Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Владимир Тараненко

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, КОРПОРАТИВНЫЙ МОНИТОРИНГ, ПСИХОДИАГНОСТИКА

Тесты для отбора персонала

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Киев
Ника-Центр
2002

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

УДК 159.923+331.108.37
ББК 88.5+65.240
Т19

Редактор-составитель *С.Федорчук*

В книге в популярной и увлекательной форме повествуется об отборе, отслеживании, прогнозировании, обучении и повышении качества персонала – обо всем том, что включает в себя система корпоративного мониторинга персонала.

Несомненный практический интерес представляют тесты с автоматическими интерпретаторами – результат десятилетнего опыта работы автора в сфере отбора и обучения персонала в структуре Минэнерго Украины и с многочисленными заказчиками на договорной основе. Не имеет аналогов в отечественной и зарубежной литературе структура алгоритмов системы автоматизированного мониторинга персонала. Появление этой книги – результат практических наработок автора в сфере диагностики персонала и развертывания служб управления персоналом в корпорациях и на фирмах: он расписал более 50 психограмм конкретных профессий.

Книга написана легким, образным языком, чтобы ею мог воспользоваться как можно более широкий круг управленцев. Очень полезна она будет также для тех, кто только собирается сделать карьеру в сфере управления. При всей своей доступности материал глубокий, хорошо проработанный и лишен бича популярной литературы – банальности.

ISBN 966-521-148-X
9 789665 211488

© В.Тараненко, 2002
© Составление. С.Федорчук, 2002
© Оригинал-макет. Художественное оформление. Издательство "Ника-Центр", 2002

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ЧАСТЬ 1

ДИАГНОЗ: БОЛЕЗНЬ УСПЕХА/НЕУСПЕХА

О ЦАРЕ ПИРРЕ И САМОМ КРУТОМ ВОЕННОМ «ТИТАНИКЕ»...

Успех-неуспех, какая разница. Главное, что жив остался и дети не болеют.

Из разговора, подслушанного К.Прутковым в метро

Посвящается покорителям вершин и мечтающим об их покорении

Если такой диагноз поставлен вовремя – есть еще шансы выздороветь и обзавестись иммунитетом. В противном случае возможен даже летальный исход вашему бизнесу, со всеми вытекающими отсюда последствиями. Хотя больны именно вы, организатор и руководитель вашего дела. А чтобы действительно не пришлось себе такого говорить, право, стоит чуточку позаниматься самоанализом. На предмет выявления вредоносных бацилл «комплекса успеха» или не менее опасных вибрионов «комплекса неуспеха». Итак, что это такое?

Бизнесмену, как мы полагаем, нет необходимости растолковывать такое понятие, как «ориентация на достижение цели». Лидерство, упорство, уверенность, деловая хватка, решительность, прагматичность – рискуем утомить перечнем профессиональных качеств, коими желательно обладать бизнесмену для успешного достижения поставленных целей. Кроме всего прочего, не менее существенного, из области финансов, профессионализма и общественно-полезных связей. Однако если у человека нет целеустремления,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

то ни роскошный фасад, ни крутая «крыша» не помогут, и дело придется передать кому-то другому. Согласитесь, в гору, как и в горы, отправляются только те, кому уж больно туда хочется. Остальные мирно пасутся на возделанной равнине. Так спокойней.

У человека, который куда-то идет, даже если он того не осознает, вырабатывается рефлекс цели. Дальше – больше. С какого-то момента он уже не может жить без достижения новых рубежей и расширения возможностей своего самоутверждения. Это нормально, такова природа человека, он обречен строить только свой и ничей другой град. В меру своих сил и возможностей. Если удается многое, человек начинает верить в свое могущество. Он волен выбирать и покорять. С этого момента и рождается противосила его устремлениям. Она не снаружи, в виде препятствий и опасностей, она внутри самого человека и от этого стократ опасней. Она – чисто внутренняя контрреволюция и потому не наносит удар, пока не будет перейден некий критический уровень.

Имя этой противосилы «Эго-комплекс». Ее любимый механизм ракового разрастания внутри личности: проекция. С какого-то момента человек заблуждается и начинает отождествлять себя с тем, что он сделал, чего достиг. Чем ярче список побед, тем больше соблазн превратить себя в приложение того, что уже достигнуто. Но прошлые заслуги со временем тускнеют, как старые медали. И тогда естественен новый виток к новым показательным свершениям. Заметьте, дело уже не идет о внутреннем прогрессе, поскольку активы личности выбрасываются на завоевание все новых и новых внешних целей. Казалось бы, что ж тут плохого, человек живет своим делом и достойно награждает себя за труды достигнутым. Если бы так. «Живущим в деле» нет нужды доказывать, что они чего-то стоят, но вот тот, кто уже не «чувствует» себя, непрерывно нуждается в доказательствах, что он вполне «на уровне». Тот, кто отождествил себя со своими результатами, вместо того чтобы быть при деле, теперь уже обречен – ему придется вести день и ночь напролет войну за свое самоутверждение, хотя по достигнутому куда уж далее...

Болезнь «комплекса успеха» вступила в критическую фазу. Еще один отчаянный бросок ресурсов в топку нескончаемых битв и силы иссякнут. Ну а что такое финансовый обвал, теперь уже знают все. К сожалению, за пределами чистого бизнеса плата за обвал может оказаться роковой. Вспомним печальную кончину великого

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

гения сражений императора Наполеона. А задолго до него (270 лет до н.э.) не менее победно дрался с римлянами царь Эпира Пирр, пока в решающей схватке не лишился всей армии. Через несколько лет бесславно окончил жизнь на чужбине в заурядной уличной потасовке. И Наполеон, и Пирр были озабоченными успехом людьми и никак не хотели обустраивать то, что уже имели. Противники Пирра, римляне, оказались куда более целеустремленными личностями в плане создания прочного государства. В целом стиль римской экспансии представляет собой идеальный пример уравновешенности и прагматичности в достижении поставленных целей. Долголетию и достигнутому величию Рима можно только позавидовать.

Однако вернемся в наши дни. Отец американского менеджмента Питер Друкер комплекс «успеха» определяет как мешающее нормальному развитию бизнеса «управленческое эго». Это когда жалко отказываться от товара или доли рынка, в которую, простите на слове, вбуханы большие средства, а выход – ноль, если не считать убаюканного честолюбия. Да и оно рано или поздно проснется, придет пора платить по векселям. Очень часто «антипирровским решением» следует считать решение о продаже части компании или доли рынка с тем, чтобы освободить средства для поддержания профилирующего перспективного товара. Но чаще – разумное снижение представительских, рекламных и административных расходов в противовес повышению качества новых разработок и удешевлению услуг дилеров. Но на такой шаг решаются тогда, когда уже поздно его предпринимать и впору паковать чемоданы.

Как вы, может быть, помните фирма «Крайслер» в свое время, что называется, «на одних осях» отвернула от пропасти, позволив Ли Якокке провести кардинальную реорганизацию фирмы. Увы, корпорации «Пан Американ», наверное, гордость не позволила проделать то же. Страдающие «комплексом успеха» не решаются на своевременное отступление, обрекая себя и свою армию на гибель. Люди, которые не боятся попасть в неловкое или даже смешное положение, люди, которые могут иронизировать над собой и умеют сказать, что они не правы, – очень сильные бойцы и предельно опасны как противники. Их сложно просчитать, поскольку, уже будучи поставлены на колени, они могут на последние деньги купить патроны. Если же вы идете путем побед царя Пирра, будьте

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

готовы, что день и час, когда вас спровоцируют, уже известен «на той стороне», и это окажется не лучшее для вас время. Ну а потом... Тот, кто теряет, казалось бы, все, все равно остается самим собой, а если человек персонифицировался в том, чего он достиг ранее... Финал додумайте сами.

Кто все же наиболее предрасположен культивировать в себе столь опасный для «звездного» периода синдром? Прежде всего тот, кто, будучи по натуре лидером, действительно стал им и достиг сладких вершин успеха, так и не изведав горечи поражений. Незамутненные самоуверенность и честолюбие резко активизируют незаметные на первых порах симптомы болезни «успеха». Личности-«проектанты», то бишь живущие в замке из зеркал и не выработавшие действенной обратной связи с окружающим миром, также неминуемо развивают в себе опасную предрасположенность. При том условии, что они избавлены от участи пожинать уроки своих НЕсвершений. Жесткие прагматики, своим горбом добившиеся своего, а посему твердо уверовавшие в собственную правоту и не заметившие кардинальных изменений вокруг. Как мы уже говорили, люди «наполеоновского склада».

Одним словом, никто не застрахован от этой поистине «звездной болезни» и лучшее лекарство – постоянно пребывать с самим собой в некоем контакте, чтобы лучше представлять, куда движешься. И помните, что все беды начинаются с фразы: «Мы не можем себе такого позволить. Что о нас подумают...»

Но есть определенная категория людей, которым все дозволено. Это либо полные дураки, либо блаженные. Все остальные, так или иначе, играют по правилам. Вот доказательство. Представьте: А – преуспевающие личности; Б – «обычные» люди средней обустроенности и В – явные неудачники. По жизни, и с точки зрения психологии характера (есть такие тесты, что позволяют легко дифференцировать эти типажи). Теперь предложим им для решения на выбор задачи четырех типов сложности: 1) очень сложные; 2) сложные; 3) средние и 4) легкие. Поощрение за решение также соответственно разнится. Платили экспериментаторы, кстати, «живыми деньгами» и в достойной валюте (эксперименты, как вы поняли, проводились не у нас). Время ограничено. Оплата по окончании работы, что называется, по труду: сколько нарешал, то и получи. Для вас, уважаемый читатель, тоже готово задание, прав-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

да, бесплатное: угадать, кто на какие задачки бросится. Про себя подумаем и посмотрим – что показал эксперимент.

Понятно, люди класса А однозначно выберут сложные и только некоторые из них очень сложные. Вот последние, а их будет немного из группы А, и есть первейшие кандидаты на «Пиррову победу», и мы вряд ли промахнемся, определив у них «комплекс успеха». Представители группы Б честно заработают свои интеллектуальные дивиденды на задачах класса 3; выбравших сложные задачи среди них почти не будет. Ну а что с «неудачниками». Они удивят экспериментаторов. Ровно половина из них с упоением бросится решать самые легкие задачи, пусть и за минимальную плату. Вторая половина (заметьте, целых 50 процентов!) выберет исключительно сложные задачи класса 1. И при минимальных шансах на успех примется их долбить! Да, задания были подобраны так, что всегда был шанс случайно угадать правильный ответ (как в задачках госавтоинспекции). Так что попадания у неудачников были. Удручало экспериментаторов только количество «бойцов» из этой группы, которые пренебрегли шансом вполне реально подзаработать на эксперименте и рискнули рискнуть... Стало понятно, что мотивы поступков у «неудачников» несколько иные, чем их предполагает «средневзвешенный» человек. Выбор сверхтрудных задач «неудачников» прельщает тем, что в случае проигрыша они не рискуют оказаться... неудачниками, ведь подобного класса задача не по зубам и остальным, что ж тут осуждать или насмехаться. Вот такая своеобразная логика. Поэтому люди, комплексующие от вероятного проигрыша (а точнее, в их понимании, – «позора»), выбирают максимально авантюрный и трудный путь, заведомо обрекающий их на поражения. Поступки амбициозных неудачников могут показаться окружающим весьма одиозными, поскольку тот, кто метит высоко, как правило, людей уже не замечает.

Комплекс «неудачи» – опасная штука, так как многие кровавые глупости на земле были спровоцированы носителями именно этого вида озабоченности. Владимир Ульянов, Адольф Гитлер – вам знакомы их биографии? Половина жизни в тени и сплошных несвершениях, отчаянная попытка с максимальными ставками и – наконец-то! Если в вашей команде имеются люди, у которых непомерное честолюбие сплавлено с жизненным опытом неудачника – ждите от такого человека «подарка». Он может увлечь и вас, а мо-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

жет ни во что поставить все, чем вам обязан. Понимаете, его игра ему дороже, пунктик такой у него в голове, что поделаешь... Всю жизнь он только и мечтал, что оказаться, нет, не на вашем месте, гораздо выше. Тактику поступков «неудачника с комплексом» сложно просчитать, поскольку это почти всегда авантюра и поведение против принятых правил, но стратегия удивительно стабильна: вперед, к вершине славы и могущества. Иногда ему может поначалу крупно повезти. Поединок Адольфа Гитлера против Иосифа Сталина лучшая тому иллюстрация. «Блицкриг» полуграмотного ефрейтора разнес в пух и прах собираемую десятилетиями военную мощь сталинской империи. Ефрейтор проиграл, но и своему сопернику на мировое господство не дал выиграть.

А вот Роберту Скотту, английскому полярнику, увы, неудача осветила все его кампании по достижению Южного полюса. Скотт не сомневался в победе, но его метод достижения полюса Амундсен назвал безумством. Амундсен пришел к полюсу первым, а Скотт со своей командой погиб на обратном пути, не дойдя до промежуточной базы несколько десятков километров. К слову, среди путешественников людей с комплексом неудачника всегда было много – высокая цель привлекала. В бизнесе их тоже порядочно, но лишь на старте, и при всех своих амбициях дальше торгового киоска большинство из них не поднимаются, а вот в политике такие личности всегда имеют шанс продвинуться, поскольку не стесняются обещать звезд с неба и без всякого стеснения навязывают заманчивые, но идиотские ориентиры для торжества «прекрасного будущего». Их правление народ потом, как правило, долго вспоминает.

Вы уже поняли, как распознать заболевших «неуспехом». Непомерное, пусть до поры и скрываемое, честолюбие, обидчивость и эгоцентризм, рискованная импульсивность и вообще какой-то нездоровый азарт к успеху, неумение прислушиваться к советам товарищей и, в целом, наплевательское отношение к своему окружению, много планов и проектов, один опаснее другого... Цвет волос, возраст и стартовый капитал – не принципиальны. Главное – в жизни ему пока по крупному не везло, но оружия он не сложил. Активен, энергичен, напорист и не боится принимать решения. Чем не удачная находка для продвижения вашего дела? Подумайте...

О второй половине «неудачников», т.е. перестраховщиках порой до неприличия, особо говорить нечего. И так все понятно: кто

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не рискует, тот не пьет шампанского. Как ни банально, но это абсолютно верно. В декабре 1944 года вблизи родных берегов «внахалку», одной единственной (!) американской подлодкой был потоплен только сошедший со стапелей суперсекретный японский авианосец «Синано». Кстати, по тоннажу и размерам самый большой корабль из участвовавших во Второй мировой (знаменитый «Титаник» смотрелся бы возле него подростком). Японцы тщательно скрывали факт гибели корабля, который был настолько засекречен (например, в период постройки он даже не был ни разу сфотографирован, а всего в мире существует только два фотоснимка этого корабля), что американская разведка еще очень долго после войны перепроверяла доклад командира подлодки. Случившееся казалось невероятным. И что поразительнее всего – отнюдь не случайным. Подлодка под командованием молодого командира Джозефа Инрайта устроила настоящую многочасовую охоту на авианосец, который сопровождал надежный эскорт эсминцев. И если бы не патологическая осторожность в удивительном сплаве с самоуверенностью в характере японского командующего Абэ, возможно, все оказалось бы иначе. Абэ боялся вступать в бой, он не верил, что перед ним всего лишь одна, пусть и поднаторевшая в боевых походах, подлодка. Он панически убегал от выдуманного им самим группового обхвата, за что и получил под ватерлинию своего суперкорабля четыре торпедных удара. «Синано» и поныне со своим капитаном и почти полутора тысячами человек экипажа покоится в водах Тихого океана на глубине 4000 метров. Героическая подлодка «Арчер-Фиш» (так она называлась, что в переводе – «рыба-стрелец») дослужила в составе ВМФ США до 1969 года.

Случай поистине уникальный в качестве иллюстрации последствий неверного подбора кадров. Джозеф Инрайт оказался на своем месте, капитан Абэ – нет. Кстати, молодой подводник был очень опасным игроком в бридж и не щадил даже своих прямых начальников за карточным столом. Как оказалось, он умел ставить на кон и добиваться своей цели не только в карточном раскладе. Впрочем, ему помогала вся команда. Замечание существенное, поскольку, в отличие от команды гигантского авианосца, экипаж подлодки представляет весьма и весьма спаянный микроколлектив, где сентенция «я начальник, ты – дурак» не проходит. Капитан подводного охотника помимо статуса единоначалия просто обязан быть ли-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дером формальным и неформальным! В противном случае в море он выйдет в первый и последний раз с вверенным ему экипажем. Подлодка – механизм по достижению очень специфических целей и уж никак не плац для демонстрации власти.

Иное дело – авианосец с плавсоставом в дивизию и целым набором субординаций. О товариществе можно говорить как о локальном и не имеющем отношения к делу. Кстати, расследование по делу «Синано» показало, что командующему некоторые из подчиненных предлагали действовать совсем иначе. Увы, расстояние между благоразумием и субординацией на японском авианосце представляло пропасть. Пример выбран не случайно, он позволяет акцентировать момент различия между такими явлениями, как а) власть и б) достижение цели.

Дело в том, что успех зачастую определяется этими критериями. Казалось бы, власть и достижение цели – суть одно и то же, что, однако, не так. Умение достигать поставленных целей отнюдь не означает человека властного или стремящегося власть заполучить. А вот «вкус» власти сравнить с чем-то нельзя, и есть тип людей, для которых «кушать» власть – то же самое, как для кого-то – «кушать» водку. Последних мы причисляем к хроникам. Первых – к... начальникам. Заметьте, не обязательно к лидерам, и уж совсем не обязательно к сильным личностям. В то же время человек, сделавший удачную карьеру, – несомненно, добившийся успеха. Мы только упускаем из виду, что успех в бизнесе – это продвижение дела, которое приносит прибыль и власть здесь – всего лишь одна из функций управления.

Американские психологи в свое время задались вопросом: какие все же мотивы должны преобладать в характере преуспевающего руководителя: мотив власти или мотив достижения цели. Ответ оказался однозначен: мотив достижения цели должен быть доминирующим, как минимум вдвое превышать мотив власти. В противном случае – прощайте инновации и вообще, прогресс в технологиях и управлении. Те, кто уж больно любит власть как таковую, превратят фирму в пирамиду, сооружение, как известно, устойчивое к переменам и новшествам. Впрочем, полная редукция мотива власти также чревата: еще никому не удавалось организовать людей, даже к их пользе, одними лишь благими увещеваниями. Таков сей мир, и пожелаем удачи тем, кто пытается его изменить к лучшему.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СТРАТЕГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ, или ПОЧЕМУ МЫ ОШИБАЕМСЯ

Ошибки бывают глупые и разные.

К. Прутков-эмпирик, мысль №001, из книги «Мои жизненные успехи»

Почему мы делаем ошибки в принятии решения, особенно если от последнего зависит многое, если не все. Ошибки такого рода называют роковыми: правильное решение выше возможностей человека, и поэтому просто срабатывает фактор везения/невезения в действии некоего механизма свыше – рока, фатума, судьбы, кармы. Иногда мы просто прячемся от признания уже наработанного груза ошибок прошлого (карма, судьба) и лукавим насчет констатации вероятности своей ошибочности в будущем. Хотя шанс поиному взглянуть на себя и на мир вокруг нам дарован изначально с момента нашего первого самостоятельного вдоха. Кто-то поумней и потрусливей объявил принципиальную непознаваемость «вещи в себе», а для самоуспокоения пустился в занудные расчеты возможного риска выигрыша/проигрыша. Кто-то понаглей, особо не мудрствуя, перелиновал в меру своих возможностей окружающее пространство в понятную лишь для себя сетку координат. Кто-то взобрался на плечи других, но увидел лишь зады поднявшихся раньше и выше братьев ближних из общей свалки. Кто-то плюнул на все и, ничему не веря, принялся просто обживать свой уголок. Кто-то нашел себе «крышу» и еще одну про запас, если первая над головой протечет. Кто-то ...

Впрочем, «как кто-то» мы всегда лучше знаем, чем «как самому». Потому что от бремени индивидуальных решений все равно избавиться полностью нельзя, вопреки всем жгучим хотениям – если, конечно, не быть бройлером, тусующимся от инкубаторной высадки до обеденного стола тех, кто не боится жизни.

