание позиций других членов группы, соответствие с этим поведением и действий.

6. Полная включенность во взаимодействие большинства членов группы, остальные члены группы включены не полностью.

5. Большинство членов группы включены во взаимодействие не полностью, полная включенность небольшого числа членов группы (меньшинства).

4. Неполная включенность во взаимодействие всех членов группы, они обращены на себя и свое место во взаимодействии. Разобщенность во взаимодействии.

3. Большинство членов группы включены во взаимодействие не полностью, часть членов группы - «невключенные».

2. Невключенность во взаимодействие большинства членов группы и неполная включенность остальных членов группы ведут к проявлению соперничества во взаимодействии.

1. Члены групп не включены во взаимодействие, каждый из них стремится занять ведущую позицию во взаимодействии. Соперничество ведет к распаду взаимодействия по типу конфликта.

### ***Обработка и интерпретация результатов***

Обведенные кружочком показатели группового взаимодействия являются количественным и качественным критерием интегрального и парциального взаимодействия в исследуемой группе. При этом показатели 5-7 характеризуют нарастающие позитивные тенденции в групповом взаимодействии. Показатели, в порядке убывания с 3 до 1, свидетельствуют о прогрессировании негативных тенденций в групповом взаимодействии. Показатель 4 является промежуточным, средним показателем группового взаи-





модействия. Таким образом, каждая подструктура группового взаимодействия включает семь критериев, из которых три имеют положительный знак (5-7) и три отрицательный (3-1), а промежуточный (4) - нейтральный, то есть каждая подструктура оценивается по 7-балльной биполярной шкале. Для обобщения экспертных оценок необходимо сначала суммировать индивидуальные показатели, а затем определить усредненный результат.

Можно полагать, что высокому уровню группового взаимодействия как на уровне каждой из подструктур, так и на интегративном уровне будут соответствовать показатели в 5,5 - 7 баллов, среднему уровню - 3,6 - 5,5 балла; о преобладании неблагоприятных тенденций в групповом взаимодействии можно судить по показателям от 3,5 до 2,6 балла; крайнему уровню неблагоприятности в групповом взаимодействии соответствуют показатели от 2,5 до 1 балла.

На заключительном этапе анализа полученных данных проводится сравнительный анализ группового взаимодействия по всем исследуемым подструктурам.

### **5.3.2 Экспертная диагностика интерактивной согласованности в малых группах (А. С. Чернышов, С. В. Сарычев)**

**Инструкция.** Прочтите особенности групповой согласованности, приведенные в трех блоках бланка экспертных оценок: 1 - наличие и качество плана; 2 - согласованность и распределение функций; 3 - соответствие совместной деятельности плану. После этого в каждом блоке обведите кружочком одно из семи проявлений согласованности, характерное для исследуемой группы.

#### Бланк экспертных оценок

##### ***Наличие и качество плана***

7. «Концептуальное» видение предстоящей совместной деятельности. Все члены группы стремятся найти рациональный вариант плана совместной деятельности, тщательно обсуждают все детали, достигают уровня «сценария».

6. Члены группы стремятся к разработке плана, обсуждают предстоящую совместную деятельность на уровне фрагментов «сценария», включающих основное содержание предстоящей деятельности.

5. Отчетливо выраженное стремление к разработке плана реализуется в выработке основных направлений предстоящей



## Организационная психология и психология труда

совместной деятельности, план не содержит существенных деталей предстоящей деятельности.

4. При разработке плана совместной деятельности группа ориентируется на создание новых комбинаций из числа имеющихся у группы наработок, стандартных заготовок.

3. Группа разрабатывает план совместной деятельности, используя шаблонные заготовки, не адаптируя и не корректируя их в соответствии с условиями совместной деятельности.

2. Осознавая необходимость плана, члены группы не стремятся к созданию плана.

1. Группа осуществляет совместную деятельность без планирования, деятельность складывается стихийно.

### ***Согласованность и распределение функций.***

7. Согласованность выполняемых функций всех членов группы, каждый знает свои функции и функции других членов группы (в чем они состоят и как осуществляются).

6. При отчетливо выраженном стремлении членов группы к согласованию функций большинство членов группы ориентированы на свои функции, на их содержание и осуществление.

5. При распределении и согласовании функций члены группы акцентируют

распределение функций; отчетливо проявляется интерес каждого из членов группы к своим функциям.

4. Согласование функций происходит спонтанно, члены группы не договариваются об их распределении, вследствие чего некоторые функции дублируются.

3. Расхождения между членами группы в процессе распределения и согласования функций и в процессе их реализации.

2. Осознавая необходимость распределения и согласования функций, все члены группы не пытаются осуществить это наделе.

1. Функции не согласованы, у ряда членов группы они дублируются, у других являются взаимоисключающими.

### ***Соответствие совместной деятельности плану***

7. Группа в полной мере реализует собственный план предстоящей совместной деятельности, При осуществлении плана группа действует гибко и в соответствии с ситуацией.

6. В процессе совместной деятельности группа незначительно изменяет план, модифицирует отдельные детали плана.

5. Группа следует плану совместной деятельности в основных чертах, изменяя детали.



## Организационная психология и психология труда

4. Действия отдельных членов группы не соответствуют плану, его основному содержанию.

3. Действия большинства членов группы не предусмотрены планом совместной деятельности, складываются стихийно, в ходе осуществления деятельности.

2. Действия всех членов группы не соответствуют плану, не предусмотрены планом.

1. Вследствие спонтанных, не предусмотренных планом действий членов группы совместная деятельность дезорганизуется и распадается.

### ***Обработка и интерпретация результатов***

Количественный и качественный анализ полученных результатов осуществляется аналогично схеме, описанной при экспертной оценке группового взаимодействия.



## ГЛАВА 6. ТЕСТОВЫЕ МЕТОДИКИ

### 6.1 Опросник К. Л. Вилсона «Цикл управленческих умений»

Эта методика позволяет руководителю не только оценить самого себя по каждой шкале групп управленческих умений, но и получить обратную связь от коллег, вышестоящего руководства и подчиненных. То есть человек, прошедший тестирование при помощи методики К. Вилсона, имеет возможность не только оценить себя, но и узнать, как его оценивают другие.

Цель этой методики в том, чтобы составить список сильных и слабых сторон руководителя; определить, какое влияние оказывают эти стороны на успешность менеджера в управлении работой и людьми, которые находятся у него в подчинении; составить план улучшения баланса умений; помочь руководителю научиться использовать его сильные стороны и распознавать те умения, которые необходимо улучшить.

Таким образом, методика представляет собой комплексный подход к проблеме руководства и практически лишена субъективизма, которым страдает большинство самооценочных опросников; это достигается благодаря учету разницы между реальным поведением и его вербальным оцениванием, между самооценкой и оценкой других.

Методика состоит из 145 вопросов, разбитых на восемь блоков, которые, в свою очередь, включают 23 шкалы. На основании результатов, полученных по методике Вилсона, возможно построение системы рекомендаций и индивидуальных тренинговых программ для руководителей, прошедших опрос.

*Содержание шкал опросника.*

*Шкала:*

Фаза I А. Разъяснение целей и задач. Обсуждение с коллективом целей для внесения ясности.

Фаза II В. Взаимоотношения с подчиненными. Степень участия подчиненных в принятии решений, их возможность выдвигать свои идеи.

С. Тщательное планирование рабочего процесса. Организация рабочего процесса без сбоев.

Д. Компетенция менеджера. Знание политики организации, продуктов или услуг, выпускаемых или оказываемых организаци-



ей и т. д.

Фаза III Е. Обеспечение необходимыми условиями работы. В зависимости от цели и планов, обеспечение необходимыми средствами, ресурсами, инструментарием, обучение и т. д. для успешного выполнения работы.

Фаза IV F. Обратная связь. Наблюдение руководителя за работой подчиненных, фиксация любого прогресса в работе и сообщение об этом рабочей группе.

Фаза V G. Контроль времени. Следование расписанию.

H. Контроль деталей. Стремление к детальному выполнению задания.

I. Мотивация цели (Давление на подчиненных). Подталкивание подчиненных к быстрому и успешному выполнению задания.

J. Делегирование полномочий. Передача всей или части ответственности за выполнение задания в руки подчиненных.

Фаза VI K. Поощрение за хорошо выполненную работу. Признание выполненной работы: похвала, вознаграждение.

Опросник «Цикл управленческих умений» позволяет получить информацию о работе руководителя не только от самого руководителя, но и от его коллег, начальников и подчиненных, что дает возможность сравнить самооценку менеджера и оценки окружающих его людей. Кроме того, сопоставление ответов менеджера и других людей позволяет выявить сильные и слабые стороны в деятельности руководителя. Далее дается более детальное описание основных и дополнительных шкал опросника.

### **Блок I (Фаза I)**

Разъяснение целей и их значимости.

Первый шаг в управлении людьми во время рабочего процесса - это разъяснение целей. Любое задание начинается с этого пункта. Руководитель должен быть уверен, что подчиненные понимают, какую цель он преследует, что в конечном итоге надо получить.

Шкала A. Разъяснение целей и задач

Это отправная точка структурирования рабочего процесса, даже больше - это краеугольный камень менеджмента. Оценки по этой шкале говорят о том, насколько хорошо руководитель дает подчиненным почувствовать значимость задания, насколько ясно объясняет, чего он ожидает от людей.

Коррелирует со шкалами: «Тщательное планирование рабочего процесса» (C), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E), «Обратная связь» (F),



## Организационная психология и психология труда

«Поощрение за хорошо выполненную работу» (К), «Создание команды» (М), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

Содержание шкал опросника

### **Блок II** (Фаза II)

Планирование и решение технических и организационных проблем. После разъяснения целей и их значимости, следующим шагом в процессе управления является развитие плана по достижению этих целей. Для анализа этой фазы предназначены три шкалы: «Взаимоотношения с подчиненными» (B), «Тщательное планирование рабочего процесса» (C) и «Компетенция менеджера» (D).

#### Шкала B. Взаимоотношения с подчиненными

Эта шкала отражает тип взаимодействия руководителя с подчиненными. Если оценки по этой шкале выше средних, тогда отношения между руководителем и коллективом со знаком плюс: руководитель выслушивает предложения и пожелания коллектива, использует идеи работников. Оценки ниже среднего указывают на то, что линии коммуникации прерваны. Поощрение участия подчиненных в процессе планирования и принятия решений дает возможность руководителю лучше представлять обстановку в группе. Коррелирует со шкалами: «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E), «Делегирование полномочий» (Г), «Поощрение за хорошо выполненную работу» (К), «Ориентация на людей» (L), «Доверие подчиненных» (O).

#### Шкала C. Тщательное планирование рабочего процесса

Одним из важнейших качеств руководителя является организованность. Руководитель должен продумывать вперед группы, предвидеть неблагоприятные обстоятельства. Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (A), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E), «Контроль времени» (G).

#### Шкала D. Компетенция менеджера

Эта шкала отражает, насколько хорошо менеджер знает организацию,

в которой работает, ее политику, системы поощрения. Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (A), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

### **Блок III** (Фаза III)

Создание необходимых условий для выполнения работы



## Организационная психология и психология труда

Шкала Е. Обеспечение необходимыми условиями работы. Итак, работа распланирована. Теперь необходимо, чтобы руководитель оказал коллективу поддержку для того, чтобы подчиненные могли выполнить свою работу и достичь поставленных целей. Под поддержкой понимаются: необходимые инструкции, указания, советы, обучение, нужное оборудование и т. д. Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Создание команды» (М), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (О).

### **Блок IV** (Фаза IV)

Обеспечение обратной связи

Шкала F. Обратная связь.

Одна из самых важных задач менеджера - доносить до сведения работников, насколько успешно они продвигаются к поставленной цели. Если шкала «Взаимоотношения с подчиненными» (В) оценивает открытость менеджера к идеям других, то шкала «Обратная связь» (F) - отношения с персоналом по поводу выполнения работы. Причем, если оценки по шкале «Обратная связь» высокие, а по шкале «Взаимоотношения с подчиненными» низкие, то оценки по шкале «Обратная связь» негативные, так как они указывают скорее на частую критику, чем на поддержку.

Содержание шкал опросника коррелирует со шкалами: «Взаимоотношения с подчиненными» (В).

### **Блок V** (Фаза V)

Контроль

Руководитель должен быть уверен, что качество и количество выполняемой работы укладываются в приемлемые стандарты, для этого он контролирует рабочий процесс. Контроль не должен быть ни слишком сильным, ни слишком слабым. Блок V включает четыре шкалы: «Контроль времени» (G), «Контроль деталей» (H)\*, «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» (I)\*, «Делегирование полномочий» (J)\*. Знак \* означает, что высокие оценки по данной шкале указывают на наличие проблемы, если они не сбалансированы с высокими оценками по первичным блокам I-IV. То есть высокие показатели по этим шкалам - это не всегда хорошо. Они могут рассматриваться как положительные только в гармонии с высокими оценками по первичным шкалам (Блок I-IV).

Шкала G. Контроль времени

Организация требует, чтобы работа была закончена вовремя. Эта шкала указывает на наличие у менеджера способности так руководить рабочим процессом, чтобы работа была выполне-



## Организационная психология и психология труда

на в намеченные сроки. Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е).

### Шкала Н. Контроль деталей\*

Очень трудной задачей для многих менеджеров является отслеживание деталей работы без чрезмерной властности. Если оценки выше средних по этой шкале и ниже средних по шкалам «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), тогда менеджер отчужден от коллектива и не контролирует рабочий процесс. И если оценки по шкале «Контроль деталей» и «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» - это говорит о том, что руководитель очень жесткий человек. Чтобы руководитель не казался властным по отношению к своим подчиненным, ему следует обратить свое внимание на показатели по первичным шкалам (Фазы I-IV) и постараться сбалансировать жесткий контроль с хорошей постановкой целей, тщательным планированием, обеспечением необходимого обучения и инструкций и постоянной обратной связью. Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е).