Перед боем разумно проверить оружие, перед принятием решения полезно немного проветрить голову. Итак, какие, конкретно, моменты стоит непременно учитывать при принятии решения?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сначала, момент первый: нет ничего опаснее прошлого опыта. Мы любим все делать по аналогии, т.е. по шаблону, по перехваченному чужому успеху, авторитету, примеру, или же по инерции собственной самоуспокоенности, а то и просто от лени. И даже опора на жизненный опыт, пусть уникальный, собранный по крупицам с потом и кровью, – грешит все той же аналогичностью, поскольку запускает в тираж новую копию со старого оригинала. Оригинал был хорош в прошлом, для того времени и в той ситуации, возможно, был даже великолепен, но кто гарантирует, что жизнь сдает одни и те же карты? Поэтому приучите себя решать каждый раз по-новому любую серьезную задачу без опрометчивого применения отшлифованного варианта. Самые опасные игроки – это импровизаторы. Жизнь чаще всего расплачивается с ними аншлагом. Помните, что нет заведомо раз и навсегда правильных вещей, но всегда есть неучтенные моменты, которые могут угробить так хорошо проработанное дело. Что из сказанного следует практически? Приняв решение, отдайте себе отчет в том, как вы выбрали именно этот вариант будущих действий. Спонтанно или, наоборот, сугубо рационально, случайно или путем длительных раздумий и проработок, а может, вы просто-напросто использовали свой любимый «конек», который от многократности повторений стал не более чем очевидной или тривиальной схемой действий? Если вы поймали себя на последнем – не сетуйте на судьбу, удачи ни «когда толпой», ни «когда в сотый раз» не бывает.

Не пренебрегайте подобным самоанализом. В литературе, ближе к философии, такую мыслительную работу над собой принято называть рефлексией. Рефлексия – буквально от латинского reflexio – отражение: способность проанализировать ход собственных мыслей. Итак, подытожим замечание 1 – в момент принятия решения непременно занимайтесь, господа, рефлексией! И впустите в свое подсознание страх повтора. И вы, и время непрерывно меняетесь – почему же ваши методы и способы принятия решения должны отдавать нафталином?

Момент второй, в чем-то перекликающийся с первым, впрочем, маслом кашу не испортишь. Кратко мы можем сформулировать его так: не вспоминайте и не мечтайте. О том, как было хорошо в ранней молодости, забудьте, когда решаете серьезные дела – еще никому не удалось повернуть время. Мысли и мечты о том, как

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

станет хорошо, если... – тем более гоните прочь, если, конечно, вы не сам Господь Бог. Живите текущим моментом, но всегда стремитесь за горизонт. Что еще можно здесь добавить? Разве что прописанное в партийных документах клятвенное обещание Никиты Хрущева, что в 80-х годах придет настоящий коммунизм. Еще помните, чем это все закончилось, в том числе и для Хрущева?

Момент третий слегка из другой «оперы»: не забывайте о «прямоте» линейного мышления и почти полной бесполезности логики в сфере жизненных решений. Тотальность позитивизма (культура мышления, основанная на «чистом объективном опыте») круто споткнулась еще в 30-е годы прошлого века на теории неопределенности Пауля Гейзенберга и теории систем Курта Геделя. Теория информации Клода Шеннона (это уже 40-е годы) и кибернетического управления Норберта Винера (это 50-е) лишь усугубили кризис царицы всех методологий – логики. С тех пор мир несказанно усложнился и стратегия принятия решения в том числе. Пример потрясающих финансовых успехов американского инвестора Джорджа Сороса наглядно иллюстрирует возможности человеческого мышления в способностях предвосхитить поведение мирового финансового рынка. Математические модели, увы, так эффективно финансовые задачи решать не могут. К слову, любая матмодель изначально нуждается в закладке экспертных данных, последние закладывает в машину только человек и, увы, далеко не логическим путем. Логика не создает принципиально новой информации, она лишь формализует некоторые моменты анализа этой же информации.

То, что мы, решая многие проблемы по законам эвристики, гештальта, интуиции и Бог знает еще чего, при этом все лавры несем к подножию некой «логики», виновата, пожалуй, школьная метода обучения. И уж если мы чему-то там и научились – так это уходить от проблемы путем бесплодного рационализирования и «забалтывания» словесами того, чего не хотим понять. Фраза «будем рассуждать логически...» ничего, кроме увода от решения проблемы, вам не сулит. Мир, в котором от сотворения Господня все изначально пошло не по плану творца и в котором мы с вами живем, увы, существует не логически. Те, кто помнит чудную Страну Советов, помнят и въевшееся в мозги граждан слово «диалектический», которое ловко стачивало под заказ имущих все острые углы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вопящих от хреновости бытия. Жизнь, уж если на то пошло, «бытийна», жизнь – это искусство «быть» и вряд ли кто-то сможет это опровергнуть. Чтобы «сбыться», все-таки нужно не только уметь диктовать «бытию» свою волю, но иногда принимать и его непреложные законы. Чаще всего такое понимание мы обозначаем словом «мудрость», «житейская мудрость». Поэтому становитесь, по возможности, житейски мудры, ведь «логически» и «диалектически» сбыться, скорее всего, не получится, и не важно, в силу каких причин.

То, как приходит истинное решение, называют «озарением», «интуицией», «судьбой» или «везением», как бы подчеркивая внешность процесса раскрытия человеку необходимой ему истины. Логикой тут и не пахнет, потому что в момент принятия решения нужно «быть», а не представляться. Нужно научиться плыть в «данности», а не рассматривать жизнь, как картинку или помост одного актера. Ведь вокруг такие же индивидуальности и каждый – со своими желаниями и устремлениями, поэтому в момент принятия решения стоит учитывать момент четвертый: рефлексивность человеческой среды.

Или, иными словами, учитывайте вероятность ошибочности окружения в действиях, поступках, планах, намерениях, а также того, как все это объясняется, т.е. преподносится все теми же окружающими вас людьми. Дж. Сорос, активный разработчик рефлексивного подхода к основным вопросам бытия человека в условиях социума подчеркивал: «То, что мы подвержены собственным ошибкам, не менее важно, чем то, что мы можем мыслить и, следовательно, существовать». Человек по своей природе привык упреждать любые события, создавая впереди себя, как ориентир, идеальную модель желаемого им результата. Мир, в котором каждый из нас существует, в той или иной мере идеализирован и смещен от реальности. Однако проблема в том, что, в конечном счете, не существует не зависящей от нас «объективной» реальности, поскольку, взаимодействуя с ней, мы ее изменяем, притом, что называется, «по ходу наших действий». Таким образом, измененная реальность как бы вторично воздействует на нас, существующих в этой реальности, что снова порождает новый виток преобразований. Так рождаются миры, в которых миф, иллюзия, тотальное заблуждение выдаются за непреложную истину действительного и... люди живут, как в трясине.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На этом же принципе (тотального смещения реальности и подачи ее в виде «объективной действительности») построена любая идеология, а также, например, биржевые спекуляции. Красивое слово «блеф» – из этой же области, как и «финансовая пирамида». Люди склонны создавать для себя иллюзии, а если им еще помогают, то... Зачастую, только неискушенный ребенок в состоянии увидеть, что король-то – голый. Принимая решение, задайтесь вопросом: не идете ли в ногу в той роте, которая уже занесена в списки «без вести пропавших»? То, что мы считаем «объективной реальностью», весьма изменчивая субстанция, поскольку мы сами участвуем в ее создании. Но если верить в то, чего нет, то рано или поздно начинаешь искать черную кошку в темной комнате... Прогресс тем временем может развиваться где-то в другом месте и, увы, без нашего участия. (Бывшим советским гражданам это ничего не напоминает?) Встречаются люди (психологи их именуют интроектами), максимально восприимчивые к внушению извне, чтобы потом с жаром и пылом отстаивать т. н. «свои» интересы, вовлекая в поток повального самозаблуждения и других. Постарайтесь не попасть в их число.

А для большей уверенности в успехе намеченного дела не грех учитывать некоторые вероятностные закономерности принятия решения. Итак, момент пятый: нужно знать некоторые общие принципы индивидуального принятия решения, т. е. внутреннюю кухню, где рождается наше «да» или «нет».

Скажем, такой вот аспект: чем ближе цель, тем неадекватно больше наше желание ее непременно достичь и тем хуже объективность оценки происходящего. Темнее всего бывает перед рассветом, а самая большая опасность человека поджидает на пороге его дома. Помните об этом и никогда не теряйте головы от близости того, что еще не ваше.

Или вот еще: чем заманчивее цель, тем больше хочется верить в ее достижение и меньшей представляется реальность опасностей на пути к ней. Иными словами, всегда верится больше в то, что наступит лучшее, чем в то, что произойдет все же худшее. Именно на этом свойстве человеческой натуры развивается склонность к риску и даже авантюре. Однако смелость и глупость – это все же две большие разницы. А в удавшейся авантюре всегда таится хорошо продуманный расчет.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме того, любому незавершенному делу присуща бóльшая притягательная сила, чем более выгодному, но еще не начатому. «Незавершенка» словно дразнит, озабочивает, удерживает напряжение, создает комплекс и может загнать человека в невроз. Потому человек всегда пытается завершать свои дела: и хорошие и плохие. Но остерегайтесь, ведь если увяз коготок – рискуете потерять голову. Держите в своем резерве способность повернуть назад с дороги, если к тому сильно располагает душевное смятение, хотя так жалко бросать то, куда уже затрачены собственные усилия.

Помимо того, что мы провозглашаем и пытаемся делать вполне осознанно, существует (почти как у айсберга) огромная неосознаваемая в конкретный момент часть нашего «Я». Проще говоря, сознание – это тот же луч фонарика, но куда именно светить ему, решает все же не фонарик, верно? Точно так же и с нашими мотивами, тайными или явными движителями нашего поведения: срабатывают одни, а нам весьма часто кажется, что работают совсем другие. Поэтому в момент принятия решения с самим собой будьте абсолютно честны и откровенны, вплоть до непристойного цинизма – только так вы сможете понимать истинные, а не надуманные основания принимаемых вами решений.

И еще: даже при самом благоприятном раскладе вводите в расчет принятия решения возможность развертывания самого худшего сценария будущих событий, а еще лучше, если вы будете учитывать самый худший из невозможных.

Следующий, шестой, момент, который желательно не только иметь в виду, но и как можно чаще использовать для принятия решения. Страсть к манипулированию одних другими предполагает нивелировку особенного, предлагая взамен знание о типичном. Что ж, в этой жизни полезно знать и то и другое.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СИЛА САМОСОЗНАНИЯ
(Практические советы тем, кто хотел бы идти своей дорогой и достигать намеченного)

Чем отличается человеческая голова от ракетной боеголовки? Правильно! Сомнением.

К. Прутков-ракетчик.
«Мысли во время боевого бдения»

«Идущий по пути, да не увидит предела его...» Согласитесь, фраза в стиле восточной философии, но ее в определенном смысле можно считать девизом тех, кто занимается бизнесом. Ведь нельзя же, действительно, какой-то конкретный финансовый рубеж считать венцом всех дел! В бизнесе, а равно и в политике, как и в спорте, как и в искусстве – нет границ. И сошедшему с такой вот дистанции остается забыть «души желаний трепет» и, что называется, вкушать маленькие радости «обыкновенного» существования. Мы не говорим сейчас языком метафор. Человек, творящий свое дело, отличается прежде всего полнотой бытия и «задействован» в жизни полностью. Однако, не будучи связанным границами в смысле конечной перспективы, бизнесмен фактически ежесекундно испытывает прессинг, преодолевая те или иные препятствий, чтобы все-таки достичь намеченных целей, больших и малых, оперативных и стратегических. Чем может быть полезна здесь психология? По-видимому, многим, и прежде всего раскрытием некоторых секретов ЦЕЛЕВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. Мы не будем говорить о СМЫСЛЕ цели, оставим этот вопрос философам и каждому лично, но хотелось бы обсудить МЕХАНИЗМ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ. Или УСПЕХА. В превосходной, с точки зрения полезности, книге Максуэлла Мольца «Я это Я, или Как стать счастливым» (СПб.: Лениздат, 1992. – 192 с.) наши способности к реализации цели так и называются – Механизм Успеха или Творческий Механизм. Пользуясь столь обыденными терминами, господин Мольц тем не менее не погрешил против истины. Потому что наш мозг, наша нервная система, наше сознание совместно с подсознанием, короче говоря, наше «Я» действительно обладает в реальности специальной струк-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

турой, которая и занимается реализацией любой поставленной цели. Для наглядности представьте себе некий Оперативный Штаб, Центр Управления или Министерство Внедрения. Впрочем, г-н Мольц нашел не самые худшие обозначения этой весьма деятельной структуре мозга. Отец-первооткрыватель, крупнейший советский физиолог Петр Анохин назвал ее еще в 60-е годы более прозаично: «функциональная система». Ныне процветающая практика аутогенных тренировок во многом обязана теории функциональных систем. Мы попытаемся раскрыть некоторые приемы обеих «кухонь», поскольку уверены, что даже простое их прочтение не останется без пользы для ваших целевых установок. Обязательно кое-что пригодится! И пусть вас не смущают научные аббревиатуры: АТ – это аутогенная тренировка, а ТФС – теория функциональных систем. Итак, правила целедостижения:

1. ТФС: функциональная система «включается» и работает на подсознательном уровне, выполняя зачастую неосознаваемые, но от этого не менее актуализированные цели.

1. АТ: найдите свое подлинное «Я», работайте в направлении раскрытия своих истинных способностей!

1. Резюме: не заблудитесь в поисках самого себя и умейте желать то, чего действительно хотели бы!

2. ТФС: функциональная система работает всегда в автономном режиме и организуется лишь для достижения одной конкретной цели.

2. АТ: если цель действительно желанна и сформулирована достаточно четко – Механизм Успеха в режиме реализации перейдет на «автопилот». Не загромождайте ваше сознание ненужными заботами из разряда «я должен...», «как бы это сделать...», «успеть бы...» Поверьте, решение придет само собой, неожиданно и в свободном режиме.

2. Резюме: доверьте поиск средств решения любой задачи своему подсознанию; не паникуйте и не создавайте ежеминутно комплексов по поводу локальных неуспехов.

3. ТФС: цель достигается за счет предварительного расчета предстоящего результата неким специальным механизмом мозга – акцептором результата действия.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. АТ: представьте в своем воображении ясно и четко цель, которой вы хотите достичь. Представьте ее воплощенной, в образах и ощущениях, со множеством реальных подробностей. Это и есть ваша Программа Успеха и в то же время рабочее задание функциональной системе.

3. Резюме: действуйте по системе АТ, если у вас есть цель!

4. ТФС: прогноз результата предполагается из расчета ранее воплощенных действий, путем построения некой модели.

4. АТ: не бойтесь воображать! Сформируйте привычку «практиковать» в мысленных образах будущие действия. Разыгрывайте в уме те роли, которые вам предстоит воплотить в реальности.

4. Резюме: потрудитесь выбирать реальные для воплощения цели, которые можно рассчитать пошагово, как некий бизнес-план, пусть он и составлен не лично вами, а вашим подсознанием.

5. ТФС: модель-образ желанной цели будет непрерывно сверяться с получаемыми на практике результатами, и в случае возникновения серьезных проблем цель обязательно будет скорректирована в пользу принципа реальности.

5. АТ: очень важно добиться на первых порах реальных, пусть даже небольших, успехов.

5. Резюме: не отчаивайтесь от первых неудач и не сходите с избранного вами пути, но начните его все же малыми шагами. Неудача в начале пути куда значимее, чем в середине!

6. ТФС: функциональная система изначально «настроена» на реализацию любых, даже невероятных, целей! Коррекция произойдет лишь после реализации ряда попыток.

6. АТ: для сознания нет иной реальности, кроме самоощущения! Укрепляйте в большом и в малом веру в свои возможности!

6. Первое резюме: будьте реалистами в оценке своего истинного «Я», не бойтесь смотреть правде в глаза, на старте своих успехов примите данное как есть, но, ступив на стезю совершенствования, будьте смелы и умейте рисковать. Сомнения полезны до принятия решения, но отнюдь не в момент свершения ваших планов!

6. Второе резюме: временами применяйте одно правило, приписываемое Наполеону: «Главное – ввязаться в бой, а там увидим!»

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

7. ТФС: функциональная система работает в реальном времени.

7. АТ: следуйте принципу «здесь и теперь!»

7. Резюме: не занимайтесь самоедством за прошлые ошибки – их уже не изменишь; и не пугайтесь будущих – они пока существуют лишь в вашем воображении!

8. ТФС: ни одно действие не происходит без предварительного формирования соответствующей функциональной системы, впрочем, некоторые из них сохраняются постоянно в виде безусловных рефлексов или временно – в виде условных рефлексов, навыков, привычек, стереотипов.

8. АТ: то, что произошло – произошло еще раньше в вашем подсознании.

8. Резюме: в критических ситуациях руководствуйтесь правилом «не всякое сопротивление спасает от гибели, но всякая гибель начинается с утраты воли к сопротивлению». Не упускайте своего шанса действовать!

Надеемся, вы прочли, а не механически пробежали вышеприведенные строки, впрочем, у вас всегда есть возможность к ним вернуться, дочитав нашу статью до конца. Вся беда (или благо?) человеческого восприятия в том, что любая информация извне, не сплавленная с личным жизненным опытом, неминуемо покрывается перхотью избитости и банальности, отправляясь затем в кладовую ненужных вещей. В принципе, то же самое происходит и с нашими целями. Декларируемые на пустом месте отомрут после первого серьезного боя или же, мутировав до уровня фантазий, превратятся в сладкие, хотя и бесплодные грезы. Куда печальнее ситуация с навязанными целями, потому что для их исполнения необходимо уже мутировать самому, тем самым, возможно, погубив куда более высокий потенциал к самореализации. Увы, война с самим собой, скорее всего, принесет победу кому-то другому. Например, вашему партнеру или сопернику. Если, не в пример вам, они занимаются своим делом.

Беда современного человека в том, что он умен как раз настолько, чтобы рационально самооправдаться в любых ситуациях. Как только есть удобное объяснение «почему не вышло» – вашему

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

делу крышка. Так что «умников» будет всегда больше, чем богатых людей. Ну а человека, идущего своим путем, но не меняющего вовремя тактику при возникновении преград, назовут упрямцем или дураком. Психологи добавят: установочно-застревающий и ригидный (т.е. негибкий) тип личности. В таких случаях может спасти или чудо, или техника расслоения сознания. То есть умение на секунду «выйти из себя» (имеется в виду без крика и прочих психопатических синдромов) и посмотреть на всю ситуацию со стороны, охватив ее единым взглядом. В восточных единоборствах есть такое непреложное правило: чтобы победить противника, надо частью себя стать похожим на него, частью остаться самим собой и частью быть беспристрастным наблюдателем, стать «не-Я». Решающий удар как раз и нанесет именно та часть естества, которую мы обозначили как «не-Я». Величайший финансист в мире, Джордж Сорос любит об этом поговорить и любит таким образом действовать, поскольку уверен – его поймут немногие. Да, это сложно, невероятно сложно, но есть уже тропочки, пусть и не столбовые дороги, и путь к самоосознанию никому не заказан.

И еще один принципиальный момент. Посмотрите, какое чудесное изображение у телевизоров последних моделей. Это потому, что специалисты умеют усиливать только нужные сигналы, уничтожая при этом все шумовые. Наше сознание – слишком плохой телевизор. И многие эмоции, например страха, нервозности, излишней ажиотажности и т.п., лишь размывают и без того нечеткую картинку нужного решения. Не пытайтесь сознательно скорректировать поиск решения. Доверьтесь подсознанию, чутью, наитию. Ваша главная забота – «очистить» и поймать нужный сигнал. А он обязательно придет, пусть даже очень слабый. Мозг – чудовищно мощная машина, и найти верное решение для него не столь уж большая проблема. Проблема в другом – в реализации. Неизбежно сопротивление среды: внутренней и внешней. Впрочем, достигнув очередной вершины, можно немного и отдохнуть. До возникновения нового побудительного стимула. Успехов вам на пути процветания, господа!