### Шкала I. Мотивация цели\*

Как и по предыдущей шкале, если оценки по шкале «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» высокие, а по какой-либо первичной шкале - низкие, тогда руководитель в большой беде. Хотя давление на подчиненных иногда необходимо, надо чтобы у людей осталось чувство удовлетворения от выполнения задания; чтобы давление не превратилось в жесткую диктатуру, оно должно быть нейтрализовано хорошими отношениями между менеджером и подчиненными, авторитетностью менеджера в глазах подчиненных

(Фаза I). Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е).

### Шкала J. Делегирование полномочий.

Оценки по этой шкале можно интерпретировать следующим образом: если они выше средних, а также выше средних оценки по первичным шкалам (А-F), тогда подчиненные понимают, что руководитель от них требует, и принимают на себя ответствен-





## Организационная психология и психология труда

ность за выполнение задания. Если же высокая оценка по этой шкале сочетается с низкими оценками по первичным шкалам - люди не знают, что руководитель от них ждет, а он предоставляет им возможность выполнять работу без его помощи, тогда в группе преобладает

атмосфера вседозволенности. Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетенция менеджера» (D).

### **Блок VI (Фаза VI)**

#### Поощрение

Шкала К. Поощрение за хорошо выполненную работу. Когда задание выполнено, руководитель должен выразить рабочей группе благодарность. Менеджер не всегда имеет возможность увеличить зарплату персоналу, но всегда может похвалить за выполненное задание. Это обеспечит моральное удовлетворение людей от работы и хорошие взаимоотношения между руководителем и персоналом. Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (А), «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Обратная связь» (F), «Ориентация на людей» (L), «Создание команды» (М), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

### **Блок VII**

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными. Хорошие взаимоотношения между руководителем и подчиненными - следствие успешного выполнения менеджером задач в Цикле управленческих функций. Оценки по этим шкалам указывают на то, насколько свободно руководитель взаимодействует с подчиненными, поддерживает их идеи и помогает им достичь профессиональных успехов. В этот блок входят четыре шкалы: «Ориентация на людей» (L), «Создание команды» (М), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

#### Шкала L. Ориентация на людей

Эта шкала оценивает открытость и дружелюбие руководителя. Коррелирует со шкалами: «Взаимоотношения с подчиненными» (В), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), «Поощрение за хорошо выполненную работу» (К), «Создание команды» (М), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

#### Шкала М. Создание команды



## Организационная психология и психология труда

Чтобы группа эффективно выполняла задания, ее работа должна быть скоординирована. Группа должна представлять собой единую команду. Это еще одна задача менеджера, которая влияет на успешность управления рабочим процессом и людьми. Коррелирует со шкалами: «Взаимоотношения с подчиненными» (B), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E).

Шкала N. Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных.

Лучший способ повысить мотивацию подчиненных – давать им возможность профессионально развиваться, ставить перед группой такие задачи, которые позволят подчиненным чему-либо научиться и профессионально вырасти. Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (A), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E).

Шкала O. Доверие подчиненных

Как мы уже говорили, очень важно, чтобы между руководителем и подчиненными были хорошие, основанные на доверии взаимоотношения. Содержание шкал опросника коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (A), «Взаимоотношения с подчиненными» (B), «Тщательное планирование рабочего процесса» (C), «Компетенция менеджера» (D),

«Обеспечение необходимыми условиями работы» (E), «Обратная связь» (F).

### Блок VIII

Групповые нормы и мотивация. В следующих восьми шкалах фокус внимания смещается в сторону подчиненных. Эти шкалы выявляют отношение подчиненных к работе, друг к другу, к руководителю и организации в целом. В то время как политика организации и внешние факторы оказывают влияние на установки группы, руководитель играет главную роль в формировании групповой морали, групповых установок. Эти шкалы не описываются Циклом управленческих умений.

Шкала P. Включенность в работу.

Эта шкала отражает не только то, насколько руководитель включен в работу коллектива, но и то, насколько ему интересно заниматься своей деятельностью и насколько интересной он делает работу для коллектива.

Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (A), «Взаимоотношения с подчиненными» (B), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O), «Благоприятные условия для должностного роста» (S), «Духовный настрой группы (климат)» (V), «Качество



работы» (W).

Шкала Q. Профессиональная компетентность подчиненных

Профессиональная компетентность подчиненных – отражение эффективности управления людьми. Коррелирует со шкалами: «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E), «Создание команды» (M).

Шкала R. Сплоченность группы

Эта шкала тесно связана со шкалой «Создание команды» (M), но «Сплоченность группы» (R) отражает атмосферу внутри группы, то, как чувствует себя группа независимо от руководителя. Если оценки по шкале «Создание команды» (M) выше средних, а по шкале «Сплоченность группы» (R) - ниже средних, то, вероятно, в группе есть неформальный лидер или подгруппы, которые пытаются занять доминирующее положение. В противоположном случае группа воспринимает себя как единое целое, но в это целое не входит руководитель, он - за ее пределами. Коррелирует со шкалами: «Создание команды» (M).

Шкала S. Благоприятные условия для должностного роста.

Не только внешние обстоятельства могут как положительно, так отрицательно влиять на «Благоприятные условия для должностного роста» (S) в организации, во многом это зависит и от менеджера. По шкале оценивается умение создавать внутрифирменные условия для должностного роста подчиненных, в том числе и мотивацию к карьерному росту. Коррелирует со шкалами: «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N).

Шкала T. Уровень напряженности\*

На уровень напряженности могут воздействовать три обстоятельства: сама работа, конфликт между группой и руководством и атмосфера в организации. Руководитель может повлиять на все эти три обстоятельства и попытаться снизить стрессовую ситуацию в группе. Коррелирует со шкалами: «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» (I).

Шкала U. Отношение к людям

Эта шкала характеризует политику и установленный порядок в организации в целом. Коррелирует со шкалами: «Взаимоотношения с подчиненными» (B), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E).

Шкала V. Духовный настрой группы (климат)

«Духовный настрой» отражает атмосферу в группе и удовлетворение

подчиненных от работы. Коррелирует со шкалами: «Обес-



## Организационная психология и психология труда

печение необходимыми условиями работы» (E), «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O).

Шкала W. Качество работы. Эта шкала оценивает, насколько подчиненные мотивированы на качественное выполнение работы. Коррелирует со шкалами: «Разъяснение целей и задач» (A), «Взаимоотношения с подчиненными» (B), «Тщательное планирование рабочего процесса» (C), «Компетенция менеджера» (D), «Обеспечение необходимыми условиями работы» (E), «Обратная связь» (F), «Контроль времени» (G), «Контроль деталей» (H), «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» (I), «Делегирование полномочий» (J).

Ключ для обработки результатов

Шкала	Номер вопросов
A	23, 35, 43, 60, 69, 75, 82
B	1, 11, 20, 27, 42, 52, 66, 84
C	2, 15, 24, 41, 49, 83, 92
D	18, 33, 46, 68, 78, 85, 99
E	3, 29, 48, 63, 86, 98

### ТЕКСТ ОПРОСНИКА

Я отвечаю на вопросы исследования о (Ф.И.О.)

Я - менеджер, чье имя указано в заголовке исследования

Менеджер, чье имя указано в заголовке исследования, мой начальник

Я - начальник указанного менеджера

Я - коллега указанного менеджера

#### *Инструкция.*

Это исследование направлено на выявление навыков и умений, которые необходимы менеджерам для успешного управления людьми и рабочим процессом. Вам необходимо оценить указанного менеджера по каждому пункту по семибалльной шкале в зависимости от того, в какой степени, по вашему мнению, он обладает тем или иным навыком. По каждому пункту выберите нужный балл от «1» до «7» и зачеркните соответствующую цифру.

Что означает каждый балл:

«1» - утверждение «неверно» или «никогда»;

«4» - утверждение «справедливо в некоторой мере» или «иногда»;

«7» - утверждение «верно» или «всегда».

Конечно, вы можете использовать и другие оценки:



## Организационная психология и психология труда

«3» и «2» - промежуточные оценки между средним и крайне низким баллом;

«5» и «6» - промежуточные оценки между средним и крайне высоким баллом.

Пожалуйста, пользуйтесь крайними оценками «1» и «7» только тогда, когда вы полностью уверены в своем выборе. Будьте внимательны и не пропускайте вопросы. Не торопитесь, так как время не ограничено. Здесь нет правильных или неправильных ответов, и мы будем очень вам благодарны, если вы будете отвечать на вопросы честно, чтобы результаты исследования были достоверными.

**ПОМНИТЕ:** цифры от «1» до «7» отражают то, насколько точно каждое высказывание характеризует менеджера, указанного в заголовке опросника.

1. Вы проявляете искренний интерес к предложениям ваших подчиненных

1 2 3 4 5 6 7

2. Вы планируете работу коллектива таким образом, чтобы избежать

возможных сбоев

1 2 3 4 5 6 7

3. Вы даете подчиненным возможность тщательно освоить область

своей работы

1 2 3 4 5 6 7

4. Вы доводите до сведения работников, насколько они успешны в выполнении работы

1 2 3 4 5 6 7

5. Коллектив вам доверяет

1 2 3 4 5 6 7

6. Вы настаиваете, чтобы все было сделано так, как вы говорите

1 2 3 4 5 6 7

7. Вы тщательно следите, чтобы работа выполнялась к намеченному сроку

1 2 3 4 5 6 7

8. Вы заинтересованы в продвижении подчиненных по службе

1 2 3 4 5 6 7

9. Вы позволяете коллективу самостоятельно планировать рабочий процесс

1 2 3 4 5 6 7



Организационная психология и психология труда

10. Вы выполняете свои обязательства  
1 2 3 4 5 6 7
11. Вы советуетесь с подчиненными по поводу решения той или иной проблемы  
1 2 3 4 5 6 7
12. Вы наблюдаете за выполнением работы на всех ее этапах  
1 2 3 4 5 6 7
13. Вы уверены в необходимости совместной работы группы  
1 2 3 4 5 6 7
14. Вы считаете, что планирование профессиональной карьеры так же важно, как и планирование рабочего процесса  
1 2 3 4 5 6 7
15. Хорошая организация работы коллектива обеспечивается вашим тщательным планированием  
1 2 3 4 5 6 7
16. Вы отмечаете членов группы, чья работа особенно помогает коллективу достигнуть высоких результатов  
1 2 3 4 5 6 7
17. Подчиненным легко общаться с вами  
1 2 3 4 5 6 7
18. Вы знаете, как выполнять работу и какие ресурсы при этом использовать  
1 2 3 4 5 6 7
19. Вы пользуетесь доверием у вышестоящего руководства  
1 2 3 4 5 6 7
20. Вы вносите изменения в процесс работы в соответствии с пожеланиями подчиненных  
1 2 3 4 5 6 7
21. Вы всегда говорите, насколько хорошо работают члены группы  
1 2 3 4 5 6 7
22. Вы часто напоминаете подчиненным о крайних сроках выполнения работы  
1 2 3 4 5 6 7
23. Вы объясняете, насколько работа каждого члена коллектива важна для достижения общей цели организации  
1 2 3 4 5 6 7
24. Чтобы предотвратить возможные помехи в процессе работы, вы планируете работу заблаговременно  
1 2 3 4 5 6 7
25. Вы позволяете подчиненным работать в любом темпе



## Организационная психология и психология труда

- 1 2 3 4 5 6 7
26. Вы повышаете голос или наказываете подчиненных за ошибки в выполнении работы
- 1 2 3 4 5 6 7
27. Вы приветствуете идеи со стороны подчиненных, даже если они расходятся с вашей точкой зрения
- 1 2 3 4 5 6 7
28. Вы высказываете свое истинное мнение по поводу работы подчиненных
- 1 2 3 4 5 6 7
29. Вы даете подчиненным возможность чему-либо научиться
- 1 2 3 4 5 6 7
30. Вы даете подчиненным возможность сотрудничать друг с другом, так как это повышает эффективность работы
- 1 2 3 4 5 6 7
31. Вашему слову можно доверять
- 1 2 3 4 5 6 7
32. Вы одобряете попытку группы самостоятельно решить сложную производственную проблему
- 1 2 3 4 5 6 7
33. Вы можете ответить на большинство вопросов, касающихся работы данной организации, систем поощрения и наказания
- 1 2 3 4 5 6 7
34. Вы оказываете давление на подчиненных, чтобы работа была выполнена в назначенный срок
- 1 2 3 4 5 6 7
35. Вы обсуждаете с коллективом поставленные цели, чтобы удостовериться в правильном их понимании
- 1 2 3 4 5 6 7
36. Вы поощряете работу в команде
- 1 2 3 4 5 6 7
37. Вы искренне хотите, чтобы члены группы свободно высказывали свои мысли
- 1 2 3 4 5 6 7
38. Вы искренне заинтересованы в продвижении каждого члена вашего коллектива
- 1 2 3 4 5 6 7
39. Вы пытаетесь сплотить группу
- 1 2 3 4 5 6 7



## Организационная психология и психология труда

40. Подчиненные начинают нервничать, если вы наблюдаете за ними  
1 2 3 4 5 6 7
41. Вы организованны и хорошо планируете работу  
1 2 3 4 5 6 7
42. Вы даете подчиненным возможность высказывать свое мнение и участвовать в принятии решений  
1 2 3 4 5 6 7
43. Вы ставите перед группой такие задачи, которые являются для нее вызовом  
1 2 3 4 5 6 7
44. Вы разрешаете подчиненным самим управлять процессом работы  
1 2 3 4 5 6 7
45. Вы хвалите за хорошую работу  
1 2 3 4 5 6 7
46. Вы хорошо знакомы с информацией об оказываемых организацией услугах или производимых товарах и т. д.  
1 2 3 4 5 6 7
47. Если вы даете обещание - вы его выполняете  
1 2 3 4 5 6 7
48. Вы инструктируете своих подчиненных с целью повысить качество работы  
1 2 3 4 5 6 7
49. Вы тщательно планируете деятельность коллектива  
1 2 3 4 5 6 7
50. Вы часто и честно критикуете работу членов группы  
1 2 3 4 5 6 7
51. Вы расстраиваетесь, когда намеченные цели не достигнуты  
1 2 3 4 5 6 7
52. Вы поощряете высказывание своих идей  
1 2 3 4 5 6 7
53. Вы способствуете развитию у подчиненных чувства, что они успешны в работе  
1 2 3 4 5 6 7
54. Вы тщательно контролируете работу коллектива  
1 2 3 4 5 6 7
55. Вы позволяете подчиненным планировать работу по их усмотрению  
1 2 3 4 5 6 7





Организационная психология и психология труда

56. Вы акцентируете внимание на необходимости выполнять намеченную работу в срок

1 2 3 4 5 6 7

57. Вы защищаете интересы ваших подчиненных перед вышестоящим руководством

1 2 3 4 5 6 7

58. Вы считаете, что каждый работник должен знать о своих профессиональных успехах

1 2 3 4 5 6 7

59. Вы дружелюбны

1 2 3 4 5 6 7

60. Вы разъясняете подчиненным, насколько важно выполнение каждого задания

1 2 3 4 5 6 7

61. Вы намеренно советуетесь с подчиненными, чтобы поддержать

у них чувство ценности и значимости

1 2 3 4 5 6 7

62. Вы стараетесь развить сотрудничество между членами группы

1 2 3 4 5 6 7

63. Вы уверены, что у всех ваших подчиненных есть все необходимые

навыки для выполнения данной работы

1 2 3 4 5 6 7

64. Вы открыты и всегда готовы помочь другому

1 2 3 4 5 6 7

65. Вы открыто говорите, как вы оцениваете каждого подчиненного

1 2 3 4 5 6 7

66. Вы привлекаете подчиненных к решению возникающих проблем

1 2 3 4 5 6 7

67. Вы фиксируете и контролируете все детали выполняемой работы

1 2 3 4 5 6 7

68. Вы хорошо ознакомлены с общими целями организации

1 2 3 4 5 6 7

69. Выполнение задач, которые вы ставите перед коллективом, дает работникам возможность сделать важный вклад в общее дело

1 2 3 4 5 6 7



Организационная психология и психология труда

70. Вы хвалите подчиненных за хорошо выполненную работу  
1 2 3 4 5 6 7
71. Вы позволяете подчиненным брать ответственность на себя  
1 2 3 4 5 6 7
72. Вы хотите, чтобы все члены группы ладили между собой  
1 2 3 4 5 6 7
73. Вы хотите, чтобы ваши подчиненные постоянно совершенствовались  
и могли делать свою карьеру  
1 2 3 4 5 6 7
74. Вы говорите каждому члену группы не только, что делать, но и как делать  
1 2 3 4 5 6 7
75. Вы обсуждаете поставленные цели с коллективом  
1 2 3 4 5 6 7
76. Вы считаете, что все необходимо делать вовремя  
1 2 3 4 5 6 7
77. Вы считаете, что необходимо надавить на подчиненных, чтобы достичь хороших результатов в работе  
1 2 3 4 5 6 7
78. Вы легко справляетесь как с проблемами управления, так и с социальными проблемами  
1 2 3 4 5 6 7
79. Вы честно сообщаете подчиненным мнение и требования вышестоящего руководства  
1 2 3 4 5 6 7
80. За хорошую работу вы выражаете подчиненным свою признательность  
1 2 3 4 5 6 7
81. Вы даете своим подчиненным знать, как Вы оцениваете их работу  
1 2 3 4 5 6 7
82. Задачи, которые вы ставите, значимы для группы  
1 2 3 4 5 6 7
83. Вы уделяете внимание предварительному планированию работы  
1 2 3 4 5 6 7
84. Вы просите подчиненных высказывать свои замечания, относящиеся  
к условиям работы



Организационная психология и психология труда

- 1 2 3 4 5 6 7
85. Вы высококомпетентны в технических и организационных аспектах работы
- 1 2 3 4 5 6 7
86. Вы стараетесь, чтобы ваши подчиненные имели хорошую профессиональную подготовку
- 1 2 3 4 5 6 7
87. Когда подчиненный хорошо работает, вы стараетесь отметить это
- 1 2 3 4 5 6 7
88. Подчиненным легко обсуждать с вами профессиональные вопросы
- 1 2 3 4 5 6 7
89. Вы настаиваете на окончании работы в намеченные сроки
- 1 2 3 4 5 6 7
90. Вы стараетесь, чтобы каждый работник имел шанс научиться чему-либо и профессионально вырасти
- 1 2 3 4 5 6 7
91. Вы высказываете свое истинное мнение о том, как группа выполняет работу
- 1 2 3 4 5 6 7
92. Вы системно планируете и организуете работу
- 1 2 3 4 5 6 7
93. Вы контролируете каждого работника по ходу выполнения всех этапов работы
- 1 2 3 4 5 6 7
94. Если цели не достигнуты, вы высказываете свое недовольство
- 1 2 3 4 5 6 7
95. Вы позволяете изменять ход выполнения работы на усмотрение коллектива
- 1 2 3 4 5 6 7
96. Ваши подчиненные легко могут говорить вам о том, что они думают
- 1 2 3 4 5 6 7
97. Вы поощряете подчиненных, если они заслуживают этого
- 1 2 3 4 5 6 7
98. Вы ищете способы помочь группе как можно лучше выполнить работу
- 1 2 3 4 5 6 7



## Организационная психология и психология труда

99. Вы считаетесь компетентным менеджером

1 2 3 4 5 6 7

100. Вы обсуждаете и комментируете выполнение работы каждым членом группы

1 2 3 4 5 6 7

### 6.2 Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей ( КОС-2)

*Инструкция.* Методика по определению коммуникативных и организаторских склонностей содержит 40 вопросов. На каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-). Время на выполнение методики 10-15 минут.

#### *Опросник*

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с

различными людьми?

2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?

3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей?

4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?

5. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?

6. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?

7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время за книгами или за

каким-нибудь другим занятием, чем с людьми?

8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, легко ли вам отказаться от своих намерений?

9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые старше вас по возрасту?

10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?

12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было выполнить сегодня?



## Организационная психология и психология труда

13. Легко ли вам удается устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиться того, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли при решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь доказать свою правоту?
29. Полагаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?
30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в школе (на производстве)?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не сразу было принято товарищами?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?



## Организационная психология и психология труда

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

### *Обработка результатов тестирования.*

Определяются уровни коммуникативных и организаторских склонностей в зависимости от набранных баллов по этим параметрам. Максимальное количество баллов отдельно по каждому параметру. Подсчитываются баллы отдельно по коммуникативным и отдельно по организаторским склонностям с помощью ключа для обработки данных «КОС-2».

### **Ключ для обработки данных.**

Коммуникативные склонности Ответы

(+) да 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) нет 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Организаторские склонности

(+) да 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) нет 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

За каждый ответ «да» или «нет» для высказываний, совпадающих с отмеченными в ключе отдельно по соответствующим склонностям, приписывается один балл.

Экспериментально установлено пять уровней коммуникативных и организаторских склонностей. Примерное распределение баллов по этим уровням показано ниже.

Сумма баллов Очень низкий (1-4.); Низкий (5-8); Средний (9-12); Высокий (13-16); Высший (17-20).

Испытуемые, получившие оценку 1-4 балла, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Набравшие 5-8 баллов имеют коммуникативные и организаторские склонности на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, предпочитают проводить время наедине с собой. В новой компании или коллективе чувствуют себя скованно. Испытывают трудности в установлении контактов с людьми. Не отстаивают своего мнения, тяжело переживают обиды. Редко проявляют инициативу, избегают принятия само-



стоятельных решений.

Для испытуемых, набравших 9-12 баллов, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая воспитательная работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Оценка 13-16 баллов свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских склонностей испытуемых. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

Высший уровень коммуникативных и организаторских склонностей (17-20 баллов) у испытуемых свидетельствует о сформированной потребности в коммуникативной и организаторской деятельности. Они быстро ориентируются в трудных ситуациях. Непринужденно ведут себя в новом коллективе. Инициативны. Принимают самостоятельные решения. Отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений. Любят организовывать игры, различные мероприятия. Настойчивы и одержимы в деятельности.

### **6.3 Психологическая оценка организаторских способностей личности в рамках организуемой группы (Л. И. Уманский, А. Н. Лутошкин, А. С. Чернышов, Н. П. Фетискин)**

*Назначение.* Методика предназначена для определения интегральных организаторских способностей личности.

*Инструкция.* В форме таблиц представлены наиболее значимые организаторские способности личности и их составляющие. Пользуясь пятибалльной системой, вам необходимо произвести оценку каждого качества либо в форме самооценки, либо в виде оценки независимого эксперта, Желательно давать объективные и искренние ответы, не допуская пропусков. Значения пятибалльной оценки:

- 5 - черта ярко выражена, проявляется зримо и постоянно,
- 4 - черта проявляется довольно часто,
- 3 - эпизодически проявляется черта, иногда в заметной или слабой форме,
- 2 - качество проявляется очень редко и малозаметно,



### Организационная психология и психология труда

1 - качество полностью отсутствует.

В колонке «б» отмечаются изменения качеств в последнее время. В случаях

усиления оно обозначается знаком (+), ослабления (-) и неизменяемости (=).

В графе «в» отмечаются возможные изменения оцениваемых качеств в ближайший временной период. Позитивно усиливающиеся изменения обозначаются знаком (+), знаком (-)-угасающие, ослабевающие изменения и знаком (=) - отсутствие каких-либо изменений в обозримом периоде.

Бланк для ответов

№	<b>1. Психологическая избирательность</b> <i>(способность наиболее полно и глубоко отражать психологию других людей)</i>							
		5	4	3	2	1	б	в
<b>1.</b>	Способность быстро увидеть психологические особенности и состояния другого человека.							
<b>2.</b>	Способность переживать то, что переживают, чувствуют другие люди (эмоциональная синхронность).							
<b>3.</b>	Способность выделять психологические особенности людей по произведениям искусства и литературы (в кинофильмах, книгах, картинах).							
<b>4.</b>	Способность давать меткие характеристики людям.							
<b>5.</b>	Повышенный интерес и внимание к другим людям как к товарищам по совместной деятельности.							
<b>6.</b>	Видит ли важные (существенные) психологические особенности других людей.							
<b>7.</b>	Склонность и способность анализировать поведение и поступки других людей.							





## Организационная психология и психология труда

8.	Глубокая вера в силы, возможности и способности коллектива.								
9.	Способен ли мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека.								
	Общий балл ( $\Sigma$ )								
	Средний балл ( $M$ ); $M = \Sigma/n$ , где $n$ – количество качеств								
<b>2. Практически-психологический ум</b> (ум «практика-психолога», владение практической психологией)									
1.	Способность распределять обязанности, поручения при коллективной деятельности с учетом индивидуальных особенностей людей.								
2.	Способность быстро ориентироваться во взаимоотношениях людей.								
3.	Способность учитывать психологические состояния людей в конкретных жизненных ситуациях.								
4.	Способность заинтересовывать людей делом, найти моральные и материальные стимулы заинтересованности.								
5.	Учет взаимоотношений, личных симпатий и антипатий людей при их группировке для выполнения общей задачи.								
6.	Способность обучаться организаторским знаниям, навыкам и умениям: <ul style="list-style-type: none"> <li>• быстро</li> <li>• прочно</li> </ul>								
7.	Способность быстро и легко усваивать опыт лучших организаторов (сверстников и старших) и обучаться организаторской деятельности.								



## Организационная психология и психология труда

8.	Способность мысленно «прикидывать», «взвешивать», находить соответствие между возникающими задачами практики и количеством возможных исполнителей.								
9.	Тенденции ставить на первое место в решении практических задач наличие людских возможностей (а не материальных и других).								
	Общий балл ( $\Sigma$ )								
	Средний балл ( $M$ ); $M = \Sigma/n$ , где $n$ – количество качеств								
	<b>3. Психологический такт</b> (способность находить меру подхода к людям при установлении взаимоотношений и взаимодействий с ними)								
1.	Способность сдерживать себя во взаимоотношениях с людьми в состоянии возбуждения, бурной радости, гнева.								
2.	Способность находить верный тон, если возбужденное состояние возникло у другого человека.								
3.	Умение находить общий язык с разными людьми в разных обстоятельствах (отсутствие «речевого шаблона»).								
4.	Способность находить индивидуальный подход к людям в зависимости от их индивидуально-психологических особенностей.								
5.	То же, но в зависимости от временных состояний.								
6.	То же, но в зависимости от обстоятельств, влияющих на взаимоотношения людей друг с другом.								



## Организационная психология и психология труда

7.	Готовность прийти на помощь другим, чуткость, внимательность, участливость по отношению к людям.								
8.	Естественность в обращении с людьми, способность всегда оставаться самим собой (без наигранности, нарочитости поведения).								
9.	Выраженное чувство справедливости в подходе к другим людям.								
	Общий балл ( $\Sigma$ )								
	Средний балл ( $M$ ); $M = \Sigma/n$ , где $n$ – количество качеств								
<b>4. Социальная воздейственность</b> ( <i>способность «заражать» и «заряжать» энергией других людей, способность воздействовать на них</i> )									
1.	Способность речью воздействовать на других, побуждать их к действию.								
2.	Способность к волевому воздействию на других.								
3.	Способность «заражать» и «заряжать» других своей энергией.								
4.	Способность «заражать» других своим отношением к людям, событиям.								
5.	Способность воздействовать на других убедительностью доводов.								
6.	Способность «заражать» и «заряжать» других своими эмоциями, чувствами.								
7.	Способность воздействовать на других личностной деятельностью (действием, включением в работу).								
8.	Способность создавать в группе уверенность в успехе дела.								