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАЩИТЫ ОТ ПРОБЛЕМ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСМЕНА

Чем вот хороши чужие мысли?
– Тем, что от них всегда можно отказаться.
К.Прутков-долгожитель. Строки из мемуарных эссе «Размышления над обрывом»

Умное лицо – еще не признак ума, господа...
Именно с таким выражением лица совершаются самые большие глупости на земле.
Е.Шварц. «Тот самый Мюнхгаузен» (а также Марк Захаров и Олег Янковский)

Если вы ничего не поняли – может быть так оно и в действительности?
К.Прутков. «Как избежать стресса: советы саперам»

Занятие бизнесом, по общему утверждению врачей и психологов, – профессия, где стресс – постоянный и, увы, не самый добрый попутчик. Невроз – это уже когда стресс перерос, а точнее, сломал защитные регулятивные механизмы психики и человек как внутренне, так и внешне похож на больного. Если индивидуум не может в свою пользу решить проблему, он старается всячески от нее уйти. Драться или убегать – два наиболее действенных способа выжить, которым нас обучила природа. В бизнесе часто бывают ситуации, когда оба мудрых совета, к сожалению, не применимы. Приходится выжидать, находясь между молотом и наковальней, делать не то, что хочется, и хотеть не то, что можешь. С подачи русского физиолога Павлова в современную теорию стресса (и защит от него) прочно вошло понятие «сшибки». «Сшибка» возникает тогда, когда индивидуум сознательно делает одно, а втайне желает прямо противоположного, и при этом пытается все это перетерпеть. С синдромом «сшибки» долго не живут, он разрушает организм куда эффективнее, чем алкоголь (сравнение, впрочем, не для рекомендации последнего). В доказательство отсылаем к почти

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

документальной биографии «железного» наркома в известном романе А. Бека «Новое назначение».

Если нельзя победить и нельзя уйти, сознание индивидуума вынуждено перейти к «пассивной» защите. Аналогия буквальная. «Если гора не идет к Магомету, то Магомет...» При этом происходит разрыв действительных связей с окружающим миром, и уже дальше человек пытается существовать в призрачном комфорте выстроенных иллюзий. Поначалу невзрачный карточный домик тех или иных приемов ухода от проблемы с годами превращается в хорошую крепость, и – «не страшен серый волк!» Примечательно, что любая психологическая защита, возникшая как сознательно контролируемый механизм, имеет тенденцию врастать, словно корнями, в глубинные слои подсознания. И тогда происходит отождествление «Я» и приобретенных способов разрешения конфликтных ситуаций. Плохо или хорошо иметь такую психологическую «оснастку», решать каждому для себя, но знать кое-какие сведения об уловках самообмана не помешает. Как и прибегать, хотя бы иногда, к самоанализу, никто никому не заказывал. Тем более, когда в профессиональной деятельности бизнесмен выступает в роли «субъекта принятия решения». Вспомним дельное предостережение древнего философа Сунь-цзы, трактаты которого были настольной книгой «великого кормчего» Мао Цзедуна: «Если знаешь противника и ЗНАЕШЬ СЕБЯ (выделено авт.), сражайся хоть сто раз, опасности не будет». Авторы, практикующие психодиагносты в сфере профессионального отбора и непосредственно работающие со службами персонала ряда фирм, далеки от мысли предостерегать профессиональных бизнесменов от эрзац-способов разрешения внешних проблем, особенно в таких видах деятельности, как финансы и менеджмент. Думаем, читатели «Капитала» имеют право гордиться своими личными достижениями. Но кроме лидеров есть еще команды, персонал Фирмы и деловые партнеры. Может быть, наша информация окажется «полезным винтиком» в общем механизме принятия того или иного кадрового решения.

Итак, краткая подборка некоторых сведений из области психоанализа и гештальтпсихологии, которые, надеемся, не покажутся вам чисто «кабинетными» вымыслами.

Способ защиты номер «один», к которому любят прибегать все руководители и все предприниматели – РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Под этим термином в психоанализе понимается рационально составленное для самого себя объяснение своих желаний, поступков, неудач какими угодно, но только не действительными причинами, откровенное признание которых грозило бы потерей самоуважения. Наиболее яркие феномены рационализации получили название «кислый виноград» и «сладкий лимон». Первый – дискредитация недостижимого – известен по басне И.А. Крылова «Лиса и виноград». Защита по типу «сладкого лимона», в свою очередь, преследует цель не столько дискредитировать недосягаемый объект, сколько преувеличить ценность и без него имеющегося, по принципу: «Лучше синица в руке, чем журавль в небе». Можно вспомнить и другую: «Каждый кулик свое болото хвалит». Мастера рационализации ищут причину, вместо того, чтобы решать проблему. И лечат ноги, когда болит голова. Борются с последствиями, но не с фактами в их основе. Логически подловить систему оправданий по типу рационализации очень трудно, если не безнадежно. Переубедить – перспектива из области фантазий. «Будь самокритичен и зри в корень» – такой совет можно дать «рационализатору».

ПРОЕКЦИЯ как один из способов психологической защиты по частоте встречаемости среди лиц, облеченных финансовой или иной властью, идет «нога в ногу» с рационализацией. Согласитесь, «проецировать» себя на других сподручнее, если окружение – служебно зависимые люди и ловят каждое ваше слово. Стоит, правда, уточнить, что под проекцией гештальтпсихология понимает не естественную передачу идей, распоряжений, а систематическое приписывание другим людям собственных вытесненных переживаний, черт характера. В межличностных отношениях иногда выступает в виде феномена «козла отпущения». Проекция – это тенденция переложить свои причины и ответственность за то, что происходит внутри «Я», на окружающий мир. Примером действия невротического механизма проекции служит возникновение у человека ощущения того, что окружающий мир холоден и безразличен к нему. Вместо того чтобы отнести имеющееся чувство отчужденности к самому себе, он переживает его так, как будто оно направлено на него из этого мира. Аналогично, внутренняя агрессивность часто объясняется, как нападение извне. «Проектанты» – большие любители обвинительных речей и тотального подозрения. Идеально

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

охарактеризовал такой тип личности известнейший гештальттерапевт Фриц Перлз: «Мы сидим в доме, где стены – зеркала, и думаем, что смотрим наружу». Таким образом, проецирующий индивидуум делает окружающий мир полем битвы своих внутрипсихических конфликтов. При проекции границы между «Я» и средой четко очерчены, но сдвинуты так, что непринимаемые аспекты своего «Я» считаются принадлежащими окружающему миру. Как следствие – война с собственной тенью разрастается в войну с другими. В бизнесе, как и в политике, подобный стиль может и позволяет выигрывать кампании, но не позволяет насладиться плодами победы («на штыках не усидишь»). Если рационализации подвержены «теоретизирующие» бизнесмены, то проекция – синдром «сильных людей», умеющих прошибать стенки без тени сомнения.

Совсем иную картину представляет ИЗОЛЯЦИЯ. Фактический синоним этого типа защиты – ПОДАВЛЕНИЕ. При изоляции происходит блокировка неприятных эмоций, так что связь между каким-то событием или мыслительным содержанием и его эмоциональной окраской в сознании индивидуума не выступает. Иными словами, происходит как бы разрыв между событием и его эмоциональной оценкой. Наиболее универсальная защита, позволяющая самому на себя надеть «смирительную рубашку». «Кто не способен отомстить – пускай стыдится обнаружить свой гнев», – древнеиндийская «Панчатантра», около двух тысяч лет до нашей эры. Транквилизаторы, снотворное, алкоголь в отупляющих дозах – из этой же серии. Парадоксально, но защита по типу изоляции нередко истолковывается как проявление воли или мудрости в «коридорах власти» и «кабинетных играх». В бизнесе защита по типу изоляции вроде бы гарантирует поддержание ровных отношений с деловыми партнерами, но не нужно все-таки смешивать правила этикета с вивисекцией личностных качеств. Плата за подавление неприятных эмоций – утрата естественности чувств, ослабление интуиции, в конечном счете – самоотчуждение «Я» и появление комплекса шизоидности. Ведь эмоции – это сигналы, информация, переработанная в подсознании и требующая от индивидуума своевременного изменения поведения, а вместо перестройки нашим главным «штабом» действующей стратегии и тактики подвергается остракизму «агентурная сеть».

ИНТРОЕКЦИЯ как форма психологической защиты родст-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

венна изоляции тем, что может оказаться ее логическим продолжением. Ее обычные синонимы – внушаемость, «флюгерность». Мягче говоря – это тенденция усваивать убеждения, чувства и установки других людей без критики, попыток их изменить, и сделать своими собственными. В результате граница между «Я» и средой перемещается глубоко внутрь «Я», и индивидуум настолько занят усвоением чужих убеждений, что ему не удается сформировать свою собственную личность. Наиболее типичен интроектный синдром в связке «начальник–подчиненный». И если такой гибко настраивающийся исполнитель достигает неких вершин руководства, то работать «без оглядки» он уже не может. Интроецирующий индивидуум делает свое «Я» полем битвы противоречивых и чуждых ему идей, и временами он буквально разрывается на части. Любая потеря критичности грозит обернуться интроекцией, как удобной формой примиренчества. Заставить подчиненного или делового партнера с интроектными склонностями проявить хоть раз свое истинное лицо – дело безнадежное: как отыскать черную кошку в темной комнате, если ее там нет? Спрогнозировать же его поведение в ряде случаев несложно, но вот надежность... И если способность к психологической мимикрии продолжает прогрессировать, то недалеко и до синдрома СЛИЯНИЯ.

Слияние как форма психологической защиты происходит, когда индивидуум не может дифференцировать себя и других, не может определить, где кончается его «Я» и где начинается «Я» другого человека. Слияние легко выявить по преимущественному использованию при описании собственного поведения местоимением «мы» вместо «я». Граница «Я», помогающая личности ощутить свою нетождественность с остальным миром, смещается и приводит либо к отвержению того, что принадлежит нам самим, либо к принятию того, что принадлежит другим личностям. Поведение по типу слияния характерно для членов одной команды, группировки. Корпоративный дух также несет в себе зародыши этого явления. Выразители чаяний коллектива, борцы за «общее дело», как правило, с пользой для себя надевают маску «слияния». Избегание личной ответственности также может быть понято с этих позиций. Несколько иная форма слияния – трудоголизм, фанатическая приверженность делу, Фирме. Личность постепенно растворяется вовне. И если дело вдруг станет пробуксовывать – неминуем глубо-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

чайший личный кризис с малыми шансами на положительный исход.

Перлз следующим замечательным образом описывает рассмотренные выше невротические механизмы психологической защиты: «Интроекцирующий индивидуум делает то, что от него хотят другие, проецирующий делает другим то, в чем сам их обвиняет, человек, находящийся в патологическом слиянии с миром, не знает, кто кому что делает, и ретрофлексирующий делает себе то, что он хотел бы делать другим».

Совсем иной тип ухода от проблем внешнего мира наблюдается при РЕТРОФЛЕКСИИ, что буквально означает «резкий поворот на себя». При ретрофлексии граница «Я» между личностью и средой смещается ближе к центру «Я», и ретрофлексирующий индивидуум начинает относиться к самому себе так, как он сам относится к другим людям или объектам. Если первая попытка индивидуума удовлетворить свою потребность встречает сильное противодействие, то он вместо того, чтобы направить энергию на изменение среды, направляет ее на себя, т.е. выбирает в качестве объекта самого себя. У ретрофлексирующего индивидуума формируется отношение к самому себе как постороннему объекту. Первоначальный конфликт между «Я» и другими превращается в конфликт внутри «Я». Грамматическим индексом ретрофлексии является использование возвратного местоимения. Ретрофлексирующий индивидуум говорит: «Я должен управлять самим собой. Я должен управлять самим собой. Я должен заставить себя сделать эту работу. Мне стыдно за самого себя», что свидетельствует о четком разделении «Я» как субъекта и «Я» как объекта действия. В таком руководителе подчиненные видят человека «с комплексом», негибкого, подолгу застревающего перед проблемой. Единственное спасение ситуации – подбор энергичных, самостоятельных в действиях заместителей. На практике ретрофлексирующие личности окружают себя «непробиваемой» стеной референтов и переигрывают в роли «сильной личности». Моралисты там, где необходимо действовать.

Что касается поведения подчиненных, хотелось бы обратить внимание руководителей на две типичные психологические защиты. ИДЕНТИФИКАЦИЯ предполагает уподобление во всем своему руководителю, доходящее иногда до абсурда. При этом, чем неуве-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

реннее чувствует себя подчиненный (или деловой партнер), тем активнее он будет «идентифицироваться» с тем, кто сильнее его. Второй показательный тип поведения – РЕАКТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ, т.е. замена каких-либо неприемлемых тенденций на прямо противоположные. Например, преувеличенная преданность, любовь и т.д. может быть преобразованием социально недопустимых чувств.

В завершение статьи – три небольших правила, следование которым во многих случаях снимет за ненадобностью все перечисленные формы «защиты». Вот они: 1) единство сознательной и подсознательной мотивации, иначе говоря, хотеть того, что хочется, и отдавать себе в этом отчет; 2) иметь развитую эмоционально-чувственную сферу, уметь воспитывать и развивать свои чувства, так как мотив, неподкрепленный эмоцией, теряет актуальность; 3) всячески стараться совершать конкретные действия по достижению цели, так как мотив, не подкрепляемый реальными действиями, по принципу функциональных систем – самоугасает. Фактически – единство мотивов, чувств и поведения.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ПЕРЕМЕНЫ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС
(Люди, которые поддерживают перемены, и люди, которые их губят...)

Когда-то это все кончится: на всех-то перемен все равно не хватит!

К.Прутков-колхозник,
«Мысли о коллективизации»

«В одну и ту же реку нельзя войти дважды» (Гераклит). Но изменениям подвержены не только обстоятельства, мы сами постоянно изменяемся. Совсем так же, как люди сотни и тысячи лет назад. В китайской культуре изменчивость рассматривалась как необходимое условие жизни («Книга перемен» датируется по меньшей мере третьим тысячелетием до нашей эры). Пытаясь обрести уверенность в себе, человек подчас погружается в «суету сует», пробует окунуться в работу, которая его совершенно не удовлетворяет, во взаимоотношения, которые отслужили свое, цепляется за безвозвратно ушедшее прошлое. Иногда перемены воспринимаются скорее как угроза, а не как вызов. А ведь новая ситуация – это прежде всего новые возможности.

Перемены, происходящие в корпорации или фирме, чем-то сродни мутациям в природе – в итоге выживает только адекватно среагировавший. Но в природе еще ни один процесс не произошел без возмущения среды. В нашем случае среда – это люди, работники, активно действующие субъекты. От их поведения зависит многое. Рассмотрим ряд факторов, так сказать, «внутреннего порядка», которые и вырисовывают лоцию среди водоворотов наступивших и грядущих перемен.

Итак,

Фактор 1. Менталитет. По большому счету все человечество делится на два лагеря: а) признающих относительность автономии субъекта и первичность среды; б) признающих только право субъекта воздействовать на среду. Первые – «идеалисты», а точнее «эволюционисты», вторые – «материалисты», а точнее – «вульгарные материалисты». Как ни странно, но приверженцы направления «а» создали высокотехнологичное информационное общество, а по-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

следователи «учения Мичурина» – застывшего в допотопности доинформационного монстра. Практически работников конкретной фирмы легко разделить по этому ментальному признаку, если задать им вопрос: «что такое обратная связь и как она должна проявляться в управлении на нашем предприятии?» Для обученных менеджеров можно и иначе: «Что такое лично для вас внутренняя и внешняя среда нашей фирмы?» В принципе, все деловые тренинги постсоветского периода так или иначе пытаются переделать менталитет «совка» в менталитет «рыночника». Имплантация, увы, чаще всего дает реакцию отторжения. Материализм с его патологическим стремлением абсолютно все переделать и разрушить до основания наломал сколько смог дров и почил. Чтобы реагировать эффективно на перемены, нужно, как минимум, их признавать, а не искать происки «врагов» в ближайшем окружении. Заметьте, именно страны с протестантской (США, Англия, Ирландия) и дзэн-буддистской (Япония, Тайвань, Корея) этикой оказались наиболее прогрессивными в плане эволюционного реформирования. Там с малых лет приучают человека смотреть на мир как на большую и сверхсложную машину, в которой придется не только жить, но и что-то «уразумевать», и за содеянное (или вовремя не содеянное!) отвечать по полной программе. Иными словами, отношения к переменам – это глубина понимания человеком среды обитания: как, почему, зачем, откуда, где? А теперь вместо человека возьмем фирму. Проблемы останутся те же. Следовательно, менталитет как свой собственный, так и работников – это основа.

В истории современного бизнеса имеется почти уникальный случай, когда во имя большей эффективности перемен основатель фирмы с оборотом в миллиарды долларов добровольно передал свое президентство более профессиональному топ-менеджеру, оставив за собой сугубо технологическую часть ведения дел. Имя этого человека – Ларри Эллисон, но эрудированному читателю более знакомо его детище – компания «Oracle». Эллисон не только компьютерный гений, он еще и совершенный Мастер практики дзэн, что и доказал всему миру, личным примером вдохнув перемены в шатающийся колосс «Oracle». Вдумайтесь в одно лишь название бизнес-программы перестройки деятельности компании – «Vision and Values» («Дальновидность и достоинства»). Разработчик подхода – приглашенный «со стороны» новый президент Раймонд Дж.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Лэйн. Как результат – фирма «Oracle» составляет ныне серьезную конкуренцию «гегемону рынка» – корпорации Microsoft господина Гейтса. Поединок этих супергигантов – это умение побеждать в том, чего еще нет. О переменах там не говорят, их там создают со все возрастающей скоростью...

Фактор 2. Перемены и теория познания. Иными словами: как человек привык познавать окружающую действительность, точно так же он будет реагировать на перемены. Дж. Сорос, Питер Дракер, Фридрих Хайек и даже Билл Гейтс – казалось бы далеко не неудачники в мировом бизнесе, но именно они предельно точно понимают, как догматическое мышление может легко растратить любой накопленный ранее капитал и не приумножить его ни на цент. Тем, кто непреложно верит в силу рациональных законов и в силу логики, делать в бизнесе нечего. А вот в преподавании такие люди просто незаменимы. Человеческое общество непредсказуемо и нужно быть внутренне готовым к любым неожиданностям, чтобы успеть раньше других среагировать на изменения. «Теория несовершенства» звучит парадоксально, но именно такой подход позволяет создавать удачные модели и запускать неломающиеся корабли в космос. До нового вызова и очередного витка перемен. В своем рабочем коллективе вы всегда найдете две крайности: «догматиков» и «интуитов». Первые, если уверуют, то очень легко сделают шаг навстречу переменам. Но как говорится в одном армянском анекдоте: «Грибы можно есть любые, но некоторые – только один раз». Так и догматики: до первого опасного поворота. Дальше – прямиком и с уверенностью в кювет. «Интуиты» замучают вас предчувствиями и длительными медитациями перед каждым ответственным шагом, поэтому уж если и делать ставку, то только на «делового и решительного интуита». Остальных подальше от команды, иначе ваш боевой отряд превратится в сборище мнительных ипохондриков. Аналитиков лучше держать в изолированном кабинете и подальше от оперативников и общественных «курилок». Ну а если «просто работник», не «догмат» и не «интуит»? Тогда он будет всячески избегать перемен, пока не припечет. Он чаще всего адекватно спрогнозировать события попросту не может. Этому никто не учил в школе, в институте, на предыдущей работе. Вывод: не жалейте денег на обучение стратегии принятия решений. Тогда и черт вблизи не покажется таким страшным, как его малюют.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Фактор 3. «Эго-комплекс». Отец американского менеджмента П.Дракер (Drucer) считает заболевание «управленческим Эго» опаснейшим для судьбы бизнеса в целом. Чем больше успехов у бизнесмена «за плечами», тем сильнее сия «сладкая ноша» вдавливает его в занимаемое кресло. А если в дело вложены огромнейшие средства, но есть подозрение, что все-таки нужно менять приоритеты? Жаль потраченного, да и престиж как никогда высок. Так рождаются и уходят в легенду «титаники». Иногда оказывается слишком поздно поворачивать руль. Поэтому Питер Дракер предлагает жесточайшим образом избавляться от менеджеров, которые цепляются за хорошо обжитые приоритеты. И поменьше блеска звезд на груди и погонах, все-таки бизнес – это не армия. Не стоит излишне усиливать и без того опасный «Эго-комплекс» руководителя, группы, фирмы в целом. Так «налегке» будет легче сойти с проторенного пути, пока он еще не окончился. В тупике, увы, фуршетами не встречают...