## Организационная психология и психология труда

9.	Способность правильно выбирать момент решающего воздействия.								
	Общий балл ( $\Sigma$ )								
	Средний балл ( $M$ ); $M = \Sigma/n$ , где $n$ – количество качеств								
<b>5. Требовательность к другим людям</b> <i>(следует заметить, что это качество личности не всегда в равной мере сочетается с требовательностью к себе)</i>									
1.	Способность быстро принимать решения о предъявлении требования.								
2.	Постоянство в предъявлении требований.								
3.	Самостоятельность в требованиях.								
4.	Гибкость в требованиях.								
5.	Настойчивость в требовательности.								
6.	Способность выражать требования в разной форме (от приказа до шутки).								
7.	Способность находить наилучшую форму требования в зависимости от индивидуальных особенностей человека.								
	Общий балл ( $\Sigma$ )								
	Средний балл ( $M$ ); $M = \Sigma/n$ , где $n$ – количество качеств								
<b>6. Критичность</b> <i>(способность анализировать отклонения от принятых организатором норм в деятельности и поведении других людей. Это качество не всегда сочетается с самокритичностью)</i>									
1.	Способность увидеть и выделить у людей существенные, но мало заметные для других положительные или отрицательные стороны.								



## Организационная психология и психология труда

2.	Самостоятельность в оценках недостатков и положительных особенностей.								
3.	Способность легко анализировать недостатки и положительные особенности.								
4.	Прямота и смелость, критичность без придирчивости.								
5.	Логичность и аргументированность критических замечаний.								
6.	Глубина и существенность критических замечаний.								
7.	Постоянство критичности.								
8.	Доброжелательность критичности.								
	Общий балл ( $\Sigma$ )								
	Средний балл ( $M$ ); $M = \Sigma/n$ , где $n$ – количество качеств								
<b>7. Склонность к организаторской деятельности</b> <i>(в отличие от стремления командовать, стать над другими, главенствовать)</i>									
1.	Потребность в организаторской деятельности.								
2.	Самостоятельность в оценке недостатков и положительных особенностей.								
3.	Способность легко анализировать недостатки и положительные особенности.								
4.	Смелость и готовность принимать на себя роль организатора и ответственного за других.								
5.	Неутомимость в организаторской работе.								



## Организационная психология и психология труда

6.	Чувство удовлетворенности (положительное самочувствие) в процессе организаторской работы.								
7.	Легкость и свобода в выполнении организаторской деятельности (чувствует себя в организаторской деятельности как рыба в воде).								
8.	Пониженное настроение при отсутствии организаторской деятельности.								
	Общий балл ( $\Sigma$ )								
	Средний балл ( $M$ ); $M = \Sigma/n$ , где $n$ – количество качеств								
<b>8. Индивидуальные различия в организаторских способностях личности</b>									
1.	Проявляет организаторские способности во многих видах деятельности.								
2.	Проявляет организаторские способности в каком-то одном сравнительно узком виде деятельности (например, не в художественной самодеятельности, а только в танцах).								
3.	Способность хорошо организовывать и сверстников, и младших.								
4.	Способен хорошо организовать преимущественно сверстников.								
5.	Способен хорошо организовать преимущественно младших.								



## Организационная психология и психология труда

<p><b>6.</b></p>	<p>Уровень выраженности организаторских способностей в зависимости от пола организуемых:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• одинаково хорошо организует и мальчиков, и девочек;</li> <li>• преимущественно мальчиков;</li> <li>• преимущественно девочек.</li> </ul>							
<p><b>7.</b></p>	<p>Уровень выраженности организаторских способностей в зависимости от того, руководит ли характеризуемый другими организаторами или непосредственно исполнителями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• одинаково хорошо руководит и организаторами, и исполнителями;</li> <li>• организаторами лучше, чем исполнителями (сверстниками, одноклассниками и др.);</li> <li>• исполнителями лучше, чем другими организаторами.</li> </ul>							
<p><b>8.</b></p>	<p>Ведущие, преобладающие формы воздействия на организуемых (если различные формы сочетаются, то характеризуйте каждую);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• словесно-логическая форма воздействия (склонен воздействовать логикой доказательств);</li> <li>• практически-активная форма воздействия (склонен воздействовать показом, действием);</li> <li>• эмоциональная форма воздействия («заражает» других своими чувствами, эмоциями).</li> </ul>							



9.	Проявляет себя в организаторской деятельности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• настойчиво, напористо, энергично, активно;</li> <li>• склонен организовать других порывами;</li> <li>• в организаторской деятельности быстр, переключаем, (действует «и скоро, и споро»);</li> <li>• организаторскую деятельность не снижают, не задерживают сильные жизненные воздействия, резкое неодобрение, неудачи;</li> <li>• в организаторской деятельности проявляет себя как чувствительный, но ломкий прибор.</li> </ul>							
	Общий балл ( $\Sigma$ )							
	Средний балл ( $M$ ); $M = \Sigma/n$ , где $n$ – количество качеств							

О степени выраженности того или иного качества можно судить по содержательной характеристике приведенной выше пятибалльной системы.

По каждому из исследуемых качеств определяется общий ( $\Sigma$ ) и усредненный показатель ( $M$ ) в баллах. На основе этих данных необходимо сделать обобщение либо в форме таблицы, либо «личностного профиля»

О степени выраженности того или иного качества можно судить по содержательной характеристике приведенной выше пятибалльной системы.

Если при обобщении независимых характеристик встречаются случаи, когда по одному и тому же показателю разные люди дают разные оценки, превышающие два и более балла (например, один характеризующий ставит 5 баллов, а другой – 3, или соответственно 4 и 2, 3 и 1, тем более 5 и 1, 5 и 2, 4 и 1), то среднюю арифметическую оценку выводить неправомерно. Здесь необходимо дополнительное изучение характеризующей личности по данному показателю. Во всяком случае, подобное несоответствие должно быть специально отмечено при обобщении.

Психологическую характеристику организаторских способ-





## Организационная психология и психология труда

ностей необходимо дать на основе обобщения данных таблицы (психологической избирательности, практически-психологическому уму, психологическому такту и др.).

Обобщение завершается указанием на наиболее значимые для данной личности индивидуальные различия в организаторских способностях, а также тенденций их развития.

На основе указанного выше материала делается общий краткий вывод об изучаемой личности с точки зрения ее организаторских возможностей: не способен к самостоятельной организаторской деятельности, проявляет слабые или средние организаторские способности, проявляет хорошие способности, очень способный организатор.

### 6.4 Опросник Йовайши для изучения профессиональных предпочтений

По опроснику выявляются склонности к следующим сферам профессиональной деятельности:

- сфера искусства;
- сфера технических интересов;
- сфера работы с людьми;
- сфера умственного труда;
- сфера физического труда (склонность к подвижной (физической) деятельности);
- сфера материальных интересов (производство и потребление материальных благ).

#### **Инструкция**

Вам будет предложен перечень положений или вопросов, имеющих 2 варианта ответов. Определите, какому из вариантов вы отдаете предпочтение, и зафиксируйте это в бланке ответов.

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

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



## Организационная психология и психология труда

Отвечайте на вопросы, не пропуская ни одного из них.

Опросник

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



## Организационная психология и психология труда

- б) жить без некоторых удобств, но иметь возможность пользоваться сокровищницей искусства, создавать искусство.
12. Для благополучия общества необходимо:
- а) техника;
  - б) правосудие.
13. Какую из двух книг вы бы с большим удовольствием читали:
- а) о развитии науки;
  - б) о достижениях спортсменов.
14. В газете две статьи разного содержания. Какая из них вызвала бы у вас большую заинтересованность:
- а) о машине нового типа;
  - б) о новой научной теории.
15. Какая из двух работ на свежем воздухе вас больше бы привлекала:
- а) работа, связанная с постоянными передвижениями (агроном, лесничий, дорожный мастер);
  - б) работа с машинами.
16. Какая, на ваш взгляд, задача школы важнее:
- а) подготовить учащихся к работе с людьми, чтобы они могли помогать другим создавать материальные блага;
  - б) подготовить учащихся к практической деятельности, к умению создавать материальные блага.
17. Что, на ваш взгляд, следует больше ценить у участников самодеятельности:
- а) то, что они несут людям искусство и красоту;
  - б) то, что они выполняют общественно полезную работу.
18. Какая, на ваш взгляд, область деятельности человека в дальнейшем будет иметь доминирующее значение:
- а) физика;
  - б) физическая культура.
19. Что обществу принесет больше пользы:
- а) забота о благосостоянии граждан;
  - б) изучение поведения людей.
20. Какого характера научную работу вы бы выбрали:
- а) работу с книгами в библиотеке;
  - б) работу на свежем воздухе в экспедиции.
21. Представьте, что вы профессор университета. Чему бы вы отдали предпочтение в свободное от работы время:
- а) занятиям по литературе;
  - б) опытам по физике, химии.
22. Вам предоставляется возможность совершить поездку в



## Организационная психология и психология труда

разные страны. В качестве кого вы охотнее поехали бы:

а) как известный спортсмен на международные соревнования;

б) как известный специалист внешней торговли с целью покупки необходимых товаров для нашей страны.

23. Какие лекции вы бы слушали с большим интересом:

а) о выдающихся художниках;

б) о выдающихся ученых.

24. Что вас больше привлекает при чтении книг:

а) яркое изображение храбрости героев;

б) прекрасный литературный стиль.

25. Вам предоставляется возможность выбора профессии. Какой из них вы отдали бы предпочтение:

а) работе малоподвижной, но связанной с созданием новой техники;

б) работе, связанной с движением.

26. Какие выдающиеся ученые вызывают у вас наибольший интерес:

а) Попов и Циолковский;

б) Менделеев и Павлов.

27. Как вам кажется, на что следовало бы в школе обратить большее внимание:

а) на спорт, так как это нужно для укрепления здоровья;

б) на успеваемость учащихся, так как это необходимо для их будущего.

28. Что бы вас больше всего заинтересовало в печати:

а) сообщение об открывшейся художественной выставке;

б) известие о митинге в защиту прав человека.

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

а) главного инженера завода;

б) директора универсама.

30. Как вы считаете, что важнее:

а) много знать;

б) создавать материальные блага.



## Организационная психология и психология труда

## Лист для ответов

Фамилия,

имя,

отчество:

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

*Обработка результатов*

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

1-й столбец - сфера искусства: 1а, 5б, 8а, 10а, 11б, 17а, 21а, 23а, 24б, 28а.

2-й столбец - сфера технических интересов: 1б, 3б, 6а, 8б, 12а, 14а, 15б, 25а, 26а, 29б.

3-й столбец - сфера работы с людьми: 2а, 4а, 6б, 9а, 12б, 16а, 17б, 19б, 23б, 28б.

4-й столбец - сфера умственного труда: 4б, 7а, 10б, 13а, 14б, 18а, 20а, 21б, 26б, 30а.

5-й столбец - сфера физического труда: 2б, 5а, 13б, 15а, 18б, 20б, 22а, 24а, 25б, 27а.

6-й столбец - сфера материальных интересов: 3а, 7б, 9б, 11а, 16б, 19а, 22б, 27б, 29а, 30б.

Анализируя полученные данные, необходимо выделить столбцы, содержащие наибольшее количество баллов, и эти сферы деятельности считать предпочитаемыми обследованным.



## 6.5 Методика выявления и оценки профессионально-важных качеств специалистов системы «человек-техника»

Методика предназначена для изучения профессиональной пригодности учащихся для работы в системе «человек – техника». Основополагающим методом исследования является тестирование. Методика предназначена для подростков и юношей 14 –17 лет. Исследование проводит педагог-психолог 1 раз в год. Результаты исследования предназначены для заместителей руководителей по учебно-воспитательной работе, преподавателей, воспитателей, кураторов учебных групп, классных руководителей, мастеров производственного обучения, социального педагога. Методика проводится в стандартных условиях учебных заведений (возможна групповая и индивидуальная формы тестирования). Интерпретация результатов проводится в соответствии с ключом оценки и обработки данных исследования.

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

Методика, наряду с профотбором, используется для более углубленной профессиональной ориентации и при приеме на работу на должности, связанные с эксплуатацией техники. Время обследования испытуемого не ограничено, но следует предупредить о необходимости работать в течение 30 – 40 минут.

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

Инструкция. Перед Вами вопросы, которые помогут Вам оценить выбор профессии. На вопросы нужно отвечать «ДА» или «НЕТ», проставляя ответы в Листе ответов под цифрой соответствующего вопроса. Подумайте перед тем, как ответить на каждый вопрос. Отвечайте на каждый вопрос, не пропуская ни одного. Если у Вас возникают сомнения или затруднения с выбором ответа, спрашивайте сразу же. Время заполнения листа ответов



## Организационная психология и психология труда

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

## Вопросы:

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



## Организационная психология и психология труда

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

**Обработка результатов**

Обработка результатов сводится к подсчету «ДА» я «НЕТ». За каждый ответ, совпадающий с ключом, начисляется 1 балл. Если ответ не совпал с ключом, баллы не начисляются.

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

1. Интерес к технике.
2. Физическое развитие.
3. Наличие чувства ответственности.