Например, чтобы уменьшить снобизм и «толстокожесть» всякого ранга начальников, в корпорации «Интел» (высокие компьютерные технологии) нет кабинетов в их традиционном смысле. Есть «уголок» руководителя в среде подчиненного народа. А для повышения уровня информационного обмена разрешено задавать деловые вопросы... прямо во время обеда, который в таком случае удлиняется. Тем не менее за дисциплину там не борются, некогда.

Подобной производительности по критериям ноу-хау в бывшем Советском Союзе достигли только в одном месте – среди конструкторских коллективов «шарашек» ведомства Лаврентия Берия. Там тоже не было управленческого «Эго-снобизм» и переменам ничего не угрожало со стороны высоких кабинетов. Вот только специалисты в арестантских робах мечтали о воле вместо горячих благодарностей «вождя народов».

Война – время очень жестких перемен и те, кто к этому был не готов, рисковали оказаться «пушечным мясом». Чтобы сломать сверхмедлительную германскую промышленную машину, Гитлер с 1942 года назначил министром промышленности своего архитектора Альберта Шпеера. Представили: архитектору поручили командовать генералами от производства. Тем не менее получилось отлично. То, что так долго немцы воевали в условиях все нарастающей сырьевой блокады, – заслуга именно этого штатского че-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ловека. В своих мемуарах (20 лет тюремного заключения – было время писать) он с юмором поведал, что ему несказанно повезло: при его вступлении в должность здание министерства сгорело под ударом бомбы, а вместе с ним – тонны документов. Это позволило провести кадровую чистку без лишней бумажной волокиты. Совершенно новое ведомство Шпеера заработало с невиданной дотоле эффективностью.

Фактор 4. Психология характера. Неспособность корректировать программу своей деятельности в соответствии с постоянно изменяющимися обстоятельствами, так сказать «на злобу дня», в психологии именуется ригидностью (в пер. с латыни – оцепенение, твердость). Свойство, проявляющееся в эгоцентризме, повышенной самооценке, склонности к образованию сверхценных идей, упрямстве, застреваемости на одних и тех же мыслях и эмоциях, узости интересов. У каждого человека, несомненно, свой стиль жизнедеятельности, но реакцию на перемены во многом определяют его же личностно-акцентуированные качества.

Демонстраторы (они же истероиды) изобразят именно то, что вы хотели бы видеть, вот только все это может оказаться «понарошку». Особенно, если впереди много работы и мало сладостей. Демонстратор и тут не растеряется: он «уйдет красиво», под каким-нибудь серьезным предлогом. Либо доведет спектакль до абсурда.

Гипертимы (они же маниакально-экзальтированные особи) вынесут вас на руках, захлебываясь от восторга. Неустанно поддерживайте в их душе огонь, а то в разочаровании они так же страстны, как и в радости. «А ведь побьют-с!» – с этими словами великий комбинатор Остап Бендер убегал от шахматистов города Васюки. А все начиналось так радужно и великолепно!

По-своему реагируют на перемены личности психопатического склада. Они весьма установочны, да к тому же обладают свойством накапливать отрицательные эмоции. Чтобы предотвратить неминуемый взрыв, если окажется плохо и пойдет слегка не по плану, вам придется позаботиться об упреждающей информации. «Психопаты» – это как раз тот контингент, который должен внутри все «переварить» и только потом прийти к соглашению, и прежде всего – с самим собой. Риск и опасность перемен им как раз не страшны. Они не любят угроз и неожиданностей вместе взятых.

Как ни парадоксально, но и слишком упорные для перемен не

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

годятся. «Заставь дурака Богу молиться – лоб разобьет!» – это где-то про них, особенно если с интеллектом действительно туговато. Видимо, любое упорство должно уравновешиваться рассудком.

У параноиков, видящих везде и повсюду угрозы, заговоры и козни, любые перемены вызывают живейший интерес. Вот только жаль, чаще всего отрицательный. Но если они сами становятся у руля реформ, тогда иное дело. Кто против, даже потенциально, те рано или поздно уйдут в небытие. Вспомните товарища Сталина. Ему многое удавалось провернуть. Кстати, прокуроры и обвинители из параноиков тоже получаются неплохие. Поэтому при отступлении потрудитесь обеспечить свой тыл.

Враг любых перемен – чрезмерная обязательность и гипертрофированное чувство долга как своеобразное сочетание догматизма и «твердости» воли.

Хуже всего реагируют на грядущие изменения педанты. К сожалению, выраженный до неприятного педантизм – не просто привычка, а склад характера, который невозможно изменить. Попытка переделать ближайшее окружение «под порядок» проистекает от глубоко укоренившегося страха перед проблемностью мира. Потому-то даже вполне безобидные перемены воспринимаются как опасность. Ананкастов (так называют болезненных педантов) лучше не держать на ключевых постах, хотя и соблазнительно: уж больно образцово ведут они свое хозяйство. За приверженность порядку приходится платить враждебностью ко всему новому. Компромиссов здесь не бывает.

К педантам близко примыкают психастеники. Они по жизни всего боятся, а уж неизвестности – тем более. Из страха перечить они все же пойдут на перемены, но по дороге... заболеют. Нервный срыв, знаете ли. О деле можете не беспокоиться, оно «под ними» тихо и бесславно погибнет. На свою, а точнее, вашу беду все психастеники ретивы и услужливы. И очень гордятся занимаемой должностью.

Можно назвать еще одно психофизиологическое качество, явно неравнодушно «реагирующее» на перемены вовне. Это подвижность нервной системы. С помощью специальных методик ее довольно легко протестировать. Лица с высокой подвижностью нервных процессов встречаются среди летчиков (практически все) и очень часто среди диспетчеров, организаторов клубной самодея-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тельности, преуспевающих продавцов и биржевых брокеров. Перемен в повседневности у таких профессий хоть отбавляй. Поскольку все претенденты на любую мало-мальски пригожую вакансию считают себя исключительно динамичными и не задумываются (а то и не сомневаются) в подвижности своей нервной системы, здесь весьма нелишне отборочное тестирование. Для ряда профессий именно так и поступают. Специальное тестирование выявляет именно врожденные склонности и способности. Но очень часто реакцию на перемены определяет выработанный годами стиль профессиональной деятельности. А он чаще всего формируется под воздействием господствующего стиля управления на фирме, где так долго проработал человек. Итак,

Фактор 5. Стиль деятельности и управления. Аспектов здесь множество. Если система управления ориентирована на мотивацию страха и послушания – положительного эффекта от перемен ждать нечего. Тот, кто непрерывно боится ослушаться, действовать самостоятельно уже не может. При симбиотических формах подчинения (работники – «послушные дети», руководитель – «мудрый отец») толк будет тот же. Разве что «детки» со временем научатся самостоятельно жить. Однако в бизнесе столько времени даром не дается. Выход только один: фирму превратить в некий консорциум «детей лейтенанта Шмидта» и править ими железной, но мягкой рукой. Это – идеал. Тогда ждать неприятностей от перемен нечего. Еще можно применить «научное управление ресурсами» и заранее смириться с высокой долей издержек на аппарат управления. А можно фирму превратить в одну сплоченную семью, где «один за всех и все за одного» и делать все сообща. Перемены – только снаружи. Хотя киббуцы, построенные по такому принципу, оказались низкотехнологичными. Зато в Японии результаты получше, все голосуют: «Переменам – «за!» – и строем их внедряют. Издержки при таком подходе тайком списываются на амортизацию производства. Встречается управление по типу рыночного «брэйн-ринга» под девизом «Продал – живешь!», как в сетевом маркетинге. Там о переменах не думают – достаточно запустить механизм самоотбора. Последствия формирования именно такого «рыночного менталитета» пока еще не осознаются. Одно утешает: стиль деятельности в определенной степени поддается корректировке. Следовательно, можно воспитать прогрессивный в плане

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

отношения к переменам тип работника. Если б только еще угадать, какие в перспективе ожидаются перемены. А посему выход видится все же в развитии креативных способностей.

Фактор 6. Творчество как созидание нового. Именно индивидуальный или коллективный потенциал креатива в значительной степени формирует реакцию на перемены. Представим, как радуются дети чему-то новому и неожиданному. И как много выдают взамен. Творческий индивидуум поступает аналогично: ему нужен свежий стимул, нужны перемены. В основе такой реакции лежит древнейший ориентировочный рефлекс: «Что это такое, с чем его можно съесть и как быть с ним?» Уничтожьте эту способность нашего мозга рождать фантомы, и цивилизация погибнет. Бизнес – это умение не только продавать и делать деньги, это, прежде всего, умение производить. Не потреблять и не распределять, а именно создавать условия для производства. Заметьте, для производства информации, а не предметов потребления. Наш мозг умеет производить только информацию. Перемены – слово тоже информационное. Круг замкнулся. Рост креатива вызван реакцией на перемены и сами перемены «стимулируются» креативным процессом. Это естественно. Именно высокотехнологичные фирмы диктуют правила игры. Век пара, железа и нефти уходит. Наступает эра информации с ее предельным динамизмом и непредсказуемостью. Защититься от стресса перемен возможно не иначе, как стать непрерывно обучающимся и непрерывно творящим. Да здравствует креативность – «виагра» от технологического бесплодия!

Фактор 7. Комплекс стереотипа. Комплекс стереотипа или синдром инерции – гиблое болото для дерзнувшего его осушить. Девиз окопавшихся в «теплом жабьем царстве» прост и заманчив: «Завтра будет так же, как сегодня, но еще лучше». Зачем, спрашивается, спешить и нервничать? Прогресс, так сказать, сам о нас позаботится. Инерционность, казалось бы, – свойство, от которого никуда не денешься. Жизнь человеческая в любом обществе отчасти регламентирована традициями и обычаями. Информационная революция, которую мы переживаем, буквально взорвала уклад жизни. «Завтра будет все иначе!» И те, кто догадается КАК, окажутся в большом финансовом выигрыше. Современные эксперты и консультанты, как оракулы древности, помогают подготовиться к будущему и своевременно произвести перемены. Знаменитый

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

афинский стратег Фемистокл в нужный момент совершенно правильно понял изречение предсказателя о том, что город Афины спасут деревянные стены. Афиняне в срочном порядке построили триеры, боевые корабли, которые в бою при Саламине потопили персидский флот с мощным десантом и, в конечном счете, вынудили непобедимого Ксеркса, царя персов, покинуть Элладу.

Фактор 8. Возраст. Реакция на перемены, как и «пики» креативного потенциала, весьма зависимы от возрастного «профиля». Детство – это всегда положительное отношение к переменам, острое чувство новизны, без меры фантазия и творчество. Отрочество и юность – буйство «Эго» и отчаянная попытка самоутверждения. К 23-25 годам «дурь» проходит и появляется второй, правда значительно слабее детского, креативный пик. На перемены мы реагируем с пониманием, иначе жизни не добьешься. Тридцатилетие и до сорока – способность к переменам ослабевает, зато проявляется вторичный ренессанс «Эго»: нужно размножаться, строиться, продвигаться, отстаивать и завоевывать. Актуально место под солнцем, но не путем перемен, а в более плавном поступательном режиме продвижения к намеченным высотам. Хочется гордиться отвоеванным и поучать более незрелых и невезучих. Но еще больше – наслаждаться положением (или страдать от его отсутствия). И вдруг, сразу после сорока – неожиданный и очень мощный всплеск креативного и прочего безумства («Седина в бороду, бес в ребро» – говорят о мужчинах). Именно после сорока до сорока восьми лет человек наиболее подвержен внезапным порывам что-либо кардинально изменить в своей жизни и в жизни окружающих. Жизненный потенциал уже наработан, но тем не менее он может быть поставлен целиком на кон. Право, странно видеть набор персонала строго до 25-ти лет и безработных сорокалетних. Они-то как раз и могут легко переучиваться и идти навстречу реформам. Отдача делу максимальная. Впрочем, уровень рискованности также повышается. Чем не катализаторы перемен? Фактически, начиная с этого возраста (40 лет) человек либо непрерывно совершенствуется, либо пассивно ждет старости. Середины, как правило, не бывает. Думается, что те, кто сходит с дистанции после сорока, уже и в тридцать были мало к чему пригодны. Свою старость они отпраздновали в молодости, и тут уж ничего не поделаешь, пенсия – их удел. К шестидесяти годам у человека открывается

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«второе дыхание». Либо прекращается и первое. Грубо говоря, «старики» могут оказаться еще «разбойниками», креативный потенциал «под старость» необычайно высок.

Великий мудрец Конфуций в свое время дополнил своими комментариями известную китайскую «Книгу перемен», которая учит, как, где и когда поступать, чтобы жить в гармонии с внешним миром и при этом наиболее полно реализовывать свой потенциал. Руководствуясь примером старших, приведем еще несколько советов в завершение нашей беседы.

Осуществляя перемены, важно суметь сделать ставку на других, не превращать свое окружение в зрителей, втянуть их в дело. Политика «кнута и пряника» здесь не проходит, более подходящей будет «политика соучастия». В хорошем смысле слова. При этом лидеру необходимо жить в переменах, а не провозглашать их. Инициирующий перемены должен в определенной степени быть независимым от окружения. Иными словами, чуточку «харизмы» не повредит. Поскольку ничто так не убеждает, как умение смотреть в неизвестность и при этом не терять духа и практической сметки.

Чувство юмора! Никогда не забывайте о нем! Перемены, сдобренные тонким юмором, пойдут «как по маслу». Там, где умеют слегка посмеяться над собой, обстоятельства уже не так страшны.

И последнее. Перемены, безусловно, легче всего проводить со «своей командой», но именно это обстоятельство может в дальнейшем все погубить. Команда в руках лидера – послушный инструмент давления на весь коллектив. С другой стороны, там, где сильна команда, сам инициатор перемен как бы отчуждается от реальной ситуации. Если хотите погубить дело, организуйте под него аппарат. Перемены только тогда окажутся необратимыми, если инициативность на всех уровнях иерархии управления окажется равновыраженной. Пророку Моисею на эту работу понадобилось целых 40 лет. Мы желаем вам управиться в более сжатые сроки. Удачи, господа!

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ТЕ, КТО МОГУТ «ВЗОРВАТЬ» ВАШУ ФИРМУ ИЗНУТРИ...

Каждый кролик хотя бы раз в своей жизни может превратиться в льва. Но куда хуже, если в решающий момент произойдет наоборот.

К.Прутков-зоолог.
Мысль № 23 «Краткое назидание львицам»

Господи, защити нас от друзей, а от врагов мы уж как-нибудь защитимся сами!

Современная молитва

Мы не будем разбирать очевидные житейские ситуации наподобие «собака бывает кусачей от жизни собачьей», они не относятся к теме разговора, поскольку речь идет о чертах предрасположенности, здесь больше подходит: «сколько волка не корми...» Нынешнее смутное время лишь переводит в активную фазу дотоле скрываемые личностные потенции драться за место под солнцем, не щадя ни врагов ни друзей, попирая все законы и правила. Как только подвернется удачный момент. Иногда, и не столь уж редко, это – неожиданный и беспощадный удар в спину своему компаньону, боссу или руководителю, другу или сослуживцу. Повторимся: дело здесь не в мотивациях или ситуационных причинах, а в некой предрасположенности поступать в своей жизни именно так, а не иначе. Предательство – отнюдь не дело случая или тотальной насаждаемости подобного рода действий извне в душу бесхитростного самаритянина, увы – мы чаще всего имеем дело со сложившейся ориентацией характера человека, а уж подвернется ли удобный момент – вопрос второй. Как в нашем теле постоянно присутствуют болезнетворные бациллы, так и в обществе, пусть даже в самом здоровом и стабильном (это не о нас, господа), существует некий процент людей, чьим ремеслом может стать предательство и насилие. Чтобы не стать им подобным и не спровоцировать повальную эпидемию человеческой деструктивности, нужно вырабатывать в себе соответствующий иммунитет. И как советуют эпидемиологи – будьте предельно осторожны в контактах с носителями инфекции.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Итак, как уберечься от ближнего своего с улыбкой на лице и ножом за пазухой?

Совет 1. Как можно реже старайтесь иметь дело с «моралистами», или – как их еще называют в соционике – «этиками». На первый взгляд – некий парадокс, ведь многим со школьной скамьи вбили догму о надежности и несгибаемости приверженцев тех или иных высоких (и даже если не очень) идеалов. Ну а прагматики и реалисты всегда почему-то считались циниками с высокой долей непредсказуемости поведения. Не вдаваясь в обстоятельное философское и психоаналитическое отступление, отметим, что подавляющее большинство «моралистов» и приверженцев неким идеалам (то бишь принципам) просто прячут за высокой стеной из моралистики свою определенную личностную несостоятельность, ущербность или закомплексованность. Для них мораль – это как раковина для улитки. К слову, у человека-улитки кроме пугливости может оказаться хорошо припрятанный ядовитый жгутик – для поражения в ближнем бою доверчивых особей. С высокого берега, как говорится, и стрелять всегда удобней. А уж самовозвыситься в случае успеха или самооправдаться при неудаче – никаких проблем, ведь все во имя принципов! Благодаря столь удобной позиции и зачастую отточенному мастерству демагогии такие люди, как правило, пытаются возглавить идеологию фирмы. Присмотритесь, кто стоит у флага вашего дела, может быть, оставшиеся в тени более достойны?

Кроме того, в спорной ситуации именно «этики» уступают первыми, для них нет ничего более тяжелого, чем вступать с кем бы то ни было в конфликт. Пытаясь сохранить мир, они ради этого иногда избегают занимать «твердую» позицию и принимать непопулярные решения, которые, однако, могут оказаться эффективными с деловой точки зрения. Слишком уж стараются угодить каждому.

Да и решительности им, как правило, никогда не хватает: если «этикам» и приходится управлять, то они стремятся обсудить практически любое решение с большинством и заручиться его поддержкой, а так иногда можно и упустить подходящий момент.

«Моралисты» слабы и в «политических играх» и часто не могут подать себя и свою «команду» должным образом. Все это ведет к тому, что более сильным личностям удается ими манипулировать.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

К счастью для себя, «этики», кажется, не слишком беспокоятся о том, в чьих руках будет власть. Лишь бы все были довольны, и кругом царил мир.

Совет 2. Оцените уровень честолюбия (амбициозности) каждого вашего сотрудника, ну, например, по 100-балльной шкале. А теперь в тех же единицах – уровень их личной продуктивности, или, проще говоря, сколько они действительно «стоят». Отделите тех, у кого разница бросается в глаза и притом не в пользу продуктивности. И если они наделены еще таким «букетом» качеств, как обидчивость, подозрительность, агрессивность, то будьте начеку: мотив для предательства, можно считать, уже сформирован. Неудовлетворенное честолюбие, как правило, вынуждает вкалывать человека до седьмого пота, но если налицо несостоятельные амбиции, то есть два способа, чтобы с ними сладить: первый – обманывать себя, и второй – обманывать других. Заметьте, оба способа не противоречат друг другу. В ход пойдут все средства маскировки, за исключением одного – самокритики, без которой, увы, длительного прогресса нет. Еще худший вариант (для вашей фирмы) – это когда амбициозное честолюбие сочетается с врожденной демонстративностью поведения. Тогда в вашей команде работает «чистый артист», для которого обман – всего лишь роль, а играть он и любит, и умеет. Подловить такого «типа» практически невозможно. Желание всегда производить впечатление, т.е. выраженное тщеславие только подогревает готовность в любую минуту смошенничать и обвести вокруг пальца любого, будь то партнер-конкурент или руководитель родной фирмы. Тут следует задуматься, стоит ли овчинка выделки?

Совет 3. Держитесь подальше от лиц параноидного склада, или, попросту говоря, чрезмерно подозрительных натур. Они преданные и надежные работники, но только до тех пор, пока не увидят в вашем лице для себя какую-либо угрозу. Не успокаивайте себя тем, что вы старые добрые знакомые и поводов к охлаждению отношений вроде бы не давали. «Дыма без огня не бывает» – вот любимое жизненное правило параноиков, а уж превратить в «дым» они смогут любой внешне вполне безобидный факт. Добавьте сюда же ярко выраженный кумулятивный эффект, т.е. способность к накоплению всех мелких и немелких обид в единый счет, который – рано или поздно, но обязательно – вас попросят оплатить.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме того, параноик никогда не отличается правдолюбием, этим эмоциональным проявлением альтруистов. Зато фанатизм таких людей отлично сочетается с тяжелой ревностью, на почве которой развивается буйным цветом ненависть-любовь. Если рядом с вами именно такой «тип», да к тому же вы еще и друзья, то упреки, ссоры и брань вам будут обеспечены в виде нескончаемого сериала о любви и верности друг другу, но, как известно, все рано или поздно заканчивается, но по-разному. Так что, если ваш деловой партнер страдает параноидальными синдромами – добро пожаловать на минное поле!