## Организационная психология и психология труда

4. Быстрота принятия решения (реакция).
5. Состояние здоровья.
6. Внимание.
7. Психологическая устойчивость.
8. Наличие чувства самосохранения.
9. Устойчивость к внешним раздражителям.
10. Склонность к однообразной работе.
11. Техническая грамотность.

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

Ключ

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

### ЛИСТ ОТВЕТОВ

Дата \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

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

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

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

Методика «Простая сенсомоторная реакция» пред-



## Организационная психология и психология труда

назначена для исследования скорости протекания нервных процессов. Время реакции определяют как интервал между появлением сигнала и ответным действием. Чаще всего изучают два вида простых сенсомоторных реакций: *акустико-моторную, зрительно-моторную*.

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

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

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

После небольшой тренировки дается 20-30 зачетных попыток. Запуск стрелки производится с различных делений шкалы, чтобы у обследуемого не выработался условный рефлекс на время. Учитываются следующие показатели: количество точных, преждевременных и запаздывающих реакций в процентах к общему их числу, а средняя величина ошибки в миллисекундах (частное от деления суммы абсолютных величин ошибок на общее количество реакций).



## 6.6 Исследование представлений субъекта труда о необходимых для выбранной деятельности свойствах личности

Профессионально значимые свойства субъекта труда - это такие характеристики человека, от которых зависит успешность его профессиональной деятельности. В качестве профессионально значимых свойств могут выступать индивидуально-психологические свойства личности (т. е. свойства индивида, опосредованные отношениями личности) и отношения личности. К индивидуально-психологическим свойствам относятся сенсорные, перцептивные, аттенционные, мнемические, мыслительные, речевые, эмоциональные, волевые, коммуникативные свойства личности. Отношения личности включают отношения человека к себе, к другим людям, к труду, к своей профессии, специальности, тем или иным профессиональным задачам, отношение к материальным ценностям и общественной собственности, отношение к идеологическим ценностям общества, законам и правилам, к будущему, ко всяким переменам и т. д.

Цель методики - исследовать представления субъекта труда о значимости индивидуально-психологических свойств, оценить иерархию этих свойств в связи с особенностями профессиональной деятельности.

### Методика

Группе специалистов в какой-либо области профессиональной деятельности предлагается анкета, в которой перечислен ряд индивидуально-психологических свойств. Испытуемые (не менее 20 человек) должны оценить значение каждого из названных свойств для своего вида деятельности.

I вариант опросника используется при изучении профессий, в которых преобладают элементы умственного труда. Для профессий, в которых преобладают сенсорные и моторные свойства, может быть применен II вариант опросника - «Лист Липмана».

Испытуемый должен внимательно прочитать сначала весь опросный лист, после чего приступить к его заполнению.

На каждый вопрос следует дать ответ при помощи цифр: 2 - если данное свойство совершенно необходимо для успешной работы по выбранной специальности; 1 - если оно желательно; 0 - если оно безразлично.

### I вариант



## Организационная психология и психология труда

1. Способность длительное время сохранять устойчивое внимание, несмотря на усталость и посторонние раздражители.
2. Умение распределять внимание при выполнении нескольких действий, функций, задач.
3. Способность сосредоточить в течение достаточно длительного периода времени внимание на одном предмете.
4. Способность быстро переключать внимание с одного вида деятельности на другой.
5. Способность вести наблюдения за большим количеством переменных исследуемого объекта одновременно.
6. Умение подмечать незначительные изменения в исследуемом объекте.
7. Умение выбирать при наблюдении материал, необходимый для решения данной проблемы.
8. Тонкая наблюдательность по отношению к душевной жизни человека.
9. Способность к самонаблюдению.
10. Способность подмечать изменения в окружающей обстановке, не сосредоточивая сознательно на них внимание.
11. Способность тут же точно передать раз прочитанное.
12. Способность тут же точно передать раз услышанное.
13. Способность легко запоминать словесно-логический материал (термины, даты, цифры).
14. Способность легко запоминать наглядно-образный материал (планы, схемы, изображения, графики).
15. Способность к произвольному запоминанию материала.
16. Способность в течение длительного времени удерживать в памяти большое количество материала.
17. Особая память на внешность и поведение человека.
18. Способность точно воспроизводить материал в нужный момент.
19. Способность к узнаванию факта, явления по малому количеству признаков.
20. Способность к избирательному воспроизведению нужного в данный момент материала.
21. Согласованность движений с процессами восприятия.
22. Устойчивость к статическим нагрузкам.
23. Способность к быстрдействию в условиях дефицита времени.
24. Быстрая реакция на неожиданное слуховое впечатление посредством определенных движений.
25. Красивый почерк.



## Организационная психология и психология труда

26. Согласованность одновременных движений рук и ног в различных сочетаниях (синхронные, последовательные, разнотипные).
27. Быстрая реакция на внезапные зрительные впечатления посредством определенных движений.
28. Быстрота и точность пальцев рук.
29. Пластичность и выразительность движений.
30. Умение быстро записывать.
31. Умение узнавать и отличать различные цвета.
32. Глазомерное определение расстояний, углов, размеров.
33. Способность к различению звуков по громкости, высоте, тембру.
34. Способность к различению перепадов температуры.
35. Способность к быстрому распознаванию небольших отклонений от заданной формы.
36. Способность наглядно представлять себе новое, ранее не встречающееся в опыте, или старое, но в новых условиях.
37. Способность прогнозировать исход событий с учетом их вероятности.
38. Способность находить новые и необычные решения.
39. Умение видеть несколько возможных путей и мысленно выбирать наиболее эффективный.
40. Способность к переводу образа из одной модальности в другую, к воссозданию образа по словесному описанию.
41. Способность рассматривать проблему с нескольких различных точек зрения.
42. Аргументированность критического анализа.
43. Способность схватить суть основных взаимосвязей, присущих проблеме.
44. Способность отбросить обычные, стандартные методы и решения, ставшие негодными, и искать новые, оригинальные решения.
45. Умение выбирать из большого объема информации ту, которая необходима для решения данной задачи.
46. Умение делать вывод из противоречивой информации.
47. Чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено.
48. Способность видеть дальше непосредственно данного и очевидного.
49. Умение определять характер информации, недостающей для принятия решения.
50. Способность принять правильное решение при недостатке



## Организационная психология и психология труда

необходимой информации или отсутствии времени на ее осмысление.

51. Постоянство хорошего настроения.
52. Эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений.
53. Умение найти привлекательные стороны в любой работе.
54. Увлеченность поиском решения вопроса.
55. Способность переживать то, что переживают и чувствуют другие.
56. Уравновешенность, самообладание при конфликтах.
57. Способность передавать другим людям свое настроение, эмоциональный заряд.
58. Быстрая адаптация к новым условиям.
59. Умение заставить себя делать неинтересную, но необходимую работу.
60. Умение отстаивать свою точку зрения.
61. Умение повиноваться, в точности исполнять предписания.
62. Способность к длительной умственной работе без ухудшения качества и снижения темпа.
63. Упорство в преодолении возникающих трудностей.
64. Способность к длительному сохранению высокой активности (энергичность).
65. Малая внушаемость, способность не поддаваться влиянию, особенно со стороны авторитетных лиц.
66. Способность брать на себя ответственность в сложных ситуациях.
67. Способность объективно оценивать свои достижения, силы и возможности.
68. Сохранение собранности в условиях, стимулирующих возбуждение.
69. Умение давать четкие, ясные формулировки при сжатом изложении мысли (при ответах и постановке вопроса).
70. Умение связно и логично излагать свои мысли в развернутой форме (отчет, доклад, выступление).
71. Умение вести научную беседу, спор, диалог, аргументировать, доказывать свою точку зрения.
72. Сильный, звучный и выносливый голос.
73. Отсутствие дефектов речи, хорошая дикция.
74. Способность произвольной передачи своих представлений или чувств с помощью жестов, мимики, изменения голоса.
75. Способность понимать подтекст речи (иронию, шутку).
76. Умение вести деловую беседу, переговоры.



## Организационная психология и психология труда

77. Умение доходчиво довести до слушателя свои мысли и намерения.
  78. Способность быстро найти нужный тон, целесообразную форму общения в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей собеседника.
  79. Способность к быстрому установлению контактов с новыми людьми.
  80. Способность располагать к себе людей, вызывать у них доверие.
  81. Способность разумно сочетать деловые и личные контакты с окружающими.
  82. Умение согласовывать свои действия с действиями других лиц.
  83. Умение дать объективную оценку действиям других людей.
- II вариант (Лист Липмана)*
1. Восприятие, быстрое узнавание не бросающихся в глаза, слабо освещенных или отдаленных предметов.
  2. Восприятие, быстрое узнавание тихих или разнообразных шумов.
  3. Восприятие, быстрое узнавание и различение ритмов.
  4. Восприятие, быстрое узнавание и различение запахов.
  5. Восприятие, быстрое узнавание и различение вкусовых ощущений.
  6. Быстро замечать разницу в температуре.
  7. Быстро замечать колебания атмосферного давления.
  8. Быстро замечать разницу в весе.
  9. Быстро распознавать разницу во влажности.
  10. Замечать незначительную шероховатость с помощью осязания.
  11. Различать разные степени гладкости и неровности.
  12. Различать с помощью осязания толщину различных предметов (например, ниток или картона).
  13. Различать с помощью осязания степень твердости или гибкости (например, картона, металла).
  14. Быстро узнавать или сравнивать различные степени сопротивления или давления.
  15. Узнавать или различать основные цвета.
  16. Узнавать и различать даже незначительные оттенки и степени цвета.
  17. Оценка больших промежутков времени (дней, недель, месяцев).
  18. Оценка коротких промежутков времени (секунд и минут).



## Организационная психология и психология труда

19. Оценка больших расстояний.
20. Оценка и различение скорости и направления движений движущихся предметов.
21. Оценка ускоренных движений.
22. Оценка замедленных движений.
23. Оценка пространственного соотношения предметов.
24. Оценка и сравнение на глаз небольших расстояний (сантиметр, миллиметр).
25. Оценка и сравнение длин и величин, особенно при различном положении сравниваемых предметов, или при различном их расстоянии, или при неодинаковом или меняющемся положении наблюдателя.
26. Оценка углов, особенно прямых.
27. Быстро узнавать небольшие отклонения от предписанной формы (круг, прямой угол, квадрат, параллельность двух линий).
28. Быстро узнавать небольшую разницу в форме, величине, расположении и т. д. (сортировка).
29. Оценка и сравнение на ощупь небольших расстояний.
30. Сравнение расстояний, воспринятых путем зрения и осязания.
31. Находить зрительно воспринятую точку в пространстве (дыру) посредством невидимого глазом движения (нащупывания).
32. Узнавать, откуда исходит звук.
33. Быстро узнавать небольшие отклонения в высоте тона, тембра, силе или ритме звука.
34. Быстро узнавать зрительные впечатления.
35. Быстро и правильно читать.
36. Быстро и правильно восполнять неполные впечатления.
37. Разбираться в неясном почерке.
38. Понимать неясное произношение.
39. Точно и наглядно представлять себе предметы и их части (черчение в уме, конструктивная фантазия).
40. Понимать строение и работу машины.
41. Пространственно представлять нарисованные предметы и представлять себе проекцию на плоскость и разрез пространственных предметов.
42. Быстро и верно запечатлевать пространственные соотношения.
43. Уверенно запечатлевать путем немногих повторений известную связь между явлениями.
44. Способность сразу запоминать большие цитаты и целиком их повторять.





## Организационная психология и психология труда

45. Уверенность при немедленном повторении только что прочитанного.
46. Уверенность при немедленном повторении только что услышанного.
47. Быстро вспоминать заученное на память.
48. Точное и продолжительное воспоминание о положениях, пережитых только один раз или редко.
49. Точное и продолжительное воспоминание о местах и путях, виденных только один раз или редко.
50. Точное и продолжительное воспоминание о людях, виденных всего один раз или редко.
51. Точная и продолжительная память на слова (фамилии), слышанные или виденные один раз или редко.
52. Точная и продолжительная память на числа, слышанные или виденные один раз или редко.
53. Точно и уверенно узнавать предметы по их форме и величине.
54. Правильно писать.
55. Выполнять грубые и сильные движения.
56. Выполнять малые и ловкие движения, точно разделять малые движения (пальцев), уверенно и спокойно выполнять предписанные малые движения, особенно правильно их направлять.
57. Красивый разборчивый почерк.
58. Точно соразмерять движения, особенно их силу (как, например, при работе молотом или при выдувании).
59. Уверенное и правильное выполнение широких движений (руки) в отношении направления и величины (прицел).
60. Частое и быстрое повторение одного и того же движения в течение долгого времени, как при пилении.
61. Частая и быстрая смена различных движений одной и той же конечности (руки, ноги).
62. Приноравливать темп собственных движений к данному постоянному темпу, например машины.
63. Приноравливать темп собственных движений к данному имеющемуся темпу.
64. Способность ускорять при особых обстоятельствах темп работы.
65. Соединять в группы часто повторяющуюся последовательность различных движений (общий импульс).
66. Быстро отвечать на различные впечатления собственными различными движениями.
67. Очень быстро и уверенно выбирать между движениями,



возможными в определенном случае (присутствие духа).

68. Быстро выполнять предписанные движения в определенной фазе работы.

69. Быстро отвечать на неожиданное зрительное восприятие определенными предписанными движениями.

70. Быстро отвечать на неожиданное слуховое восприятие определенным движением.

71. Быстро отвечать на неожиданное осязательное восприятие или сопротивление определенным предписанным движением.

72. Быстро отвечать на неожиданное нарушение равновесия определенным предписанным движением.

73. Быстро узнавать и различать неожиданные перемены в ритме движения, быстро отвечать на эти перемены определенными предписанными движениями.

74. Одновременно выполнять различными конечностями (руками, ногами) разного рода работу.

75. Быстрая смена различных деятельности разных конечностей.

76. Высокая степень упражняемости в разного рода движениях и их смене.

77. Способность сохранять долгое время непрерывное внимание к работе, не уставая заметно и не понижая внимания вследствие утомления.

78. Долго переносить голод и жажду, не истощаясь.

79. Способность противостоять влиянию погоды или нечувствительность к этому влиянию.

80. Подавление сонливости.

81. Смена дневной и ночной работы.

82. Продолжительное равномерное наблюдение за одним предметом.

83. Продолжительное равномерное наблюдение за несколькими предметами посредством одного и того же органа чувств, например за различными машинами или различными частями одной и той же работы (осмотрительность).

84. Одновременно наблюдать различными органами чувств (глаз и ухо), быстро отвечать на раздражение одного органа, не понижая внимания к ощущениям другого органа.

85. Концентрировать внимание на определенных повторяющихся периодах рабочего процесса.

86. Величайшее напряжение внимания в определенные моменты.

87. Быстро менять направление внимания, готовность воспри-



нимать все новые ощущения.

88. Способность не ослаблять внимания под влиянием испуга или неожиданных впечатлений.

89. Не ослаблять внимания в присутствии лиц другого пола.

90. Способность делать наблюдения без того, чтобы сознательно и произвольно направлять на них внимание.

91. Переносить неприятные впечатления (дурной запах, шум, грязь и т. д.).

92. Способность переносить мелкие неприятные ощущения (холодная вода, ожог, царапина, электрический ток) без потрясений.

93. Однообразная работа.

94. Работать не по схеме, самостоятельно вносить изменения.

95. Тщательно выполнять привычную работу.

96. Изобретение известных приемов для облегчения или ускорения предписанной работы.

97. Часто менять работу, не теряя лишнего времени на приравнивание к новой работе.

98. Быстро приспосабливаться к новым и непривычным требованиям.

99. Соревнование.

100. Совместная и дружная работа в общем помещении.

101. Долгое пребывание в одиночку и отсутствие возможности общения с людьми.

102. Согласование своей работы с работой других (товарищество).

103. Военная дисциплина.

104. Работа более головой, чем мускулами, напряжение ума, внимание и т. д.

105. Самостоятельно думать и распоряжаться, целесообразно распределять отдельные фазы работы по месту и времени.

106. Быстро принимать решение при изменении ситуации.

107. Совершать также опасную работу.

108. Постоянство, не капризность, независимость от настроения.

109. Осторожность.

110. Порядок, старательность, чистота.

111. Терпение, способность медленно и верно двигаться к цели.

112. Приказывать.

113. Энергичность, способность оживлять работу и побуждать к ней, сообщать другим свою волю.

114. Умение обращаться с подчиненными, быть с ними справедливым.

115. Тактичность, умение обращаться с людьми различного об-



- шественного положения, характера и т. д.
116. Повиноваться, в точности выполнять предписания.
  117. Добросовестность, чувство долга, исполнительность.
  118. Способность не давать мешать себе работать даже лицам начальствующим или опасным.
  119. Ответственность, способность занимать ответственную должность.
  120. Абсолютная честность, свойство не соблазняться доверенными чужими вещами или деньгами.
  121. Умение молчать.
  122. Всегда ровный, приятный характер.
  123. Самостоятельная организация, целесообразное распределение работы между отдельными лицами.
  124. Самостоятельное комбинирование, способность разбираться в фазах процессов производства предприятия и их взаимном соотношении.
  125. Критическое отношение к своей работе.
  126. Критическое отношение к чужой работе.
  127. Быстро замечать и поправлять ошибочные впечатления.
  128. Быстрый и уверенный письменный счет.
  129. Быстрый и уверенный счет в уме.
  130. Умение выражаться письменно.
  131. Умение выражаться устно.
  132. Умение чертить.
  133. Умение рисовать.
  134. Хороший стиль.
  135. Выразительная мимика.
  136. Коротко и ясно спрашивать.
  137. Коротко и ясно отвечать.
  138. Способность подробно описывать предмет или приспособление.
  139. Способность изображать что-нибудь подробно и в разных видах.
  140. Способность влиять на людей.
  141. Понимание абстракции.
  142. Малая внушаемость, способность не поддаваться влиянию других.
  143. Подражание чужой деятельности.
  144. Копировать чертежи.
  145. Копировать рисунки.
  146. Рисовать с натуры.
  147. Выполнять работу по чертежу.



## Организационная психология и психология труда

148. Самостоятельно набрасывать чертежи (эскизы).
149. Воспроизводить чертежи по моделям.
150. Установление красивых или бросающихся в глаза пространственных соотношений (чувство симметрии и т. д.).
151. Красиво распределять цвета или так, чтобы они бросались в глаза.

### **Обработка и анализ результатов**

1. Рассчитать среднюю оценку каждого свойства для обследованной группы испытуемых. Выписать свойства, признанные необходимыми (средняя оценка от 1,6 до 2), и установить их иерархию.
2. Вычислить среднюю оценку для каждой группы свойств и занести в протокол полученные данные.

### Образец протокола к занятию

№ вопро-сов	Свойства личности	Средний балл
1-4	Аттенционные	
5-10	Наблюдательность	
11-20	Мнемические	
21-30	Моторные	
31-35	Сенсорные	
36-40	Имажинитивные	
41-50	Мыслительные	
51-58	Эмоциональные	
59-68	Волевые	
69-74	Речевые	
75-83	Коммуникативные	

3. Сопоставить значимость индивидуально-психологических свойств с профессиональными задачами, характерными для изучаемой деятельности.

## **6.7 Методика Д. Кейерси**

Методика предназначена для выявления типа темперамента - одной из наиболее устойчивых личностных характеристик. Опросник разработан в 1956 г. профессором Калифорнийского университета Д. Кейерси. Создан на основе известного варианта методики Майерс-Бриггс (МВТ1) как форма, более удобная для проведения массовых психодиагностических исследований.



## Организационная психология и психология труда

Методика позволяет определить относительную выраженность следующих параметров, психических свойств:

- экстраверсии - интроверсии (шкала E-1);
- интуиции - здравого смысла (шкала N-8);
- мышления - чувства (шкала T - P);
- планомерности - импульсивности (шкала 1-P).

Методика Д. Кейерси широко распространена в технологиях профориентации, психологическом консультировании. Возможности методики:

- определяет устойчивые личностные черты, связанные, с точки зрения авторов, с темпераментом;
- позволяет составить целостный типологический функциональный портрет личности;
- наиболее целесообразно использовать при отборе на должности с высоким уровнем неопределенности алгоритма труда, т. е. такие, где велика роль личности работника (например, позиции руководителей разных уровней, должности, связанные с работой в экстремальных физических или социальных условиях);
- описания типов личности в методике достаточно конкретны и понятны человеку без психологической подготовки, что позволяет испытуемым довольно быстро получить результаты тестирования.

Ограничения методики:

- выявляет скорее ценностные регуляторы профессионального самоопределения, чем реальные возможности оптанта осуществить сделанный профессиональный выбор;
- отсутствуют сведения о валидности и надежности результатов тестирования.

### **Опросник Д. Кейерси**

**Инструкция.** Вам предлагается ответить на 70 вопросов.

На каждый из них существует два варианта ответа («а» или «б»). Все ответы равноценны, правильных или неправильных ответов нет. Необходимо выбрать тот, который вам подходит более всего, и в соответствующей графе ответного бланка поставить «+». Если вы сомневаетесь, какой ответ выбрать, постарайтесь сделать выбор, вспомнив наиболее характерное для вас поведение в подобных ситуациях. Работайте быстро, подолгу не задумываясь над ответом, не пропуская вопросов. Не забудьте вписать в бланк необходимые сведения о себе (фамилию и т. д.).

1. В компании (на вечеринке) вы:
  - а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев;
  - б) общаетесь с немногими - вашими знакомыми.



## Организационная психология и психология труда

2. Вы человек скорее:
  - а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
  - б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3. Как, по-вашему, что хуже:
  - а) «витать в облаках»;
  - б) придерживаться проторенной дорожки.
4. Вы более подвержены влиянию:
  - а) принципов, законов;
  - б) эмоций, чувств.
5. Вы более склонны:
  - а) убеждать;
  - б) затрагивать чувства.
6. Вы предпочитаете работать:
  - а) исполняя все точно в срок;
  - б) не связывая себя определенными сроками.
7. Вы склонны делать выбор:
  - а) довольно осторожно;
  - б) внезапно, импульсивно.
8. В компании (на вечеринке) вы:
  - а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
  - б) быстро утомляетесь и предпочитаете уйти пораньше.
9. Вас более привлекают:
  - а) здравомыслящие люди;
  - б) люди с богатым воображением.
10. Вам интереснее:
  - а) то, что происходит в действительности;
  - б) те события, которые могут произойти.
11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:
  - а) требования закона, чем обстоятельства;
  - б) обстоятельства, чем требования закона.
12. Обращаясь к другим, вы склонны:
  - а) соблюдать формальности, этикет;
  - б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.
13. Вы человек скорее:
  - а) точный, пунктуальный;
  - б) неторопливый, медлительный.
14. Вас больше беспокоит необходимость:
  - а) оставлять дела незаконченными;
  - б) непременно доводить дела до конца.
15. В кругу знакомых вы, как правило:
  - а) в курсе происходящих там событий;
  - б) узнаете о новостях с опозданием.



## Организационная психология и психология труда

16. Повседневные дела вам нравится делать:
  - а) общепринятым способом;
  - б) своим оригинальным способом.
17. Предпочитаю таких писателей, которые:
  - а) выражаются буквально, напрямую;
  - б) пользуются аналогиями, иносказаниями.
18. Что вас больше привлекает:
  - а) стройность мысли;
  - б) гармония человеческих отношений.
19. Вы чувствуете себя увереннее:
  - а) в логических умозаключениях;
  - б) в практических оценках ситуации.
20. Вы предпочитаете, когда дела:
  - а) решены и устроены;
  - б) не решены и пока не улажены.
21. Как, по-вашему, вы человек скорее:
  - а) серьезный, определенный;
  - б) беззаботный, беспечный.
22. При телефонных разговорах вы:
  - а) не продумываете заранее то, что будет сказано;
  - б) мысленно репетируете то, что нужно сказать.
23. Как вы считаете, факты:
  - а) важны сами по себе;
  - б) есть проявление общих закономерностей.
24. Фантазеры, мечтатели обычно:
  - а) раздражают вас;
  - б) довольно симпатичны вам.
25. Вы чаще действуете как человек:
  - а) хладнокровный;
  - б) вспыльчивый, горячий.
26. Каким, по-вашему, хуже быть:
  - а) несправедливым;
  - б) беспощадным.
27. Обычно вы предпочитаете действовать:
  - а) тщательно оценив все возможности;
  - б) полагаясь на волю случая.
28. Вам приятнее:
  - а) покупать что-либо;
  - б) иметь возможность купить.
29. В компании вы, как правило:
  - а) первым заводите беседу;
  - б) ждете, когда с вами заговорят.





30. Здравый смысл:
    - а) редко ошибаетесь;
    - б) часто попадаете впросак.
  31. Детям часто не хватает:
    - а) практичности;
    - б) воображения.
  32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее:
    - а) принятыми нормами;
    - б) своими чувствами, ощущениями.
  33. Вы человек скорее:
    - а) твердый, чем мягкий;
    - б) мягкий, чем твердый.
  34. Что, по-вашему, больше впечатляет:
    - а) умение методично организовывать;
    - б) умение приспособиться и довольствоваться достигну-
- тым.
35. Вы больше цените:
    - а) определенность, законченность;
    - б) открытость, многовариантность.
  36. Новые и нестандартные отношения с людьми:
    - а) стимулируют, придают вам энергии;
    - б) утомляют вас.
  37. Вы чаще действуете как:
    - а) человек практического склада;
    - б) человек оригинальный, необычный.
  38. Вы более склонны:
    - а) находить пользу в отношениях с людьми;
    - б) понимать мысли и чувства других.
  39. Что приносит вам большее удовлетворение:
    - а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного во-
- проса;
- б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.
40. Вы руководствуетесь более:
    - а) рассудком;
    - б) велениями сердца.
  41. Вам удобнее выполнить работу:
    - а) по предварительной договоренности;
    - б) которая подвернулась случайно.
  42. Вы обычно полагаетесь на:
    - а) организованность, порядок;
    - б) случайность, неожиданность.
  43. Вы предпочитаете иметь:



## Организационная психология и психология труда

- а) много друзей на непродолжительный срок;
  - б) несколько старых друзей.
44. Вы руководствуетесь в большей степени:
- а) фактами, обстоятельствами;
  - б) общими положениями, принципами.
45. Вас больше интересуют:
- а) производство и сбыт продукции;
  - б) проектирование и исследования.
46. Что вы скорее сочтете за комплимент:
- а) «Вот очень логичный человек»;
  - б) «Вот тонко чувствующий человек».
47. Вы более цените в себе:
- а) невозмутимость;
  - б) увлеченность.
48. Вы предпочитаете высказывать:
- а) окончательные и определенные утверждения;
  - б) предварительные и неоднозначные утверждения.
49. Вы лучше чувствуете себя:
- а) после принятия решения;
  - б) не ограничивая себя решениями.
50. Общаясь с незнакомыми, вы:
- а) легко завязываете продолжительные беседы;
  - б) не всегда находите общие темы для разговора.
51. Вы больше доверяете:
- а) своему опыту;
  - б) своим предчувствиям.
52. Вы чувствуете себя человеком:
- а) более практичным, чем изобретательным;
  - б) более изобретательным, чем практичным.
53. Кто заслуживает большего одобрения:
- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
  - б) человек, сильно переживающий.
54. Вы более склонны:
- а) быть прямым и беспристрастным;
  - б) сочувствовать людям.
55. Что, по-вашему, предпочтительнее:
- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено;
  - б) предоставить событиям идти своим чередом.
56. Отношения между людьми должны строиться:
- а) на предварительной взаимной договоренности;
  - б) в зависимости от обстоятельств.
57. Когда звонит телефон:



## Организационная психология и психология труда

- а) вы торопитесь подойти первым;  
б) вы надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.
58. Что вы цените в себе больше:  
а) развитое чувство реальности;  
б) пылкое воображение.
59. Вы больше придаете значение тому:  
а) что сказано;  
б) как сказано.
60. Что выглядит большим заблуждением:  
а) излишняя пылкость, горячность;  
б) чрезмерная объективность, беспристрастность.
61. Вы в основном считаете себя:  
а) трезвым и практичным;  
б) сердечным и отзывчивым.
62. Какие ситуации привлекают вас больше:  
а) регламентированные и упорядоченные;  
б) неупорядоченные и нерегламентированные.
63. Вы человек скорее:  
а) педантичный, чем капризный;  
б) капризный, чем педантичный.
64. Вы чаще склонны:  
а) быть открытым, доступным людям;  
б) быть сдержанным, скрытным.
65. В литературных произведениях вы предпочитаете:  
а) буквальность, конкретность;  
б) образность, переносный смысл.
66. Что для вас труднее:  
а) находить общий язык с другими;  
б) использовать других в своих интересах.
67. Чего бы вы себе больше пожелали:  
а) ясности размышлений;  
б) умения сочувствовать.
68. Что хуже:  
а) быть неприхотливым;  
б) быть излишне привередливым.
69. Вы предпочитаете:  
а) запланированные события;  
б) незапланированные события.
70. Вы склонны поступать скорее:  
а) обдуманно, чем импульсивно;  
б) импульсивно, чем обдуманно.