Совет 4. По возможности избегайте в своей команде «шизоидов». Это такой весьма специфический тип личности, для которого совсем не характерны нормальные реакции (например, напрочь отсутствует непосредственная эмоциональность, живость, поведенческая раскованность и т. д.). Моральные нормы, естественно, у «шизоида» также носят весьма своеобразный личностный оттенок. Так что предательство друга, скажем, может переживаться ими, например, как некий новый этап «личностного саморазвития». К слову, шизоидные черты в нынешнее время повально косят население. Виной тому не только генетическая «бройлерность» бывшей «совковой» нации, но и резко навалившаяся эра рыночных отношений с прицепом одурманивающих рекламных кампаний по насаждению механического образа жизни. Под давлением программирующего социума, рассекаемая на множество отдельных функций личность просто теряет способность целостно (т.е. пока еще «нормально») оценивать свои действия. И тогда мотив к «лучшей жизни» толкает индивидуума на действия, после которых ему впору спасать уже саму жизнь, а не ее качество. Лица шизоидного типа воспринимают происходящее как бы «со стороны», но когда выдерживать «психическую дистанцию» между собой и окружающим миром им почему-то уже не удается, развитие событий может быть совершенно непредсказуемым.

Так что, господа бизнесмены, цельность и естественность натуры ваших сотрудников нуждаются в поощрении и всяческом закреплении, и только в этом случае вы будете уверены хотя бы в том, что они хотят в действительности того, чего хотят, и «крыша», как говорится, у всех еще на месте.

Совет 5. Убедитесь, что в вашей команде нет людей «на про-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

грамме». Что это значит? Каждый человек хотя бы раз в жизни выполнил чью-то внешнюю команду против своего желания. Вынужденно покоряясь, мы не соглашаемся и отторгаем чужевнесенное влияние на свою сущность. Мы не хотим меняться «за просто так» и как-то пытаемся отличать свое от чужого в том обжитом внутреннем пространстве, которое именуем своим «Я». Но есть особый психологический тип людей, не только поддающихся глубинному программированию своего естества, но и не способных отличить в себе последствия внешнего воздействия от своих внутренних убеждений. Как правило, подобная «ломка» характера происходит в раннем детстве, но при особой предрасположенности может произойти и в более зрелые годы. Опытные психоаналитики умеют безошибочно отличать таких людей. Впрочем, кое в чем разобраться можно и непосредственно путем наблюдения за человеком, в особенности за его привычками, высказываниями, оговорками, страхами и желаниями, мимикой и жестами, стилем общения и кругом предпочтения. Короче, за всем тем, что в психологии зовут сигналами личности. Весьма нелишним будет обратить внимание на семейную среду (из которой ваш партнер вышел и которую организовал). Как вы поняли, многие подсознательные программы закладываются именно там. И тот, кто затем владеет тайным ключиком, может внушать вашему человеку либо страх и повиновение, либо безоговорочное доверие. Впрочем, чаще у человека все же срабатывает защитный механизм и тогда возникает контрреакция в виде некоего комплекса. Поэтому избегайте, по возможности, принимать на работу лиц, явно отягощенных комплексами, неврозами и прочими психологическими проблемами.

Невротик в вашей команде – это уже наверняка брешь в обороне, лазейка для прохода к вашим секретам или просто наиболее слабое звено, которое в один прекрасный момент может не выдержать напряжения и согнуться под напором неблагоприятного стечения обстоятельств. Предательство, вынужденное ситуацией – впрочем, от этого вам не станет легче, ну разве что будут понятнее мотивы поступка.

И раз уж мы начали разговор о людях «программы», то хотелось бы упомянуть еще один тип личностей, которых в противовес «запрограммированным» можно определить как людей «идеи» или «принципов». В старину их называли «людьми закона» или, напри-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мер, «людьми длинной воли». В отличие от программы, идеи или принципы должны усваиваться путем добровольного принятия и сплавления с жизненным опытом. Так возникают убеждения, которые подчас стоят их носителю головы. Впрочем, в нынешние времена мозги могут продырявить и за меньшие прегрешения. Поэтому чудаков отстаивать какие-либо идеи поубавилось, но иногда все же они встречаются на пути у бизнесменов, что не радует, как правило, ни тех, ни других. А чтобы подобных неприятностей не случалось, стоит хотя бы в общих чертах представлять менталитет своих сотрудников и особенно обращать внимание на то, как они предпочитают проводить свой досуг. Люди в команде могут иметь различные привычки, но направляющая идеология, предпочтения должны где-то совпадать, иначе ждите «сюрпризов».

Совет 6. Он может показаться банальным, но люди, одаренные скупостью выше средненормального, за деньги (вопрос только в количестве) продадут все и вся. Психологи даже выделили особый психологический тип: так называемый «анально-накопительский», особо бурно размножающийся в период первоначального накопления капитала. Ну а дикость нашенского доморощенного «квазикапитализма» предоставляет дополнительно идеальную мутационную почву для «накопителей». Чрезмерное корыстолюбие, приводящее к алчности, наряду с честолюбием, – одно из основных эгоистических качеств. Научитесь отличать болезненно-скупых от обыкновенно жадных, а последних – от бережливых и благоразумных, остерегайтесь закореневших эгоистов и вашей команде позавидует любой «крутой» толстосум.

Совет 7 – последний. Понаблюдайте за самим собой. Найдите время проанализировать свое отношение к окружающим. Не платят ли они вам тем же?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ЧАСТЬ 2

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СЛУЖБУ ПЕРСОНАЛА

Господа БИЗНЕСМЕНЫ! Для нас, специалистов по профессиональному подбору персонала, как и для претендентов на постоянное рабочее место, ваша Фирма начинается со службы персонала. Последняя может быть представлена в одном лишь лице исполнительного хранителя трудовых книжек и соглашений, целым отделом кадров с обязательным «начальницким столом», или, в более современных офисах – уверенным в своих полномочиях менеджером персонала, а то и весьма разветвленной службой управления во главе с замдиректора. Дело, конечно, не в названиях, и даже не в представленных исполнительных структурах, поскольку принцип «кадры решают все» каждый руководитель волен решать по-своему и в советчиках со стороны, как правило, не нуждается. Проблемы с кадрами осознаются почему-то только тогда, когда о них думать уже поздно, да и накладно. Ведь служащие желают прилежно исполнять свои роли, пока им платят, и легко покидают «подмостки» Фирмы, если «билетная касса» пуста. Мы не знаем вашего коммерческого «сценария» и не рвемся за кулисы действия, но мы худо-бедно умеем угадывать профессиональные склонности ваших «артистов» еще до того, как они начнут исполнять свои «роли». То есть, в нашем ведении скромная, хотя подчас и захватывающая деятельность: понимание человека. В более конкретизирующем смысле – индивидуальная профессиональная психодиагностика. Вот об этом и хотелось бы более подробно поговорить.

Итак, как происходит профподбор работника? Чтобы уверенно отличить этот процесс от некоего приема на работу, необходимо определиться с, как минимум, тремя сущностными моментами: во-первых, с наличием ТЕХ, ИЗ КОГО можно отбирать; во-вторых, с присутствие ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ЛИЦА, осуществляющего профподбор; и в третьих – с существованием РЕАЛЬНОЙ потребности Фирмы в работнике такого-то профиля. Иными словами,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

профподбор призван подобрать на вакантную должность наиболее профпригодного работника. Заметьте, не САМОГО НАИЛУЧШЕГО, а наиболее ПРОФЕССИОНАЛЬНО СООТВЕТСТВУЮЩЕГО объявленной деятельности. Ну, а чтобы ПОДБИРАТЬ, необходимо СРАВНИВАТЬ. Вопрос: с ЧЕМ? Или, быть может, с КЕМ? Поставьте эту дилемму своему «кадровику» и вы ощутите его «ахиллесову» уязвимость. Самой лучшей защитой окажется ссылка на нажитый опыт, компетентность и в завершение способность «видеть их всех насквозь». Начитанный менеджер по персоналу ловко парирует выпад рассуждениями об экспертном подходе в этом, бесспорно, серьезном деле. И если, ко всему прочему, у него еще и дар убеждения, вам может стать неловко за доселе положенный оклад столь ответственному работнику. И чтобы спасти свое реноме, вам ничего не останется, как пустить в ход главный калибр из «последнего довода»: «А покажите эти ваши экспертные нормы и заодно – профессиограммы на ведущие специальности нашей Фирмы». После этого можете удаляться спокойно, мельком отметив букет метаморфоз на лице вашего подчиненного. Достоверность именно такого развития сюжета гарантируем процентов на девяносто. Согласитесь, не мало. Если же вам покажут какие-то должностные инструкции (что никак не заменяет настоящую профессиограмму), уточните: «Что-то не видно здесь развернутой психограммы...» К слову, состряпать последний документик, эдак страниц на двадцать, за полдня еще никому не удавалось, а подсунуть что-либо похожее – увы... Психограмма – такой же уникальный документ, как и вид деятельности, которым занимается ваш специалист. Впрочем, зачем она вам? Дела вроде и так идут совсем неплохо. На этой оптимистической ноте мы обычно и раскланиваемся с радушными хозяевами кадровой службы. Хотя бывают и исключения. Как, например, появившееся у вас желание дочитать сей опус до конца. Поэтому давайте все же внесем кое-какую ясность в слегка туманные абрисы кадровых дел.

Ваша служба персонала, даже будучи представлена одним должностным лицом, обязана (и мы заявляем вполне официально и со всей ответственностью), так вот, ОБЯЗАНА иметь как КОНЦЕПЦИЮ подбора персонала, так и ЭКСПЕРТНУЮ СИСТЕМУ для осуществления этого подбора. Концепция должна быть не на словах, пусть и самых зажигательных, а в виде конкретных ПРО-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ФЕССИОГРАММ по КАЖДОЙ (!) значимой для вас специальности. Львиную долю места в ней занимает структурно автономный подраздел – ПСИХОГРАММА, которая и создается как отдельный документ. Профессиограмма в корректных и достаточно полных формулировках дает описание конкретного профессионального вида деятельности в стенах вашей Фирмы, или, иначе говоря, отражает особенности и специфику той или иной должности. Любопытный (к сожалению, не только для вас!) может получиться документик, если у ваших специалистов хватит сил довести его до завершения. Ведь в нем, как свет сквозь призму, будет преломлена стратегия и тактика вашего бизнеса, и, что называется, красной нитью окажутся прошиты главные идеи и идеалы Фирмы. Концепция отбора персонала – это, прежде всего, провозглашаемая и рекламируемая концепция деятельности Фирмы, и если они почему-то не совпадают, то впору заводить свою контрразведку. Попутно, несколько замечаний о коммерческой безопасности. Профессиограмма не только абсолютно «ДСПэшный» документ, но и, желательно, с грифом «секретно», а поэтому круг лиц, посвященных во все ее тайны, должен быть весьма избирателен. Соответственно, путешествие по кабинетам таких документов видится излишне рискованным, потому все же лучше практиковать «выдержки» той или иной информации для соответствующих служебных лиц (например, для начальников тех отделов, куда ведется прием работников).

В грамотно составленной психограмме должны быть отражены ВСЕ требования к должностным обязанностям работника, рабочего места, проанализированы все возможные пути дальнейшего ПРОФМАРШРУТА, и ПРОФОБУЧЕНИЯ (возможно, даже переобучения, переквалификации), нельзя забыть и проспектно-рекламную информацию. Короче, все о конкретной должности, применительно к специфике вашей Фирмы. То есть, как вы уже поняли, «профессиограммы вообще» не создаются. Чисто концептуальную болтовню оставьте тем, кто в ней достаточно поднаторел и потому ничем производительным уже не занимается. Хорошую профессиограмму могут сделать те, кто понимает всю «соль» профессии и способен к системной передаче информации. Отлично, если ваш «кадровик» как раз такой человек. Но чаще подобных энтузиастов легче найти среди специалистов отдела (группы) обуче-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ния. Однако повторяем: работа эта кропотливая и должна как-то стимулироваться.

С ПРОФЕССИОГРАММОЙ дело окажется посложней. Но и выигрыш она обеспечит «покруче». Суть различий их пользы в следующем. Если профессиограмма покажет, КАКИМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ и ДЕЛОВЫМИ навыками должен обладать претендент на должность, то психограмма должна ТОЧНО НАРИСОВАТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ такого идеального работника. И если первое достаточно хорошо подразумевается специалистами (ну кто из нас не разбирается в своем деле?), то второе – куда как сложнее, люди-то разные, хотя все вроде бы и специалисты. И если какая-либо из ваших должностей сильно уязвима со стороны так называемого человеческого фактора (например, тот же руководитель персонала, офис-менеджер, секретарь-референт, личный водитель, руководитель презентаций, администратор и т.д.), то, видимо, только ваше личное чутье на людей позволяет вам успешно набирать команду. Психограмма во многом переводит на точный язык те требования к работнику, которые улавливаются многолетним опытом и знанием руководителя. Она же поставит заслонку субъективизму там, где может отрицательно сработать влияние сиюминутного состояния или каких-либо неблагоприятных факторов. В конце концов, она поставит все точки над «i» и покажет все «узкие места» в психологических требованиях к данной профессии. Профессионально выполненная психограмма подобно бритве Оккама отсечет надуманные проблемы и определит значимые психофизиологические приоритеты профотбора. Результативность подобной работы очевидна: на ваших рабочих местах появятся именно ТЕ люди, которых вы ожидали.

Сложность лишь в том, как ее проделать. Поскольку необходим плодотворный симбиоз ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО психодиагноста и специалиста, знающего профессию. Необходимо достаточно длительное вхождение психодиагноста в атмосферу работы вашей Фирмы, его подробное консультирование с последующей апробацией получаемого материала. Опять же, даже располагая финансами (между прочим, не ахти какими – стоимость двух-трех окон вашего офиса!) для проведения такой работы, вы столкнетесь с проблемой поиска специалиста, могущего продуктивно создавать психограммы. На сегодня это редкая специализация практикую-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

щих психологов и в меру сил они стараются ее обходить. Почему – легко объяснимо. Ну, во-первых, они должны быть зрелыми практиками и прекрасными «инструментальщиками», во-вторых, обладать завидной профессиональной универсальностью, т.е. работать как ПСИХОФИЗИОЛОГИ, СОЦИОНИКИ и как специалисты по СКРЫТОМУ ПРОЕКТИВНОМУ психоанализу, и в-третьих, они должны уметь хорошо создавать нормативные документы, приводя в систему огромный эмпирический материал.

Представляем, какую бурю негодования вызовут только что приведенные строки в рядах узкоклановых «спецов» по ортодоксальным направлениям «вузовской» психологии. Как говорил один наш знакомый коллега, психограммы вообще-то пишутся несколькими отделами НИИ психологии и в течение нескольких лет. Вернуть бы нам те блаженные времена больших проектов и больших сроков! Как бы то ни было, но подобные документы все же создаются и сейчас, под заказ отдельных Фирм, где работа с персоналом выведена на цивилизованный уровень. Как правило, там работают менеджеры и руководители служб управления персоналом, прошедшие специальную психологическую подготовку в каком-нибудь государственном или независимом вузе Украины или СНГ (к слову, свежеиспеченных «питомцев» той или иной «школы» мы легко узнаем и всегда рады их приветствовать, а иногда и доучить, например, проективной психографологии, специальным психофизиологическим методам, каким-либо отдельным диагностическим приемам или тому же составлению психограмм – мир, как говорится, тесен и все мы друг другу братья).

Грешны, любим полюбопытствовать у коллег насчет «инструментария». Психодиагносты чем-то сродни «хакерам», а чем-то и «медвежатникам», пусть простят и те, и другие за попытку подмазаться. Но что поделаешь, в нас тоже инструмент очень много значит. И несколько подряд грубых ошибок могут лишить тебя куска хлеба. По «отмычке» к человеку узнаешь класс брата своего, и не надо больше никаких «школ» и «крыш». Все понятно, с кем имеешь дело. Смотрим и на программные «поделки» из области «а я только что научился программировать, вот!» (на иронию имеем полное право: нашему программному диагностическому комплексу «Корвус» ни по качеству, ни по дизайну аналогов в странах СНГ мы пока не встречали). Хотя дизайн, как говорится, дело наживное, но

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вот ВАЛИДНОЙ (к этому термину мы еще не раз вернемся, а пока мысленно замените его на «соответствующий») и НАДЕЖНОЙ применяемая компьютерная разработка быть просто обязана. И не менее принципиальное условие – диагностический инструмент должен быть ОТКРЫТЫМ для обучения неспециалистом-психологом, ГИБКИМ в настройке для Пользователя и ЗАКРЫТЫМ для Испытуемого. За всеми этими определениями стоят вполне жесткие критерии оценки программного продукта, призванного в помощь кадровым службам. Если, к примеру, оное произведение лучших умов психологии не обладает автономной базой данных (т.е. накопление, сортировка данных тестирования) – можете смело от него отказываться. Нет автокорректировки оценочных шкал – будьте готовы к вполне правдоподобным формам дезинформации. В наличии только традиционные опросники – в таком случае подвергаемый тестированию сдаст «испытание» непременно на «пять». В нем нет подробных текстовых интерпретаторов, зато полно всяких шкал и скупо рассыпанных, но от этого не становящихся более понятными, терминов – значит, вам придется самому засесть за учебники и словари, что как-то компенсирует, хотя бы морально, дешевизну приобретенного «продукта» его разработчикам.

И последнее. Мы как-то вскользь упомянули об ЭКСПЕРТНОЙ СИСТЕМЕ. Если она у вас налажена – впору заводить свой учебный центр по передаче опыта. Поскольку вы можете прогнозировать и предвидеть в «святая святых» сферы управления – управлении трудовыми ресурсами. Следовательно, помимо личной интуиции и громадного практического опыта работы с людьми, вы обладаете сонмом независимых экспертов и, несомненно, небольшим, но эффективным подбором статистических моделей анализа столь специфической информации.

Теперь хотелось бы подытожить этот вступительный разговор простым перечислением основных условий удовлетворительного функционирования службы персонала:

а) работники, ведущие прием на работу, должны быть компетентны в вопросах профотбора и психологической диагностики, т.е. должны иметь квалификацию типа «персоналоведов»;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

б) концепция профотбора, равно как и подготовки специалистов, должна быть выражена в нормативном документе – профессиограмме;

в) уровень требований к психологии личности, отбираемой на ту или иную должность, должен быть самым детальным образом проанализирован в специальном подразделе профессиограммы – психограмме;

г) для оценки психологических качеств личности, отбираемой на должность, служба персонала должна иметь соответствующие психодиагностические средства;

д) подбор психодиагностических средств профотбора должен соответствовать требованиям психограммы по каждой отдельной должности;

е) эффективность профотбора, как и дальнейшего профмаршрута сотрудников фирмы, должна обеспечиваться наличием экспертной системы по управлению персоналом (ЭСУП).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«О ПСИХОГРАММЕ...»

Документ – всему голова. А рыба, как известно, гниет с головы.

К.Прутков-персоналовед

В доказательство предлагаем вашему вниманию некоторые общетеоретические положения по разработке психограмм, способные выполнить роль общего конструкта (более детальные сведения даются в отдельном Приложении к настоящему циклу статей). При чтении дальнейшего текста просим извинить за некоторые профессионализмы и научную сухость излагаемых сведений. Увы, порой приходится быть скучноватыми. Итак, в методологических подходах при разработке действительной психограммы акцент прежде всего должен быть сделан на: а) СИСТЕМНОСТЬ – т.е. на специфику и значимость указанной должности в структуре Фирмы, ее профессиональную смежность и взаимозаменяемость, а также возможный профмаршрут; б) ЦЕЛОСТНОСТЬ – т.е. на оценку и анализ рассматриваемых профессионально важных качеств указанной деятельности в психофизиологическом, психическом, информационном и ментальном аспектах структуры личности; в) ПРАКТИЧНОСТЬ – т.е. подачу информации в терминах, применяемых в практическом направлении прикладной психофизиологии при осуществлении тестовых исследований; а также подбор инструментальных методов, максимально апробированных к использованию в сфере БИЗНЕСА; г) НАУЧНОСТЬ и СОВРЕМЕННОСТЬ – в разработке методологий с учетом новейших научных концепций, методов и знаний; д) ЭФФЕКТИВНОСТЬ – в попытке предложений практического решения наиболее острых проблем работы с персоналом Фирмы в условиях КОНКУРЕНТНОЙ РЫНОЧНОЙ БОРЬБЫ. Разрабатываемая в таком ракурсе психограмма предназначается как методическое пособие прежде всего для обеспечения научно обоснованного консультирования поступающего на работу персонала, адекватного профподбора и прогноза дальнейшей карьеры работников указанной должности, а также для переобучения, тренинга, коррекции индивидуальных деловых качеств и общего социального микроклимата производственных

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

коллективов, осуществления реабилитационных мероприятий среди персонала с целью повышения эффективности и продуктивности труда.