## Организационная психология и психология труда

Регистрационный лист к опроснику Д. Кейсерс

Фамилия, имя, отчество: \_\_\_\_\_

Возраст: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

**Обработка результатов.** Подсчет баллов производится простым суммированием количества крестиков во всех вертикальных столбцах регистрационного листа.

В пустые ячейки внизу каждого столбца записывается количество зачеркнутых ответов по вариантам «а» и «б». Для первого столбца первичная обработка на этом заканчивается. Данные б других столбцов попарно складываются, а результаты записываются в нижние пустые ячейки.

Нужно обвести ту букву, которой соответствует большее число из пары.

Возможны следующие комбинации:

ESTJ	ENTJ	ENFJ	ESFJ
ISTJ	INTJ	INFJ	ISFJ
ESTP	ENTP	ENFP	ESFP
ISTP	INTP	INFP	ISFP

В результате получился четырехбуквенный код, который обозначает функциональный тип испытуемого.

Интерпретация результатов

### Функциональные портреты разных типов личности

**1. ESTJ - «Администратор».** Цельная натура с высоко развитым чувством долга. Все любит делать по заранее намеченному плану, без глупостей и лишних выдумок, во всем предпочитает порядок и четкость, ясно поставленную цель. На него можно положиться, он ответствен, надежен и исполнитель.

Любую работу доводит до конца, уделяя внимание даже мелочам. Рассудителен и осмотрителен.

Легко ладит с людьми, открыт, общителен. Очень практичен, предпочитает больше полагаться на рассудок, чем на чувства. Без труда решает бытовые проблемы и в житейских ситуациях имеет явное преимущество перед представителями других типов личности.

По складу характера принадлежит к административному типу, так как обладает симбиозом таких качеств, как исполнительность, ответственность и умение работать с людьми. Ему хорошо понятны механизмы взаимоотношений «начальник - подчиненный», причем он одинаково успешно действует в обеих ролях.



## Организационная психология и психология труда

Ему подходят профессии: менеджер; маклер; брокер; секретарь; экспедитор; государственный служащий; банкир; бухгалтер; контролер; налоговый инспектор; администратор.

**2. ISTJ - «Опекун».** Человек слова, его девиз: «Сказано - сделано». На него можно положиться, он спокоен, сдержан, надежен, основателен и пунктуален. Несколько замкнут и мало-эмоционален. У него логический склад ума, больше доверяет рас-судку и фактам, чем интуиции и чувствам. У него хорошая память даже на мелочи. Возможно, он несколько суров и упрям, но на таких держится земля.

Необщителен, имеет немногих, но верных и проверенных друзей. Цельная натура, не любит неорганизованности, неопре-деленности, суеты. Его раздражают несобранные и непунктуаль-ные люди, он требователен к себе и окружающим. В сложных жизненных ситуациях сохраняет спокойствие и трезвый ум.

Хороший семьянин и верный супруг, до конца готов вы-полнить свой долг перед родными и близкими.

В рабочей среде склонен поддерживать иерархические отношения, предпочитает четкие механизмы взаимоотношений «начальник - подчиненный», плановую организацию труда. Во всем любит порядок, любое дело доводит до конца.

Подходят такие профессии: юрист; судья; архивариус; прокурор; нотариус. Возможны варианты: делопроизводитель; бухгалтер; налоговый инспектор; контролер; банковский служа-щий; диспетчер; экономист; военнослужащий; государственный служащий; оператор; корректор.

**3. ESFJ - «Коммерсант».** Человек практичный, здраво-мыслящий, обладает житейской сметливостью и мудростью, по-нимает толк в жизни, умеет извлекать для себя пользу из многих ситуаций.

Общителен, открыт; много друзей, знакомых, старается постоянно расширять их круг, жизнерадостен, долго не помнит обид, его оптимизм привлекает людей. Он любит встречи, засто-ля, очень гостеприимен, все время окружен людьми. Умеет це-нить и понимать людей и друзей и пользуется симпатией с их стороны. Он понимает актуальные нужды и потребности окружа-ющих, умеет извлекать пользу из человеческих взаимоотношений, хорошо чувствует конъюнктуру, умеет просчитывать на несколько ходов вперед.

У него ярко выраженные коммерческие способности. Его сознание занято экономическими категориями. Работа, сервис, производство - все рассматривается с точки зрения подсчетов и



## Организационная психология и психология труда

оценок. Принципы, которые не согласуются с его представлением о бизнесе, не представляют большой важности. Кроме того, он умеет подойти к человеку, понять его - интересы клиента превыше всего.

Ему подходят профессии: коммерсант; продавец; брокер; поставщик; маклер; финансист; коммивояжер; проводник; работник рекламы; администратор торгового зала; коммерческий директор; официант.

**4. ISFJ - «Консерватор».** Хранитель традиций, устоев, хорошо чувствует связь времен и преемственность поколений. Спокоен, сдержан. Хороший хозяин, в доме и на работе каждая вещь знает свое место. В доме любит все делать своими руками, чтобы было сделано как следует, «на века». Работает тщательно, обстоятельно, несколько медленно, но надежно. Он самоуверен, иногда упрям; уверен в своей жизненной позиции и любит настоять на своем.

На работе предпочитает четкую организованность, устойчивую плановую структуру. Чувствует себя более уверенно при ясно определенных целях и способах их достижения, работа в неопределенной ситуации, руководство людьми для него нежелательны - слишком дорого дается.

Надежный и ответственный исполнитель во всех организационных иерархиях. Любую работу доводит до конца, уделяя внимание даже мелочам; заранее планирует свою деятельность. Он пунктуален, и отсутствие этого качества у других его раздражает. Требователен не только к другим, но и к себе. Практичен, уверенно себя чувствует в любой житейской ситуации, заботится о своем будущем.

У него очень развито чувство долга, стремление занять достойное место в определенной социальной структуре.

Его сфера профессиональной деятельности: государственный служащий; налоговый инспектор; прокурор; контролер; инженер; технический менеджер; бухгалтер; кассир; банковский служащий; эксперт-криминалист; судья; делопроизводитель; военнослужащий; архивариус; юрист; диспетчер; оператор.

**5. ESTP - «Игрок».** Очень энергичный и активный человек, для него жизнь - игра, все время находится в поисках острых ощущений, в погоне за риском, удачей. Он остроумен, неистощим в выдумках.

У него много друзей и знакомых, искушен в общении с людьми, склонен извлекать выгоду из взаимоотношений. Оптимизм и остроумие привлекают к нему окружающих. Но он непо-



стоянен, его привлекает все новое и интересное.

Монотонная и заорганизованная деятельность - не для него. Предпочитает работать в условиях риска, на грани катастрофы. Однако в любых экстремальных ситуациях не теряет самообладания, мозг приобретает ясность и спокойно ищет выход. Ради этих минут он и живет, именно они доставляют ему радость бытия.

Его сфера профессиональной деятельности должна отвечать таким требованиям, как риск принятия решения; неординарность; разнообразие рабочих ситуаций; самостоятельность; реализация высокой жизненной активности. Хороший спортсмен; спасатель; моряк; тренер; испытатель; геолог; бизнесмен; следователь; милиционер; пожарник; водитель.

**6. ISTP - «Мастер на все руки».** Его постоянно охватывает жажда деятельности, все интересно, все хочется попробовать сделать самому. Его девиз: «Хочешь сделать хорошо - сделай сам». Он энергичен, оптимистичен, независим. Условности, субординация - это не для него, предпочитает братские отношения. Не слишком стремится к высшему образованию, считает, что можно и так многому научиться. Люди этого типа часто бросают школу, им скучно, они все стараются познать сами и прекрасно в этом преуспевают.

Его считают мастером на все руки, и действительно, при желании он может овладеть любым инструментом, будь то скальпель, долото или авиалайнер. Увлекается спортом, пилотированием, серфингом - всем, что требует риска и бесстрашия. В прошлом он бы был отчаянным дуэлянтом. В критические минуты не теряет головы, всегда рассудок превалирует над чувствами.

Вокруг него много людей, но они мало его интересуют. Он всегда сам по себе: слишком много интересных дел.

Монотонная, требующая пунктуальности и терпения деятельность ему противопоказана. Он должен реализовывать свой энергетический потенциал. В работе привлекают самостоятельность, новизна, разъезды. Его не интересуют отношения в коллективе, он не стремится сделать карьеру в обыденном смысле слова.

Может реализовывать свои способности: в геологических изысканиях; в практической деятельности; в космонавтике; на работе, требующей принятия немедленных решений в экстремальных ситуациях (оператор АЭС, пожарник, полярник, испытатель, водитель).

**7. ESFP - «Гостеприимный хозяин».** Оптимист, быстро



## Организационная психология и психология труда

забывает о неудачах, игнорирует все мрачное, идет по жизни с улыбкой и уверенностью в завтрашнем дне. Жизнь для него - сплошные приключения, его интересует все. Легко поддается соблазнам, щедр, открыт, гостеприимен. Любит людей, не выносит одиночества. Быстро и легко находит общий язык с разными людьми, к нему сразу проникаются доверием. Этому способствуют его доброта, веселость, чувство юмора, меткое словцо. Он прекрасно понимает насущные нужды человека, улавливает оттенки его чувств и отношений. Он практичен и твердо стоит на земле, не усложняет жизнь, понимает, что она состоит из простых житейских радостей, которыми надо уметь пользоваться. В этом он преуспел как никто.

У него много друзей и знакомых, любит шумные компании и застолья. К нему можно подойти в любое время дня и ночи, и он будет всегда человеку рад. В его семье легкие и непринужденные отношения, он - старший друг своему ребенку.

Наука - это не для него, слишком скучно. Он должен работать с людьми.

Его знание человеческой природы, практичность, оптимизм прекрасно подходят для занятий: бизнесом; торговлей; организационной, административной, культмассовой работой.

### **8. ISFP - «Художник».**

Очень чувствителен, импульсивен, остро ощущает бытие, текущие минуты, тонко различает тона и полтона. Независим, неспокоен, стремится уйти от разного рода ограничений, готов на многое для достижения личной свободы.

Предпочитает эпикурейский образ жизни, потакает своим слабостям, старается получить от жизни максимум удовольствия.

Любит интересных и красивых людей, красивые вещи. Ему свойственны большая чувственность, зависимость от настроения.

В отношениях с людьми он непостоянен, люди интересуют не сами по себе, а скорее как произведения искусства. Кроме того, для него личная свобода - превыше всего. Он тщеславен и легко раним, постоянно нуждается в любви, внимании, ему хочется быть значительным и достойным восхищения.

Интересуется искусством: музыкой, живописью, однако тонкости устной и письменной речи его особенно не привлекают. Для успешной работы ему требуется соответствующее настроение, вдохновение.

Принадлежит к артистическому складу темперамента. Для него предпочтительна деятельность, связанная с музыкальным и изобразительным искусством: художник; дирижер; модельер; му-





## Организационная психология и психология труда

зыкант; дизайнер; портной; ювелир; парикмахер; артист; скульптор; фотограф; искусствовед.

**9. ENTJ - «Фельдмаршал».** Логический склад ума, четко и детально продумывает цели и способы их достижения. В любой сфере деятельности ищет закономерности, строит схемы и модели, описывающие все многообразие связей в системе; разрабатывает технологию в наиболее общем смысле слова: это может быть и технология общения с людьми, игры в карты и т. д. Не любит неопределенности, в случае же возникновения должен ее разрешить.

Деятелен, самоуверен и властолюбив, стремится быть хозяином своей жизни. Хочет властвовать не только над людьми, но и над законами природы.

Для него очень важна работа, которой он отдает почти все время. Требователен к себе и окружающим, строг к детям.

Ценит домашний уют, семью, но больше внимания уделяет карьере, которая для него иногда важнее домашнего благополучия.

Обладает талантом руководителя, который умеет четко формулировать задачи перед подчиненными и добиваться неукоснительного их исполнения. Очень работоспособен и энергичен.

Для него предпочтительны: административная, военная деятельности.

**10. INTJ - «Ученый».** Спокоен, независим, самоуверен, умеет контролировать свои эмоции и владеет собой. Несколько замкнут, возможно, окружающие считают его несколько холодным и неземным. Самодостаточен, мало нуждается в людях; ему не нужны ни социальное одобрение, ни поддержка.

Хорошо развито логическое мышление, умение анализировать и теоретизировать. Интеллектуальные достоинства дополняет интуиция, которая помогает видеть суть вещей. Многим интересуются, обладает высокими способностями к обучению.

Все его интересы обращены в будущее, что прошло - принципиально не имеет значения. Для него жизнь - игра на большой шахматной доске. Звания и авторитет положения не имеют существенного значения, его интересы устремлены на поиски научной истины.

В деятельности его привлекают творческое начало, самостоятельность принятия решения, независимость. Лучше работает в одиночестве, далек от проблем взаимоотношений в коллективе, его не привлекает административная и организаторская работа.



## Организационная психология и психология труда

Способен занимать высокие руководящие должности, требующие решения сложных проблем, но не связанные с прямым руководством коллективом.

Ему подходят такие профессии: физик; математик; химик; биолог; шахматист; археолог; филолог; изыскатель; инженер.

**11. ENTP - «Изобретатель».** Энтузиаст, обладает обширными интересами во всех сферах деятельности. Но его привлекает не идея сама по себе, а ее воплощение на практике. Не любит банальные, рутинные операции, монотонная работа его убивает. Интересует все новое, необычное, умеет на привычные вещи смотреть нестандартно, во всем находить изюминку. Прекрасная интуиция, все схватывает на лету, быстро понимает суть технических приспособлений. Его интересует, как и где можно использовать приобретенные знания. Ему доставляет истинное удовольствие момент, когда в голову приходит новая идея.

Общителен, ему интересны люди, жизнь сама по себе, которую он стремится сделать лучше и интереснее. Часто первым завязывает знакомства, у него много знакомых с разнообразными интересами. Очаровательный собеседник, с развитым чувством юмора. Доброжелательность, участие притягивают к нему людей. Хорошо понимает житейские нужды, легко находит подход к детям, и они тянутся к нему. Хороший популяризатор, умеет доступно объяснить сложные вещи и явления, найти им практическое применение.

Данный тип личности позволяет заниматься многими интересными профессиями, требующими нестандартного подхода к решению проблемы, а также умения общаться с людьми: врач; конструктор; фокусник; педагог; воспитатель; программист; администратор; практический психолог; бизнесмен; инженер; изобретатель.

**12. INTP - «Архитектор».** Интеллектуал со сложным внутренним миром, со стремлением к углубленному самопознанию и познанию законов природы.

Прекрасно развита интуиция, синтетический склад ума, мгновенно оценивает любую ситуацию; обладает неистощимым фонтаном новых идей. Тонко чувствует красоту и гармонию, много читает, интересуется искусством.

Несколько замкнут и высокомерен; не любит шумных компаний; предпочитает не тратить попусту время на разговоры; его может увлечь только общение с очень интересными людьми, которые могут дать новую пищу для ума. Однако его замкнутость не мешает тонко чувствовать и понимать других людей, быть чутким



## Организационная психология и психология труда

и умным родителем, который старается всесторонне развивать своих детей.

Данному типу личности подходят профессии: математик; архитектор; философ; биолог; археолог; генетик; историк; строитель; конструктор; модельер; дизайнер; садовод; реставратор.

**13. ENFJ - «Педагог».** Обладает оригинальным, нестандартным умом, хорошей памятью и вниманием. Общителен, обаятелен, внимателен к людям, чуток к их чувствам и нуждам. Хотя он - человек настроения, унынию предается ненадолго. Жизнерадостен и оптимистичен, быстро забывает обиды. Люди всегда ему рады, у него много друзей, он - душа любой компании. Щедр на выдумки, никогда не сидит без дела; умеет организовывать любые мероприятия, формировать группы, распределять роли в группе, создавать благоприятную атмосферу в коллективе, быть лидером и принимать на себя ответственность. Умеет уважать чужую индивидуальность, обладает авторитетом у окружающих людей.

Нетерпелив к рутине, его раздражает монотонная деятельность, он всегда стремится к новому и оригинальному. Даже в обыденных делах старается найти изюминку, чтобы разнообразить и сделать интереснее свою работу.

Образцовый родитель, хорошо понимает детскую психологию, умеет занимать детей и организовывать их досуг. Для этого ему всегда хватает терпения и выдумки.

Принадлежит к педагогическому типу темперамента. Иначе говоря, он - прирожденный воспитатель, педагог, тренер, репетитор, практический психолог. При желании может также добиться успеха и в политике.

**14. INFJ - «Писатель, творческая личность».** Много читает, стремится к самопознанию и саморазвитию личности. У него богатое воображение; умеет ценить красивый слог, поэзию, тонкость чувств; любит метафоры. Для него важно не только то, что сказано, но и то, как сказано. Разбирается во всех оттенках человеческих чувств; для него важна прежде всего человеческая душа, утонченность человеческих отношений. Легко раним, нуждается в любви и признании.

Умеет ценить дружбу: радость друга - его радость. Не любит споров и конфликтов, стремится к гармонии человеческих отношений. Широкому кругу знакомых предпочитает верную дружбу с близкими по духу людьми, которые его понимают. Он - человек настроения, и иногда его воображение может далеко завести. Однако несмотря на импульсивность, он не любит риско-



## Организационная психология и психология труда

вать и старается планировать свою деятельность, заранее оценивая будущие результаты.

У него хорошо развита интуиция, которая помогает быть проницательным и даже прозорливым, заменяя иногда фактические знания.

По складу ума и характера ему подходят профессии: врач; писатель; психолог; режиссер; сценарист; литературовед; театровед; киновед; поэт.

**15. ENFP - «Журналист».** Обладает неиссякаемым запасом энергии, энтузиазма и оптимизма. Его интересуют все: интересные люди, события, истории, особенно привлекает все новое и необычное.

Ко всему подходит творчески, ищет гармонию в мире и людях, что несколько отрывает его от действительности. Ему претят сухая логика и рассудочность, он обладает оригинальным взглядом на вещи и события, у него богатая фантазия.

Очень общителен и все время старается расширять круг своих знакомых. Ему интересен каждый человек; в нем он может увидеть то, чего не замечают другие. Он очень чувствителен, хорошо понимает и чувствует все оттенки человеческого поведения, видит людей насквозь, умеет влиять на окружающих, пользуется их вниманием и интересом. Он - компанейский человек, любит большие компании и шумные застолья, иногда бывает щедр до безрассудства.

Этому типу подходят профессии: журналист; бизнесмен; гид; политик; менеджер; педагог; драматург; культмассовый работник; социолог; переводчик.

**16. INFP - «Философ».** Для него главное - быть самим собой, иметь ценность в собственных глазах. Все время находится в поиске «смысла жизни», ищет потаенный смысл во всех явлениях природы. Духовность - вот свойство, присущее ему в высшей степени. Часто духовность сочетается с религиозностью, но может проявиться и в умении общаться с людьми, находить путь к сердцам с простотой, которой не в состоянии достичь представители других типов темперамента.

Спокоен, уравновешен, стремится к всеобщей гармонии в отношениях и в мире. Обладает чувством собственного достоинства и умеет ценить его у других людей. Его интересуют все аспекты человеческого бытия, как практические, так и теоретические. По любому поводу задает тысячи вопросов и старается их разрешить, ищет связи между различными вещами и событиями.

Несколько замкнут, имеет немногочисленных друзей; его



## Организационная психология и психология труда

больше волнует не общение, а познание мира, борьба со злом за идеалы добра и справедливости. Любит уединение, чтение, разнообразные интеллектуальные занятия; способен к языкам и историческим наукам. Любит свой дом, где всегда есть чем заняться. Ему подходит изречение: «Мой дом - моя крепость».

Уживчив и покладист в семье, главное - чтобы его понимали и поменьше отвлекали от интересных дел.

Его сфера профессиональной деятельности: философ; филолог; историк; архитектор; психолог; биолог, но только не бизнесмен.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аннелиз, Ф. Корнер «Теоретическое исследование пределов возможностей проективных методик» из кн. Проективная психология, - М., 2000. - 258с.
2. Бойко В.В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. [Текст] / В. В. Бойко. - СПб.: Питер, 1999. - 434 с.
3. Болотова А.К., Маркова И. В. Прикладная психология. - М., 2001.
4. Бурлачук Л.Ф. Психодиагностика. - СПб.: Питер, 2002. - 352с.
5. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. [Текст] / Н. Е. Водопьянова – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.
6. Грабе М. Синдром выгорания - болезнь нашего времени : почему люди выгорают и что можно против этого предпринять / М. Грабе ; [пер. с нем.: В. Г. Немченкова] ; науч. ред. Л. Г. Лысюк. – СПб. : Речь, 2008. - 96 с.
7. Елисеев О.П. Практикум по психологии личности. - СПб.: Питер, 2001. - 560с.
8. Иванова Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. – М., Издательство Московского университета, 1987.
9. Иванникова Н. Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания / Н. Н. Иванникова. – М.: Дашков и К, 2009. - 207 с.
10. Макмахон, Г. Тренинг уверенности в себе/ Г. Макмахон. - М. : Эксмо, 2002. - 245 с.
11. Маркова А. К. Психология профессионализма. - М., 1996.
12. Методики социально-психологического исследования личности и малых групп / Сб. научных трудов под.ред. А. Л. Журавлева, Е. В. Журавлевой. - М., 1995.
13. Методы психологической диагностики. Выпуск 2. / Под ред. Воронина А.Н. - М.:1994
14. Никандров В. В. Неэмпирические методы психологии: Учеб. пособие. — СПб.: Речь, 2003. — 53 с.
15. Обозов Н. Н. Психология менеджмента. -СПб., 1995.
16. Оганян К.М., Гукасова Е.В. Психология управления: Практикум. – Ставрополь: Изд-во СКИ БУПК, 2008. - 94с.
17. Орел В.Е. Феномен выгорания в зарубежной психологии. Эмпирическое исследование [Текст] / В.Е. Орел // Психологический журнал. – М.: Наука, 2001. – Т. 20. – № 1. – С. 16–21



18. Полякова, О. Б. Деперсонализация как составляющая профессиональных деформаций и психологическая защита педагогов и психологов / О. Б. Полякова // Педагогика. - 2009. - N 10. - С. 28-35.
19. Почебут Л. Г., Чикер В. А, Организационная социальная психология. -СПб., 2001.
20. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / Под ред. Д. Я. Райгородского. -Самара, 1998.
21. Психологическая диагностика. Учебное пособие / Под ред. К. М. Гуревича, Е. М. Борисовой. - М., 2000.
22. Психогимнастика в тренинге./ Под ред. Хрящевой Н.Ю. Серия: Психологический тренинг.- СПб.: Изд-во Институт Тренинга, РЕЧЬ, 2001 г.-224с.
23. Проективная психология / Пер. с англ. - М.: Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000.- 528с.
24. Прошанский Г.М. «Классификация проективных методов» из кн. Проективная психология, - М., 2000. - 258с.
25. Психометрическое тестирование. Теоретический и практический аспекты. Самара, 2002, 84с.
26. Психология профессионального здоровья : [учебное пособие / проф. Г. С. Никифоров и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. - СПб. : Речь, 2006. - 480 с.
27. Рабочая книга практического психолога: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под. редакцией А.А.Бодалева, А.А.Деркача, Л.Г.Лаптева. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 640 с.
28. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога в образовании : учеб. пособие [Текст] / Е. И. Рогов. - М. : ВЛАДОС, 2005. - 529 с.
29. Романова Е. С. Графические методы в практической психологии. СПб., 2002.
30. Ронгинская Т.И. Синдром выгорания в социальных профессиях./ Т.И. Ронгинская // Психологический журнал. – М.: Наука, 2002. – Т. 23. – № 3. – С. 85–95.
31. Ричард С. Лазарус «Неопределённость и однозначность в проективных методиках» из кн. Проективная психология, - М., 2000. - 258с.
32. Рукавишников А.А. Опросник «психического выгорания» для учителей. Руководство. НПЦ «Психодиагностика». Ярославль 2001.
33. Самоукина Н.В. Синдром профессионального выгорания/ Н. В. Самоукина // Управление персоналом, российский опыт. – М.:



## Организационная психология и психология труда

- МГУ, 2000. – с. 201 – 215.
34. Свенцицкий А. Психология управления организацией. - СПб., 1999.
  35. Семенова Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога: Учебное пособие. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005. -256с.
  36. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. Пособ./Авт.-сост. Г.Щекин. – К.:МАУП, 2003. – 280 с.
  37. Тренинг развития жизненных целей/ под ред. Е. Г. Трошихиной. - СПб. : Речь, 2006. - 216 с.
  38. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. - 490 с.
  39. Чикер ВА. Психологическая диагностика организации и персонала.- СПб.: Речь, 2004.-176.
  40. Чутко, Л. С. Синдром менеджера: эмоциональное выгорание и управление стрессом / Леонид Чутко. - СПб. : Речь, 2010 - 96 с.
  41. Шапарь В. Б., Шапарь О. В. Ш 23 Практическая психология. Проективные методики. / В. Б. Шапарь, О. В. Шапарь. — Ростов н/Д: Феникс, 2006. — 480 с.
  42. Шустова, Н. Е. Социально-психологическая адаптация личности: теоретико-методологические основы : учебно-методич. Пособие/ Н. Е. Шустова. - Балашов : Изд-во «Николаев», 2002. - 56 с.