Общетеоретическое вступление

Психофизиологический аспект любой профессиональной деятельности человека раскрывается прежде всего через характеристику требований, предъявляемых к работнику непосредственно самим трудовым процессом. Таким образом, каждой профессии присущи свои определенные профессионально значимые требования, под воздействием которых у работника формируются соответствующие трудовые навыки. В эргономике труда или прикладной психофизиологии трудовые навыки обозначаются как профессионально важные качества (ПВК). При этом, в качестве терминологии применяется общесмысловая лексика, выполняющая роль «переводчика» описания чисто профессионально-квалификационных терминов на универсальный понятийный язык. Для более развернутой и точной характеристики профессиональных требований необходимо изначальное дифференцирование (т.е. структуризация) соответствующих ПВК и их ранжирование для оценки необходимого уровня развития (последнее крайне важно при осуществлении стандартизации ряда психограмм). По-видимому, наиболее объективным представляется подход к структуризации ПВК по тому, какие функциональные механизмы организма и психики человека их обеспечивают и на каком уровне требований (т.е. уровне задействования) это происходит. Иначе говоря, необходимо производить исследование ПВК с обязательным указанием и дифференцировкой соответствующих психофизиологических свойств человека (ПФС), непосредственно задействованных в становлении того или иного профессионального навыка.

Ниже приводится структурный перечень требований профессии по вышеприведенной схеме, а именно, с учетом ответного задействования конкретных функциональных систем человека:

– требования к психофизиологическим свойствам (типологические особенности ц.н.с., темперамент);

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– требования к психодинамическим качествам деятельности (память, внимание, скорость обработки информации);

– требования к характерологическим чертам личности (акцентуированность характера, мотивационные, эмоциональные и волевые аспекты);

– требования к оптимальному соционическому типу и коммуникационно-деловым свойствам;

– требования к структуре интеллекта и общему умственному развитию;

– требования к профессионально-этическому менталитету.

Для разработки профессиограммы, а также критериев профпригодности, вышеперечисленные группы требований удобнее рассматривать как автономные и мало зависимые друг от друга. Хотя такое допущение в определенной степени условно, в связи с чем необходимо отходить от указанного правила, если какое-либо ПВК представляет собой результирующее взаимодействие нескольких ПФС, особенно относящихся к различным функциональным системам организма и психики (или сознания) человека. Такой методический подход дает возможность разрабатывать психограммы по определенной методологической схеме. При этом он позволяет предложить к практическому использованию существующие инструментальные методы тестирования уровней развитости ПФС, а следовательно, подойти с научно обоснованными валидными критериями различия и оценки соответствующих ПВК на этапе практического применения психограммы (т.е. в процессе тестирования и осуществления профподбора или профпрогноза). В схематическом виде такой подход можно представить следующим образом:

Профессия →
- профессионально значимые требования к человеку →
- профессионально важные качества (ПВК) →
- уровень требований к соответствующим психофизиологическим свойствам (ПФС) →
- методы исследования (тестирования) →
- ранжирование необходимого уровня развитости ПФС →
- нормы оценки ПВК →

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- психограмма →
- профессиограмма →
- профессиональный отбор и прогнозирование профмаршрута конкретного работника.

В разработке психограмм предлагается в качестве метода ранжирования измеряемых качеств использовать 7-балльную шкалу как достаточно дифференцирующую и наиболее применяемую в прикладной психофизиологии. Ее градации следующие:

- очень высокий результат;
- высокий;
- выше среднего;
- средний
- ниже среднего;
- низкий;
- очень низкий.

Для более уточняющей оценки иногда удобно пользоваться этой же шкалой, но с уточнением градации «средний»: выше нормы, норма, ниже нормы. В таком случае образуется 9-балльная шкала, еще более удобная в практическом использовании (особенно при ранжировании уровней требований для отбора на смежные профессии, между которыми существуют скорее «количественные», чем «качественные» различия в ПВК).

Примечание. В последнее время широкое распространение получил метод ранжирования – «шкала СТАНАЙНОВ» (англ. standart nine – стандартная девятка), где оценки также принимают значение от 1 до 9. 9- и 7-балльная градации также являются стандартизированными значениями оценки методом ПРОЦЕНТИЛЕЙ.

Первоначально подобная градация уровня требований к ПВК и ПФС дается по отношению к так называемой общечеловеческой выборке, поскольку при профотборе приходится иметь дело не только с работниками со стажем работы в данной отрасли и по соответствующей специальности, но и с молодым контингентом, не имеющим специального стажа (например, после учебных заведений), или со специалистами смежных отраслей, или с трудоустраиваемыми лицами, прошедшими переподготовку.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Однако весьма желательно иметь в процессе становления службы психофизиологического обеспечения структурных подразделений Фирмы «свои» профессиональные нормы ранжирования тестируемых качеств (в виде компьютеризированного постоянно накапливаемого статистического материала по каждому тесту и по каждой профессии). Такой репрезентативный банк данных позволит более объективно (т.е. валидно) сравнивать претендующий на вакантные должности трудовой контингент с уже работающими специалистами и, таким образом, даст возможность адекватно прогнозировать как качественные изменения персонала в целом по подразделениям, так и карьеру конкретного работника. Естественно, подобное отслеживание динамики кадровых изменений нуждается в надежной компьютеризированной системе тестирования и сбора данных, а также удобной для расчетов программе прикладного статанализа. Поэтому первоначально психограмма ориентируется на оценку качества как такового (в пределах общечеловеческой выборки), но применительно к специфике конкретной должности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КРИТЕРИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, или КАКОЙ РАБОТНИК ВАМ НУЖЕН

Хотелось бы чего-нибудь такого...

К.Прутков-реалист, желание №196 из цикла «Мысли о несбыточном»

Мы не будем вас утомлять длинной преамбулой о необходимости подбора персонала и о том, насколько это может повысить эффективность деятельности вашей Фирмы. Еще в меньшей степени агитируем вас вкладывать в подбор и обучение персонала какие-то средства. Каждый бизнесмен подходит к затратам на персонал с практической точки зрения. Не затрагивая «святая святых» управления, а именно, формирование внутрифирменной номенклатуры, мы всего лишь хотели бы поговорить о некоторых присущих всем нам человеческих качествах, которые могут в той или иной степени повлиять на стиль, характер и продуктивность деятельности на поприще бизнеса. Вследствие этого такие профессионально важные качества определяются нами как критерии оценки и отбора персонала, или, проще, как требования.

Итак, **требование № 1** – к ФИЗИЧЕСКИМ ДАННЫМ претендента на должность. Необходимость этого рода требований для ряда профессий в бизнесе (например, секретарь-референт, офис-менеджер, менеджер по презентациям, менеджер по связям с общественностью и т.д.) очевидна, и мы не станем обсуждать известное. Вместо этого предложим вам внимательно изучить медицинскую карточку будущего работника. О чем, к примеру, может свидетельствовать наличие таких заболеваний, как желудочно-кишечные язвы и артриты? Скорее всего, повышенная чувствительность при неуравновешенном холерическом, «бойцовском» темпераменте; то бишь ударная мощь характера при слабой выносливости к стрессу. Небольшое примечание: к стрессу, который холерики не могут ликвидировать фронтальной атакой, их любимым приемом разрешения конфликтности. Гипертоники – это те, кто привык на прямой выпад отвечать кулаком... в кармане, а после этого напиваться, чтобы все забыть. Нервная экзема на коже и

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сыплющиеся зубы – это у тех, кто слишком буен и своеволен нравом, но жизнь, увы, под них не пляшет. Есть еще любители пострадать, простите, запором – хорошо описанный в психоанализе анально-накопительский тип характера: скаредный, упрямый, осторожный. При сильном стрессе – любители транквилизаторов. А есть обратная тенденция пользоваться скрепляющими средствами – это уже сензитивность (т.е. чувствительность) при слабости нервной системы, им также к месту приписывать транквилизаторы. Многое, очень многое может рассказать медицинская карта вдумчивому исследователю человеческой натуры. Видимо поэтому и существует, где нужно, детальное медицинское освидетельствование при поступлении на работу. Требования к здоровью – это фактически тот физиологический фундамент, на котором построено все остальное человеческое «здание». Вы же не будете покупать дом, в котором, скажем, нарушена гидроизоляция и текут стены?

Требование № 2 – уже к характеристикам и СВОЙСТВАМ НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ. Базисные и невероятно значимые качества в человеческой жизни. Они врожденны и в определенных случаях весьма заметно предопределяют характер индивида. Ну а характер – это уже судьба. Вам нужны крепкие выносливые ребята, не гнущиеся под тяжестью стрессов и изматывающих будней? Ищите претендентов с аналогичной по данным параметрам нервной системой. Поведенчески, увы, не всегда «крутые» парни обладают такими же нервами. В нашем мире наглость и хорошая «крыша» заменяют зачастую индивидуальные качества. Или если много денег. То есть на каждом шагу встречаются варианты мимикрии жизненного стиля. В серьезной переделке роль уверенного в себе супермена где-то теряется и на поверку может оказаться куда более плачевная картина. Подобная ошибка в персонале может стоить утраченных денег. Если не больше.

Ну а если род деятельности требует от работника выдержки, уравновешенности и гибкой смены тактики действий? То, что мы понимаем под определением «адаптирующийся, но придерживающийся своей линии поведения человек»? Тогда выставьте вторым ведущим требованием наличие такого свойства, как уравновешенность нервной системы. И непременное условие: при хорошей подвижности все тех же нервных процессов. Это необходи-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мейший, но отнюдь не достаточный гарант, что на рабочем месте не окажется «лом» с пробивной энергией, но предельно упрощенной стратегией в стиле «бульдожья хватка». Впрочем, на таких бойцов сейчас спрос. Вот, к примеру, несговорчивость – тоже качество, да еще какое! Кстати, при оценке «на глаз» легко «приобрести» на рынке труда и неосторожно ввести в свой ухоженный коллектив какого-нибудь параноика или эпилептоида. Они тоже упрямы и несговорчивы, и на вид весьма внушающие почтение типы. А вместо адаптивного работника еще вероятней получить демонстративную истероидную личность, прекрасно подстраивающуюся к любой ситуации, но, увы, абсолютно непродуктивную.

Поэтому **требование № 3** – к АКЦЕНТУИРОВАННЫМ ЧЕРТАМ ЛИЧНОСТИ. Из фирмы в фирму кочует целая армия циклотимов, маниакальных гипертимов, истероидов, психопатов, невротиков, параноиков, эпилептоидов, ананкастов, шизоидов. Мы не бравируем психиатрическими терминами, и уж тем более не пытаемся напугать битых жизнью бизнесменов. Каждый, как говорится, сходит с ума по-своему. Даже если это в локальных и вполне житейских масштабах. Акцентуированность – еще не патология, но при явной выраженности дрейф где-то вблизи этого. Ну а просто наличие акцентуированности создает то, что мы называем яркой индивидуальностью. В бизнесе, бесспорно, нужны люди с изюминкой, но каждый работодатель вправе поинтересоваться вкусом такой «начинки».

Истероиды, как и гипертимы, к примеру, прекрасные демонстраторы, прямо таки брызжущие заразительным оптимизмом и уверенностью в успех (если это нужно!). И только они могут сутками изводить потенциального покупателя, уверяя последнего, что тот дальше и дня не сможет прожить без предлагаемой сделки.

Ананкасты (проще говоря – ярко выраженные педанты) наведут жесткий порядок и все расставят по линеечке в ранее запущенном хозяйстве. Правда, попутно истребят все ростки будущих ноухау, не успевшие прописаться в их педантичном мозгу. И с холодной решительностью никогда не улыбающегося «терминатора» начнут внешнюю коммерческую экспансию. И горе тем, кто будет ими не понят!

Параноидального типа личности расплетут целую сеть мнимых и настоящих интриг и станут подозревать всех и вся в кознях про-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тив вашей Фирмы. Если слегка просветлить их мрачную картину тотальных заговоров, то можно вполне сносно ориентироваться при их чутье в подводной части любых айсбергов бизнеса, политики и всего того, что мы называем производственными интригами. Но все же никогда не стоит давать параноикам все жезлы власти – вспомните печальную участь соратников Сталина, которые, казалось бы, так прочно утвердились намного выше него!

Ну а при необходимости если не вышибить дверь, то хотя бы попытаться это сделать – подберите крутого бойца психопатического склада. Один из немногих психологических типов характера, владелец которого может ставкой в игре сделать свою жизнь и свое благополучие. Герои западных вестернов и боевиков – это держащие себя в рамках психопаты. Это те, для которых жизненным кредо служит девиз Наполеона: «Главное – ввязаться в бой, а там увидим!» Кто может рискнуть всем – тот непонятен расчетливым «реалистам».

Кстати – о реализме. Психопатологией как раз и считается явный уход от обыденности жизни, явная асоциальность его проявления. Ну, с асоциальностью как-то понятно: нам нужно безопасное для человека окружение. А вот насчет остальных норм – любая одаренность выше среднего уровня уже может быть заподозрена в ненормальности. Разговор пошел о тонких материях, не скроем. Но, поверьте, стоит в этом разбираться, чтобы подобранный вами персонал мог извлечь сверхприбыль, где другие лишь недоуменно пожмут плечами. Реклама и шоу-бизнес, согласитесь, во многом выигрывают, если эксплуатируют неординарность. А если таковой нет, то приходится ее искусственно создавать.

Так что давайте не забывать, что акцентуированность характера или темперамента во многом предопределяет поведение личности, следовательно, можно попытаться предвидеть стратегию конкурента и при необходимости – использовать его же «ахиллесову пяту». У вас есть досье на конкурента? Так потрудитесь туда вписать несколько психологических страниц на каждое интересующее вас лицо с той стороны баррикады. Знанием противника не мог пренебречь даже сам Господь Бог, поскольку Сатана всегда отличался глубокой продуманностью своих злокозней. Но мы, вроде бы, живем в эпоху информации, которая подмяла под себя известное правило: «информация = деньги». Информация стала важней.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Поэтому вполне законно и своевременно **требование № 4**, а именно – к СТИЛЮ ИНФОРМАЦИОННОГО ВЗАИМООБМЕНА.

Пожалуй, ввиду его нынешней актуальности, это требование стоит немного расшифровать. Во-первых, это – стиль и методы ИНФОРМАЦИОННОЙ КОММУНИКАТИВНОСТИ; во-вторых – интеллектуальные механизмы АНАЛИЗА и ПРОГНОЗА информации; и в третьих – СПОСОБЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ. Иными словами, при подборе персонала вас должно интересовать: а) как хорошо, каким способом и с какой категорией лиц ваш работник может наиболее коммуникатировать, то бишь общаться; б) кто он по механизму приема информации: аудист, визуалист или сенсорик-кинестетик; в) наиболее предпочитаемые им (т. е. работником) способы анализа информации и принятия решения по типу: «этик», логик, интуит, рационалист, иррационалист, «ситуационщик», аналитик, прогнозист-«синтетик»; г) его любимые приемы ухода от проблем (так называемая непродуктивная защита).

Дочитав до конца предлагаемый перечень, можете вполне гордиться своим терпением и зачатками незаурядности. Скажете, ох и перемудрили! Стоит ли так просеивать мозги и способности бедного человечка в век навязчивой рекламы и стереотипов потребления! Может быть, вы и правы, особенно если ваши активы «покруче», чем, например, у инвестиционного гения и «супервалютчика» Джорджа Сороса. Последний, помимо больших денег и феноменальной благотворительности, разработал уникальную систему принятия решений на основе осознания подверженности ошибкам отдельного человека, группы лиц или даже целого государства. Как говорится, знать бы, где падать, так и соломки подстелить... Так что, господа бизнесмены, учитесь подбирать людей, умеющих принять правильное решение и сделать это как раз вовремя. Тогда вы, а не ваш соперник будете зарабатывать на чужих ошибках. В инвестициях и валютных спекуляциях, говорят, самый доходный способ увеличивать состояние.

И, наконец, последнее **требование (№ 5)** – к МЕНТАЛИТЕТУ вашего работника. Мы можем пренебречь этим понятием, но вряд ли кто-то рискнет проигнорировать ментальность человека в ее практической форме проявления. Например, степень скупости, жадности или, в конце концов, степень продажности вашего окружения не может абсолютно вас не волновать. Еще пример: добро-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

совестность (ах, какое почти изжитое в нашем обиходе слово!) – она у ваших работников от непрерывной дрессуры менеджеров-«спиногрызов», или может быть человеку просто нравится делать свое дело всегда красиво, или это своеобразный трудоголизм в противовес ничегонеделанью окружающих с явной наметкой быть замеченным «наверху» за сверхусердие. Вроде бы ничего не значащие нюансы, но лишь до той поры, пока жизнь не поставит человека перед более-менее серьезным выбором. Здесь уже всплывут на проверку жизненные принципы (или полное их отсутствие). Впрочем, менталитет срабатывает не только в экстремальные периоды. Атмосфера вашей «конторы» во многом определится интерференцией менталитетов формальных и неформальных лидеров и зашедшему на «чаек» наблюдательному постороннему многое сможет проясниться с вашими делами. Потому, на худой конец, позаботьтесь хотя бы о пристойной вывеске или, как говорится, фасаде вашего фирменного лица, уважаемые господа бизнесмены и предприниматели. ХОРОШЕЙ ВАМ КОМАНДЫ ДЛЯ БЛАГИХ ДЕЛ!

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КОЕ-ЧТО ИЗ ПРАКТИКИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА
(заметки психодиагноста)

– Эй, стойте! Не будьте ослом!
– Легко сказать... – пробормотал осел и пустился прочь.

Современная сказка
(из книги В. Савченко «Откровение себя»)

Если покупаешь черную кошку в мешке, то найди еще и темную комнату, чтобы было чем потом заниматься.

К.Прутков-этнограф,
замечание № 33 «Заметки со славянского базара»

Отбор персонала не только по профессиональным, но и по психологическим признакам все больше применяется в работе тех фирм, где человеческому фактору придается чуть больше смысла, чем просто «рабсиле» или «людям». Мы в ускоренном темпе меняем производственные отношения от беспрекословного человека-винтика командно-административной системы через наемного (но уже в рамках неких законов свободного предпринимательства) служащего эпохи первоначального накопления капитала до продуктивной личности высокотехнологического производства, приносящей фирме прибыль на договорных началах в размерах, которые и не снились мечтателям соцреализма. Такая вот пестрота предложений на рынке труда и огромное желание подешевле и понадежней заполучить стоящие «мозги и руки» приводит к головной боли руководителей фирм и менеджеров по персоналу. Как в таких случаях выскользнуть из непрерывной чехарды увольнений и бесконечных испытательных сроков, обрести наконец-то нормальную команду? Вот характерный пример из нашей практики.

Назовем этот случай «операция сверхглубокого дознания». Фирме N, специализирующейся на уникальных технологиях и разворачивающей свое дело в дальнем высокоразвитом зарубежье, понадобился вице-президент «тех» филиалов. Претендент должен

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

был обладать не только уровнем профессиональной компетенции не ниже доктора технических наук (!), но и быть способным организовать дело, захватить и удержать рынок, короче, провести жесткую экспансию при наличии ноу-хау, достаточных финансов и плотного конкурентного окружения. Представили сочетание: доктор технических наук с бульдожьей хваткой бизнесмена и командармовскими качествами деловой стратегии. Ну и последнее: фирма N не хотела бы «проброса», случайно наняв свободно дрейфующего «рейнджера», для которого, сыграв при удобном случае «обиду», не составит труда «свалить» с выгодой на сторону. Не подходил и «торгаш», который, заручившись подпиской у конкурентов, сдал бы втихаря наиболее ценные сведения, а затем перебежал бы в итоге и сам к ним, сделав двойной «навар» на этой процедуре. (Мы не были посвящены в тонкости предполагаемого бизнеса, но, по-видимому, дело стоило риска с любой стороны.) Итак, нас пригласили к временному сотрудничеству в качестве психодиагностов-аналитиков. Служба отбора персонала (такая там имелась) предоставила нам всего лишь одну (!) кандидатуру, но предложила провести максимально глубокий и всесторонний анализ данной личности графологическим методом (заметьте, мы были вызваны в качестве графологов, т. е. люди фирмы, занимающиеся персоналом, оказались на удивление компетентны в методах психодиагностики). Получили стандартную анкетную биографию, написанную от руки испытуемым, а также перечень вопросов заинтересованной стороны: прежде всего – надежность человека, отсутствие двойственности, обидчивость, честолюбие, самоуверенность, склонность к риску, упорство, стратегическая глубина проникновения в суть дела, тактическая гибкость, а также скрываемые проблемы, фрустрации, наличие комплексов и способов психологической защиты от стресса, адаптивность психики и многое другое. Графологический анализ подобного класса делается несколько дней и итоговый к обсуждению текст-заключение может быть как угодно большим. Затем нам предложили прокомментировать свой материал (параллельно шла аудиозапись) и (для нас совсем неожиданно) ознакомиться с другими результатами психологического исследования этого человека. Здесь оказались: деловое анкетирование, прохождение традиционных опросников и проективных тестов а-ля «какой цвет Вам больше нравится?», весьма обстоятель-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ный соционический тест (сделан одним из ведущих социоников Киева), материал физиогномиста и т.д. Оказалось, что наша информация в чем-то совпадает с другими материалами, а в чем-то даже прямо противоположна. И новый виток многочасовых (!) комментариев уже всего предоставленного материала с целью выхода на единую картину. Причем требовался не только некий глубинный срез личности, но и проработка всяческих сценариев его будущего поведения в тех или иных конкретных ситуациях, совершался психоаналитический экскурс в прошлое. Поскольку в целом лично мы, графологи, давали отрицательную характеристику, нас донимали и справа и слева: а почему? вы точно уверены, ведь другие методы говорят о противоположном? Не часто приходилось попадать в такую переделку. Ведь мы работали с профессионалами, и на веру ничего не принималось. По научному это называлось совсем не романтично: «многофакторный дисперсионный анализ». На практике же человек был разложен, просеян под ярким солнышком и вновь собран, но, увы, для указанного дела он не годился. Чрезмерно самолюбив, обидчив, склонен к самооправданию, двуличен, а за твердость духа выдавался жесткий стиль руководства – в серьезной драке мог спасовать. За последнее, мы, что называется, ручались головой. В графологии есть такие «штучки», одним словом, кое в чем мы всегда уверены.

И вот итог. Нам наконец-то дали прочитать заключение специалистов из группы обеспечения коммерческой безопасности. Стало понятно, откуда растут ноги: это они, что-то учуяв, предложили завернуть уже почти утвержденную директоратом и собранием акционеров кандидатуру на психологическое доследование. Ребята оказались с неплохим психологическим чутьем. Ну а кое-кто из психологов-контрактовиков на Фирме погорел на своих же положительных отписках. Ведь непрофессионал что обычно делает: чутко держит нос по ветру и пишет то, что хотел бы видеть заказчик запроса. Эдакая «цыганка» с психологическим сленгом. Мы их еще про себя называем «сканнерами»: они любо-дорого обрисуют и раскрасят, что и так видно невооруженным глазом опытному кадровику. В серьезном деле, пардон, нужно хоть плохонький, но все же «рентгеноскоп». Только так увидишь скрытые изломы человеческой души. Одним словом, нам предложили еще некото-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рое время покурировать службу персонала с целью более эффективного отбора группы управленцев. Но это уже другая история...

И последнее. Судя по вызванной «бригаде» психодиагностов разных направлений, фирма N не поскупилась на затраты по составлению психологического досье на столь ответственного работника. Оно и понятно – если стартовая зарплата того, кого будут тестировать, значительно превышает т. н. «прожиточный минимум», а потенциальный убыток может исчисляться довольно длинной цепочкой нулей, то стоимость услуг психологов не покажется снятой с потолка (рынок предложений и встречных услуг в области психодиагностики уже сложился). Не желающий тратиться на «входную» проверку персонала глава фирмы платит дважды: когда увольняет очередного «крутого» специалиста и когда вновь с оптимизмом покупает очередную темную лошадку с рынка труда. Удачи вам, господа бизнесмены!

Рассказанная история не плод воображения. Как практикам со стажем нам приходилось оказывать всевозможные психологические услуги. Скажем, начальник охраны крупной фирмы на рынке компьютерной техники проводит эксклюзив-тестирование своих работников. Он-то знает, кто из них на что годен. Мы же специальными игровыми тестами («реакция на движущиеся объекты по сложной траектории» – не попадался на глаза случайно?) определяем уровень их профессионализма. Совпадает... Время тестирования каждого «бойца» – от силы минут двадцать. Или, скажем, проверка на стрессоустойчивость менеджера по принятию решения, где никоим образом не должны сказываться субъективные наводки: страх, мнительность и подверженность внушению извне. Есть у нас своя «отмычка» – при прохождении с виду безобидного компьютеризированного теста спина покрывается холодным потом (иногда приходится и так – если, действительно, человек в своей профессиональной деятельности реально столкнется с жестким прессингом, и от его стойкости многое будет зависеть – попотеть несколько минут покажется не таким уж и издевательством). Многое приходилось делать, и, по-видимому, рейтинг профессии психодиагноста будет только расти – времена людей-винтиков проходят.

Для иллюстрации вспоминается, как формировала свою команду некая фирма М. Будучи весьма небольшим, но уж очень крепеньким и живучим «дракончиком», она запланировала на бли-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ближайшую стратегическую перспективу жесткую экспансию на рынке, резко, а главное, неожиданно увеличив объемы своих работ, услуг и продаж в несколько раз. Повторяем: фактор неожиданности играл первостепенную роль. Соответственно, и руководителей на новые командные должности они начали готовить в строгой секретности, тщательно отбирая каждую кандидатуру. Ставка при этом делалась на внутренние резервы, при минимальных поступлениях «с улицы», а значит, среди младшего и среднего управленческого звена необходимо было найти и обучить наиболее перспективных ребят для работы с совершенно иным стратегическим горизонтом. Пользуясь военной терминологией, старшину-замкомвзвода планировалось бросить в бой во главе отдельного батальона. Кстати, именно так в считанные месяцы карликовый рейхсвер придушенной Версальскими налогами предвоенной Германии вырос до грозного и агрессивного вермахта (на должностях унтер-офицеров исподволь готовили майоров для настоящей армии, на должностях майоров – командиров полков и дивизий и т.д.). Как они потом воевали – известно всей Европе. Вот и фирма М. решила удачно применить тактику рейхсвера. От психодиагностов требовался полный набор сведений (разрешалось для этого проводить стационарное с использованием аппаратурных средств тестирование). Среди основных критериев можно выделить, прежде всего, такую характеристику личности, как продуктивное целеполагание в сочетании с упорством и трудоголизмом. Важно было отобрать работников, которые могли не терять продуктивности в условиях так называемого отрицательного окружения, т.е. когда идет сплошная полоса неудач и команда падает духом. Необходимы были стратеги, могущие с высот кабинетного положения спуститься на передовую, к линии «огня». Признавались нежелательными явные некоторые акцентуированные качества, по типу чрезмерной педантичности или подозрительности, а также мешающие делу нажитые комплексы. Боимся здесь, однако, уйти в наш профессиональный сленг. Но прежде чем приступить к изысканию самородков, пришлось изрядно попотеть, составляя психограммы – перечень требований к человеку для каждой конкретной должности. Признаться, мы были восхищены цельностью и технологичностью всех подходов к подготовке персонала в этой фирме. Как по-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

том оказалось, высшее звено управления знало о зарубежном опыте менеджмента не понаслышке.

Если вы еще не утеряли интерес к нашему разговору, то далее мы предлагаем небольшой обзор применяемых в настоящее время психодиагностических средств отбора и делового прогнозирования персонала. Кое-что, уверены, имеется и у ваших менеджеров по персоналу, и, тем более, у штатных психологов. Интересно, насколько боеспособен их арсенал по защите ваших интересов, господа бизнесмены?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КРАТКИЙ ОБЗОР ПРАКТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ПСИХОДИАГНОСТИКИ

Если пулять непрерывно – обязательно во что-нибудь попадешь.

К.Прутков-инструктор, мысль № 9 «Наставления по стрелковому делу»

Существует расхожее мнение: «всякие там тесты... ну что они, если серьезно, смогут узнать о человеке?» Без сомнения, даже профессиональный психодиагност пока еще не телепат и не заменит собой сыскное агентство. Однако кое-что он (следовательно, и вы, уважаемый читатель) может из того, что непосвященными потом расценивается как совпадение информации. Или как случайное предсказание. Или, на худой конец, как удачное срабатывание прозорливости, т.е. ИНТУИЦИИ (кстати, последнее отнюдь не лишнее качество и в сочетании с ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ПРИЕМАМИ может действительно творить чудеса проникновения в скрываемую сущность человека) при условии, что, помимо всего прочего, у вас есть необходимая толика ЖИЗНЕННОГО ОПЫТА. Стоит, однако, отметить, что исключительно лишь на ОПЫТНОЕ (читай: СУБЪЕКТИВНО-ПРИСТРАСТНОЕ) понимание в межличностных делах уповают преуспевающие господа бизнесмены. При этом они чуточку забывают, что любой опыт – из ПРОШЛОГО, а действия человека (партнера, противника, подчиненного) необходимо просчитать в БУДУЩЕМ, ближайшем или более отдаленном. Людям свойственно меняться с течением времени, и стоит хотя бы периодически отслеживать психологическую эволюцию когда-то доброго старого знакомого. Это, так сказать, первый аргумент в защиту специальных методов психологического диагностирования.

Вторым, по-видимому, будет тот факт, что в условиях всеобщего господства рыночной философии человек учится, и теперь уже со школьной скамьи («бизнес-классы», «банкиры с детства», «думай и богатей с детского сада» и т.д.), ДЕМОНСТРИРОВАТЬ на рынке труда ТОЛЬКО ПОЛЬЗУЮЩИЕСЯ СПРОСОМ личностные КАЧЕСТВА. Нынешний работник научен в борьбе за преуспевание «рассекать» свою индивидуальность на «нужные» и «ненужные»

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

свойства, способности, умения. Прилежно играя ту или иную роль на подмостках жизни, он, порой, забывается... Отчасти, психология и призвана выполнять роль компаса, ориентирующего на реальность. Ее диагностические приемы позволяют выявить СКРЫТУЮ СУЩНОСТЬ работника еще до того, как она проявится в деле (к сожалению, куда чаще – самым неблагоприятным для Фирмы образом).

Предваряя разговор о диагностических методах, хотелось бы заметить, что даже хороший инструмент в неумелых руках – вещь бесполезная, а иногда и вредная, поскольку ДЕЗИНФОРМАЦИЯ хуже полного отсутствия таковой. Посему желаем всем сотрудникам служб безопасности осваивать науку о человеке на таком же профессиональном уровне, как и премудрости, скажем, технической защиты охраняемых объектов.

Психодиагностические методы в наиболее общем приближении можно разделить на: а) ВИЗУАЛЬНЫЕ (т.е. наблюдение и анализ информации о субъекте без использования ЯВНОЙ процедуры тестирования) и б) ТЕСТОВЫЕ, при которых субъект НЕПОСРЕДСТВЕННО подвергается тому или иному виду тестирования. Бизнесмены без надлежащей психологической подготовки используют лишь визуальные приемы (с какой долей эффективности и какие методы – отдельный разговор), в то время как специалисты по персоналу должны уметь применять наиболее ЭФФЕКТИВНЫЕ из ВСЕГО имеющегося методического арсенала.

СООТВЕТСТВИЕ (на языке науки – валидность) тестов, как, впрочем, и визуальных методов – болезненная тема в прикладной психологии. Легки, удобны и так заманчивы в применении ОПРОСНИКИ – но далеко ли вы на них уедете, пытаясь разобраться, кто же все-таки вас окружает? Книжные лотки завалены однотипной продукцией из серии «тесты для всех и на любой случай». Если в вашем доме растет подросток – отдайте эту книгу ему, в тринадцать лет (но не позже!) еще можно верить подобной болтовне. Есть, правда, опросники посерьезней и подлинней, например тест Айзенка или 16-факторный опросник Кэттелла, до сих еще «бродят» в компьютерном исполнении неприкаянные версии опросника-гиганта (550 утверждений!) MMPI (Миннесотский многоаспектный личностный опросник), тиражируется, и весьма активно,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

из «не верящей слезам» столицы адаптированный собрат MMPI – СМИЛ (стандартизированный метод исследования личности), той же длины и ничуть не лучше; реже, но достаточно часто можно встретить «ветерана» – Шмишека–Леонгарда опросник акцентуированности личности, еще реже попадается тест Стреляу или, например, Русалова.

Мы ничего не имеем против их применения в отборе кадров вашей Фирмы, если у ваших сотрудников есть время, чтобы убивать его на потоки вопросов, и есть в придачу кудесник, интерпретирующий полученные сведения. Узнаете вы немного – любой здравомыслящий и среднеинтеллектуально развитый гражданин сочтет благоразумным нарисовать тот «профиль» (так в опросниках принято называть график результата тестирования по отдельным шкалам), который вам нужен. В лучшем случае получите намек на скрытность и размытость личной позиции испытуемого. И поделом. Поскольку ни один из указанных опросников НЕ РАССЧИТАН НА ПРИМЕНЕНИЕ В КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ ФИРМЫ. Например, MMPI, СМИЛ, тест Шмишека–Леонгарда относятся к категории ПСИХИАТРИЧЕСКИХ опросников, т.е. они неплохо «вылавливают» ту степень сдвига нашей «крыши», при которой человека еще можно считать нормальной, хотя и весьма оригинальной личностью. Думаем, ваша Фирма все же не филиал известной киевлянам «павловки».

Тест Айзенка, безусловно, даст какие-то ориентационные сведения о базисных качествах личности – но таковы ли они в действительности? В тесте Стреляу рискуете получить информацию «от столба». Похожие проблемы создаст вам и опросник Кэттелла. Конечно, поднаторевший на «профилях» специалист что-то вам скажет, но уже привнеся ОТ СЕБЯ толику нужных сведений. Впрочем, если вам невмоготу работать без опросников, то лучше всего использовать «укороченный MMPI», так называемый березинский вариант – всего 380 вопросов и неплохая «сходимость» результатов тестирования с результатами, полученными другими методами, поскольку психиатрическая терминология свалилась все же не с неба, а базируется на конкретике клинических наблюдений за такими же, как мы, ну разве что только с более слабым психическим здоровьем.

На «входном» контроле, т.е. при приеме на работу, гораздо

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

удобнее использовать так называемые САМООЦЕНОЧНЫЕ ТЕСТЫ (сведения о них можно получить почти на любой книжной раскладке). Например, тест Лири, «личностный дифференциал» или опросник деловой направленности личности. В данном случае претендент на должность имеет возможность ОТКРЫТО «НАРИСОВАТЬ» свой личностный портрет, что и требуется. Согласитесь – любая «рисовка» ценна хотя бы тем, что она делается преднамеренно и в некой фронтальной позе, а следовательно, ее можно принять как первоначально декларируемые САМИМ работником данные. Брать или не брать на веру и как потом расшифровывать – дело другое, на то есть иные методы. А вначале стоит дать высказаться собеседнику. Из спрашивающего вы вдруг превращаетесь в слушающего. Иногда так удобно начать разговор, не правда ли? К тому же подобная «открытая провокативность» проводящих тестирование всегда слегка шокирует тестируемых, они могут начать нервничать и теряют выученную роль...

Ближайший «родственник» тестов самооценки – репертуарные решетки Келли. Попытка выдать их за более надежное средство, чем опросники, – всего лишь «перетягивание одеяла» на свою сторону. Метод отлично работает скорее как СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ инструмент, но не стоит с его помощью углубляться в скрытые сущности своего работника. Он всего лишь проранжирует отобранные и выставленные ВАМИ те или иные критерии («конструкты»). Поэтому, если вам хочется порасспрашивать своих сотрудников о мотивациях, каких-либо деловых предпочтениях – пожалуйста, наймите временно «специалиста по решеткам Келли» (метод можно индивидуализировать под Фирму) или купите готовую программу.

Устойчивую популярность среди служб персонала Фирм занимают ПРОЕКТИВНЫЕ МЕТОДИКИ. Легендарный тест Макса Люшера на восемь цветов, психогеометрия для менеджеров, «нарисуй несуществующее животное», «нарисуй а) дом, б) дерево, в) человека» – вот кажется, основной «джентльменский набор», с которым сталкивается претендующий на должность. Методы, безусловно, хороши, авторы статьи с удовольствием ими пользуются вот уже много лет, выработали свои индивидуальные приемы анализа. Но только в ТРЕНИНГОВОЙ, ОБУЧАЮЩЕЙ или ИНДИВИДУАЛЬНОЙ практике. Для ПРОФОТБОРА ОНИ КАТЕГОРИ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ЧЕСКИ НЕ ГОДЯТСЯ. Все названные методы абсолютно лишены систем коррекции, или, по-другому говоря, защиты от искажения информации. Более того, проективные методы ИЗНАЧАЛЬНО предполагают ИСКРЕННЕЕ желание испытуемого проходить подобное тестирование. Где бывает подобная ситуация? В группе тренинга, при индивидуальном консультировании, обучении – но только не при приеме на работу. Поверьте на слово, дорогостоящие менеджеры и прочие имиджевые специалисты давно уже «подкованы», как нужно правильно отвечать на вроде бы невинные вопросики: «А какой ваш любимый цвет? А фигура, вот из этих, гляньте...» Непонятно, кто в подобном розыгрыше более наивен. И садится на горе всем где-нибудь в отдаленном филиале фирмы новоиспеченный директор с легкой подачи психолога из главной штаб-квартиры, боящегося затем признать свою халтуру. Страдают подчиненные, падает престиж и прибыль. Потому что на «входном контроле» будущий директор бойко отвечал психологу. Проективные методы весьма полезны для бизнесмена в ином. У них есть много общего с герменевтикой, дизайном и рекламным бизнесом. Именно искусство проективного анализа делает визуальное наблюдение чрезвычайно мощным инструментом проникновения в скрытые или неосознаваемые сущности человека, группы, фирмы, государственных и идеологических структур посредством анализа различных знаков, символов, сигналов. Прекрасно послужат проективные тесты и для самонаблюдения. Поэтому, если у вас есть компьютерный вариант Люшера, то вы всегда сможете объективно оценить свое внутреннее состояние, узнать побольше о проблемах, которые скрывали даже от себя, а если к вам зашла очаровательная соседка – имеете почву для доверительного разговора. А та же «психогеометрия» поможет лучше разобраться в своих деловых стилях. В любом случае овладеть азбукой проективного анализа – дело и захватывающее, и полезное. Это шаг к той грани познания, которая в древности определялась как «посвящение». И действительно, есть что-то эзотерическое в умении угадывать по оставляемым знакам глубинную суть происходящего. И быть может это поможет вам увидеть раньше конкурентов грядущий опасный поворот в бизнесе или «кисельные берега» нового дела.

Весьма популярны и методы соционики. В свое время «соционический» подход к изучению личности создал сам себе шумную

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рекламу именно в деловом мире, а еще конкретнее – в сфере управления. Спору нет – «классическая» психология мало уделяла внимания информационным подходам в деле изучения человека. А бизнесменов, по-видимому, нет нужды убеждать, как много значит информация. Поэтому и типология работников по типу информационного взаимодействия со средой – вещь вполне созвучная духу эпохи. Пользуясь критериями соционики, можно оценить гармонику производственных отношений в рабочем коллективе, подобрать команду (!) и предсказать эффективность каждого сотрудника по мере развития его карьеры. Многое можно было бы делать, но почему-то результаты деятельности «соционистов» на поприще переустройства систем управления и диагностики персонала не принесли желанных плодов. Причин здесь несколько. Во-первых, жесткая полярность метода оценки: индивид может быть «или/или», никаких полутонов и нулевое продвижение метода по пути любых форм психоанализа. Во-вторых, отсутствие ВАЛИДНЫХ методик тестирования человека. Последнее симптоматично: природа, увы, не делит нас, грешных, на шестнадцать вариантов и искать их в буквальном смысле – дело безнадежное. Гораздо практичнее исследовать человека исходя из соционических критериев, отбросив полярность, всеми доступными методами психологии. Вместо обособления соционического подхода предлагается синтез его с другими методами. У авторов этой статьи обширная практика в подобном синтетическом направлении. За свою ортодоксальную неприкосновенность приверженцы одного метода подчас платят грубейшими ошибками при выполнении практического заказа. И тому есть подтверждения.

Вот, кажется, и все о наиболее РАСПРОСТРАНЕННЫХ способах психодиагностики персонала. Впрочем, нет. Вы верите в АСТРОЛОГИЮ и гороскопы? Если да, то прибавьте и этот древнейший способ типологии человека. Как ни странно, но знаки Зодиака В СОЧЕТАНИИ с восточным календарем дают подчас ценную «наводку» о скрытых сущностях человека. Практически только так диагностируется потенциальная сущность, генетическая предрасположенность, кармическая составляющая, космическая судьба – называйте как угодно, но растущая популярность этого древнейшего искусства познания человека – отнюдь не возврат в «темное суеверие». Беда лишь в одном – жесткая ограниченность доступ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных неспециалисту вариантов. Впрочем, существует адаптированная к современности халдейская система по дням календаря, есть учебники по составлению гороскопов и есть специалисты, умеющие это сделать профессионально. Фактически же, психодиагностика констатирует и прогнозирует РЕАЛЬНЫЕ изменения некой «генеральной линии» жизни человека, заложенной изначально. Как вы догадываетесь, вариаций может оказаться множество и некоторые из них способны начисто перечеркнуть «судьбу». В свою очередь, предсказатель как бы программирует дальнейшие действия предсказываемому, повышая тем самым процент «сбываемости».

Весьма близка по духу применяемого метода и ХИРОМАНТИЯ (дерматоглифика). Добавить о ней, кроме популярных сведений, мы, к сожалению, ничего не можем, а вот о ФИЗИОГНОМИКЕ хотелось бы сказать несколько слов. Речь идет не о формах лица и отдельных лицевых частях, как-то: нос, губы, уши, надбровье и т.д. Пытаться делать глубокомысленные заключения по таким явным признакам достаточно легко, очевидно и банально. Хотя и не возбраняется. Куда интереснее проанализировать топографию морщин на лице. Судя по некоторым данным, она может рассказать о многом. Кожа лица словно пергамент с прописью скрытых и подавляемых желаний, пережитых потерь и дорогостоящих побед, стиле жизни и способах борьбы, одним словом – она расскажет специалисту обо всех «узловых» моментах настоящего и прошлого индивида. Смысловая сторона метода, сугубо проективного по своей сути, даже непосвященным очевидна – морщины на лице не появляются просто так, вопрос лишь в правильности расшифровки того или иного узора. Сожалеем, но к ДОСТУПНЫМ и РАСПРОСТРАНЕННЫМ сей метод на сегодняшний день отнести нельзя. Специалисты такого профиля весьма редки, берут за работу недешево и с большой неохотой обучают своему ремеслу.

К ОСОБЫМ проективным методам «прочтения человека» следует отнести и ГРАФОЛОГИЮ. Полная анонимность проведения графологического психодиагностического анализа – уникальное преимущество метода. А информация, получаемая на выходе, окупает полностью расходы на графолога. Поскольку графология ориентирована на изучение ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ аспектов личности, или, иными словами, она диагностирует механизмы, способы и стили САМОУТВЕРЖДЕНИЯ индивида, попутно определяя и ЦЕ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

НУ достигнутого (т.е. степень невротизации, истощенности, «изломанности»). Например, вас интересует надежность человека? Его искренность? Или поведение в экстремальных условиях? Воля, чувства и эмоции? Уживчивость? Двуличие? Агрессивность? Как ведет себя в ... (заполните сами)? На подобные, как и на многие другие, вопросы в состоянии ответить специалист-графолог. Но не спешите покупать самоучитель на книжной «раскладке». Увы, репринты изданий начала нашего века вам мало помогут. Подобное искусство передается «из рук в руки», путем прохождения специального курса-мастерской. И если не получается учиться всерьез, то лучше попытайтесь сделать несколько заказов по ХОРОШО ИЗВЕСТНОМУ вам человеку разным графологам и выберите для сотрудничества самого компетентного. Не удержимся от еще одного совета: не пытайтесь дать СВОЙ почерк. Информация может оказаться куда неприятнее, чем вы предполагали. Помните, что людям свойственно понимать других лучше самих себя.

Существует еще один СПЕЦИФИЧЕСКИЙ подход в диагностировании человека и его способностей – ОЦЕНКА ДЕЙСТВИЙ ЧЕЛОВЕКА В СМОДЕЛИРОВАННОМ ВАРИАНТЕ. Речь идет не о групповых видах тренинга, а о КОМПЬЮТЕРИЗИРОВАННЫХ ИГРОВЫХ ТЕСТАХ. Согласитесь, абсурдно исследовать скорость реакции, например, водителя по почерку, методом опроса и т.д. Проще в реальном эксперименте посмотреть на уровень реакции. Так же нелепо будет выглядеть отбор стрелков тем же методом опроса. Надежнее использовать все-таки стрелковый тир. Существует в наш информационный век целый ряд операторских профессий, где необходимы те или иные специальные способности и где ошибка в работе такого человека дорого обойдется Фирме. Элементарный пример: операционист банка отправил деньги не по тому счету. Ситуация по классу «ЧП». А как определить, например, устойчивость скорости той же реакции к стрессу? Будет ли человек действовать так же хорошо в условиях РЕАЛЬНОЙ опасности, как на учебном полигоне? Как оценить АДАПТАЦИОННЫЕ качества психики, способность выдерживать нервное напряжение и при этом не идти «вразнос»? Чтобы квалифицированно ответить на эти и другие вопросы, необходимо протестировать необходимые качества работника в условиях, максимально приближенных к заданным. Что и достигается применением специально смоделирован-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных компьютерных тестов. Авторам пришлось создать уже несколько поколений подобных диагностических средств, нередко, что называется, «под ключ». Имеются собственные оригинальные версии и принципиально новые разработки. А в общем, существуют специализированные выставки и конференции по применению игровых и тренажерных средств. Там вы можете сделать нужный заказ или получить необходимую информацию. Занятие отнюдь не дешевое, поскольку любой программный продукт требует изначального вложения средств. Но часто другого пути нет. В последние годы несоизмеримо вырос программный сервис. Программирование в стиле «виртуальной реальности», «объектного ориентирования», «мультимедиа» открывает перед психодиагностами необозримые возможности.

В завершение разговора, из ОСОБЫХ или СПЕЦИАЛЬНЫХ методов психодиагностики стоит упомянуть и ПОЛИГРАФ, или, как его еще называют – «ДЕТЕКТОР ЛЖИ». В шпионских фильмах его изображают сверхсложным нагромождением, но в реальности непосредственно сам измеритель КОЖНО-ГАЛЬВАНИЧЕСКОЙ РЕАКЦИИ (КГР) довольно компактный и несложный в управлении прибор. Идея в основе применения «детектора» также не архисложна – когда человек волнуется, наблюдается повышение потливости кожи, пусть даже в микродозах. Специальный прибор (он же «детектор») в непрерывном режиме регистрирует изменение проводимости кожи (пот-то соленый – прекрасный проводник!). Изменение проводимости кожи вследствие повышения потовыделения и есть КГР – кожно-гальваническая реакция. Все вроде бы просто, но в этой простоте и кроется вся проблемность метода. Во-первых, должна быть «стопроцентная» надежность работы прибора, наличие фильтров, отсекающих «шумовые» помехи и т.д. То есть проще говоря, прибор лучше приобретать ЛИЦЕНЗИРОВАННЫЙ, а не пытаться создавать некий «самопал» по добытым схемам. Во-вторых (и это «во-вторых» главнее!) – можете ли вы быть уверены, ПО КАКОЙ ПРИЧИНЕ подопытный человек волнуется? Возможно, ему неприятна сама процедура? Или он сильно переживает за результаты теста? Или напуган, и его страх имеет совершенно иные основания? Вопросов возникнет много и ОДНОЗНАЧНОГО ОТВЕТА на них не будет. Поэтому обслуживать «де-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тектор» должен ТОЛЬКО специалист, прошедший ЛИЦЕНЗИРОВАННУЮ подготовку. Иначе у вас могут быть неприятности по поводу нарушения прав человека и нанесения психике тестируемого травмирующих последствий. Помните, что проходить любое психологическое тестирование человек должен лишь ДОБРОВОЛЬНО, а действия вашего персонала должны соответствовать международным профессионально-этическим стандартам, принятым в работе психологов. Основные идеи этого стандарта могут быть кратко сформулированы в виде следующих принципов, принятых международными ассоциациями психологов:

1) принцип ответственности;
2) принцип компетентности;
3) принцип этической и юридической правомочности;
4) принцип квалифицированной пропаганды психологии;
5) принцип конфиденциальности;
6) принцип благополучия клиента;
7) принцип профессиональной кооперации;
8) принцип информирования клиента о целях обследования;
9) принцип морально-позитивного эффекта обследования.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КАК РАСПОЗНАТЬ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРА ИЛИ КОНКУРЕНТА

Знать делового партнера или своего конкурента – значит, предвидеть его действия в конкретной ситуации. Однако, без учета психологических характеристик, опираясь исключительно лишь на профессиональные или деловые сведения, достичь эффективного прогноза не всегда удается. Фактор личности может сработать самым неожиданным образом, но все же стоит пытаться этот риск минимизировать, а лучше всего – извлечь из него если не прибыль, то хотя бы пользу. Житейская мудрость предлагает съесть совместно пуд соли с тем, кого хочешь узнать. Или пройти вместе беду... Если от второго рецепта пожелаем всем уберечься, то в отношении первого необходимо заметить, что в эпоху стремительных межличностных коммуникаций нужны и более оперативные способы узнать человека. Не секрет, что ведущие фирмы мира предпочитают составлять подробнейшие досье на своих деловых партнеров, конкурентов и ведущих специалистов. Какие методы в подобных случаях привлекаются для составления психологического портрета и выдачи необходимого прогноза? Об этом наш дальнейший разговор.

1. ГРАФОЛОГИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА ПОЧЕРКА. До недавнего времени искусство узнавать характер человека по тому, как он пишет, не воспринималось всерьез. Видимо, в силу полноты сведений, получаемых из анкетных данных и... дружеских советов по телефону. В то время как в более развитых технологически странах графологам (так называют психологов-почерковедов) почему-то есть чем заняться. Последний же официально известный русско-советский графолог Д.Зуев-Инсаров канул в Лету где-то в 1935 году (см. Рыбаков А. Дети Арбата) и «вынырнул» репринтным изданием 1929 года уже в наши дни на книжных раскладках столицы (Зуев-Инсаров Д.М. Почерк и личность.– К.: Перлит продакшн, ЛТД, 1992).

Впрочем, покупка старых пособий на новой бумаге вряд ли приоткроет вам дверь мастерской графологического психоанализа. Один из авторов этой статьи занимается графологией более 15 лет

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и знает возможности любого самоучителя. Графология действительно многое может, но только в руках специалиста. И обучаются этому ремеслу, что называется «из рук в руки». Тем не менее, думается, ряды графологов будут расти. Причиной тому – ее возможности. Она вскрывает подобно хирургическому ножу или прорисовывает подобно проявителю тщательно замаскированные симптомы и комплексы человека, обнажая вторую, подлинную натуру. Действия пишущей руки, поверьте, это точная копия действий ее хозяина в целом по жизни. Воля, работоспособность, надежность в экстремальных условиях, чувства, эмоции, доброта, агрессивность, искренность, цельность и двойственность личности, подвижность, способы психологической защиты – легче перечесть, какие психологические характеристики не «по зубам» методу графологического анализа. По-видимому, лишь некоторые аспекты интеллекта. Как ни парадоксально – половые различия. Графология также не может прочесть мысли человека, но она превосходно опишет его поведение в заданной ситуации. А это уже очень много. И поверьте, стоит обучиться столь удобному ремеслу самому лично или пользоваться услугами опытного специалиста, предварительно проверив уровень его мастерства. Единственно, не пытайтесь графологу дать на анализ свой собственный почерк. Помните, что других мы как-то лучше знаем, чем самих себя. А для графологического анализа и трудов-то – достать несколько рукописных строчек. Полная конфиденциальность графологической процедуры – безусловное преимущество метода. Если графологу предоставят образцы почерка одного и того же человека разных лет – можно проследить динамику изменения характера. Также вполне реально проследить реакцию индивида на конкретную ситуацию (например, деловые переговоры). По начертанию некоторых смысловых слов (как то: название фирмы, обращение к первому лицу и т.д.) есть возможность расшифровать действительное отношение или эмоциональную реакцию на указанный фактор писавшего. Так что, если возникнет необходимость – подстрахуйтесь мнением графолога.

2. ФИЗИОГНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ. Делается по увеличенной фотографии человека или укрупненной видеозаписи. В общем представлении, физиогномика – метод определения психологиче-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ских характеристик по внешнему облику и, прежде всего, лицу. Опять же, под физиогномикой чаще всего понимают расшифровку формы лица и отдельных лицевых органов. По-видимому, какую-то часть генетически заложенной информации можно извлечь из подобного анализа. Впрочем, встречаются «высоколобые» тупицы и умницы со скошенным черепом. Невзрачная внешность может скрывать неординарную натуру. И наоборот. Лицо – это как фасад, реклама и, увы, как любая реклама, не всегда отражает истину. Более прогностичным оказывается анализ... морщин. Заметьте, их зачастую пытаются скрыть. И не напрасно. Морщины лица – своеобразная топография пережитого и нажитого. Они многое могут рассказать знающему специалисту. Достоинство этого метода – глубокий экскурс в прошлое индивида. К сожалению, метод профессиональной физиогномики достаточно редок и еще менее распространен, чем графология. Впрочем, все мы в той или иной мере физиогномисты – кто-то нам нравится с первого раза, а кто-то почему-то изначально антипатичен. Наверное, поэтому так много значит персональная, «лицо в лицо», деловая встреча. Учитесь расшифровывать свое первоначальное восприятие (именно оно самое свежее, нешаблонное и самое истинное), учитесь смотреть на другого человека без предвзятости, и вашей интуиции многое откроется.

3. АСТРОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ. Не будучи профессиональными астрологами, мы можем лишь посоветовать обратиться к таковым, поскольку многолетняя психодиагностическая практика приучила нас обращать внимание как на знак Зодиака, под которым родился человек, так и на год по восточному календарю. Впрочем, существует еще уже упомянутая уточняющая халдейская зодиакальная система, расписанная буквально по дням года и времени суток. Именно это СОЧЕТАНИЕ создает некую первичную мозаику характера индивида, являясь, по существу, индивидуальной космической кармой, а в переводе на более современный язык – генетической программой развития определенных наклонностей. Можно, конечно, не верить никакой астрологии, но, поверьте, вреда подобная информация не принесет, а вот объяснить кое-какие загадки в поведении личности может. В особенности, когда индивид движется по жизни вопреки своим склонностям, а следовательно, и вопреки судьбе. Мы ни в коем случае не склонны

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

верить в фатум, но, по-видимому, уже изначально существует некая предопределенность вариантов психического развития индивида и психоаналитическое наблюдение над личностью не вправе от этого просто так отмахнуться. Литературы на «раскладках» по астрологическому анализу сейчас более чем достаточно и информацией для первичной «прикидки» она сможет обеспечить. Помните лишь о том, что изучаемый вами человек, прожив столько лет, наверняка смог уже порядочно отойти от своего «генерального» пути. В данном случае произвести уточняющую коррекцию вам поможет психология.

4. ИЗУЧЕНИЕ РОДОВОГО ГЕНОТИПА. Вы никогда не обращали внимания на то, как иногда фамилия (имеется в виду смысловая расшифровка) человека весьма точно передает какую-нибудь психологическую черту? Это, так сказать, вторичная информация. Первичной же, по сути, является генотип. Расшифровка «психологических» генов – дело будущего, и, скорее всего, не столь уж отдаленного. Но все же изучение портретной галереи предков иногда может помочь раскрыть скрытые «приводные ремни» характера и поведения индивида.

5. ПСИХОАНАЛИЗ СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЙ. Весьма принципиальной для уяснения глубинной сущности человека является информация о его семейных отношениях. Под семейными отношениями подразумеваются как условия воспитания данной личности в семье своих родителей, так и характер межличностных ролевых взаимоотношений в ее собственной семье. Чрезвычайно важно, под чьим НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ воспитанием произошло детство индивида: матери, отца, дедушки, бабушки, брата или сестры и т.д. Существует КАРДИНАЛЬНОЕ различие между влиянием на ребенка матери и отца. В наиболее общем виде можно различить четыре исходных варианта развития характера ребенка:

а) преобладало воспитание матерью в «мягкой и положительной форме» – формируется альтруистический и либеральный характер, эмоционально чувствительный и отзывчивый, преобладает искренность, доброта, щедрость, романтизм;

б) «программирование» матерью (мачехой, сестрой и т.д.) в «жестко-командной и отрицательной форме» – формируется без-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вольный, потребительски ориентированный и ищущий защиту индивид, проявляется капризность, привередливость, эгоизм с постоянной «оглядкой» на авторитет, поиск властной жены по подобию матери (при этом возможна смена нескольких супругов);

в) воспитание отцом в «мягкой, положительной» форме – независимость, авторитарность, деловитость, прагматизм, «разумный» эгоизм, «чувство династии», самоуверенность, жесткость;

г) жесткая форма программирования отцовской воли: агрессивность, авторитарность и подчиненность, жестокость, своеволие, авантюризм, беспринципность, подозрительность, бескомпромиссность.

Раскрыть нюансы «материнского» и «отцовского» воспитания в одном кратком абзаце невозможно и поэтому отсылаем заинтересованного читателя к более обстоятельной литературе (Фромм Э. Душа человека. – М.: Республика, 1992). Впрочем, вы и сами сталкивались с «маменькиными сынками», «примерными доченьками», «избалованными внучатами», «требовательными эгоистами» и т.д. Думаем, многое вам подскажет и ваш личный жизненный опыт. Ну а собственную семью человек, как правило, «организовывает» либо по усвоенной с детства «программе», либо абсолютно ВОПРЕКИ ей, по принципу контрреакции. Таким образом, собрав необходимые сведения, можно понять зачастую весьма скрываемую от посторонних «теневую» сторону характера. И если существуют какие-либо комплексы или «страхи» – они рано или поздно проявят себя в поведении индивида.

6. МЕДИЦИНСКАЯ КАРТА. Стоит обратить самое пристальное внимание на здоровье человека, вас интересующего. Хотя бы ради гармонии межличностных отношений. Вы можете, например, представить хронического «язвенника» в умилении от навязываемых ему обильных угощений? Или гипертоника с теннисной ракеткой в жару? Впрочем, «медицинская карточка» может рассказать и иное. Есть болезни, напрямую свидетельствующие о хроническом воздействии стресса: язвы, артриты, атеросклероз. Применение транквилизаторов чаще всего характерно для лиц, страдающих чрезмерной тревожностью и невротичностью. Отказ от кофе может прозвучать от лица, обладающего и без того легковозбудимой нервной системой, и наоборот, заядлые кофеманы обладают

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

весьма здоровой нервной системой, требующей подчас внешней активации и, вполне возможно, уже годами работают на грани срыва, черпая силы в непрерывной кофеиновой стимуляции.

7. СИГНАЛЫ ЛИЧНОСТИ. Под этим не совсем обычным словосочетанием следует понимать всю совокупность избранных человеком средств внешнего выражения (декларации) своего «Я». Иными словами, это те внешние приемы воздействия одного человека на другого, будь-то манера одеваться, говорить, выбор хобби, друзей и т.д., которые призваны составить «нужное впечатление». Знакомо, не правда ли? Эдакие небольшие «киты» нашей устойчивости на плаву жизни... Мы превосходно понимаем «сигнализацию» другого человека, хотя по большей части и бессознательно. Она же, в свою очередь, применяется отчасти неосознаваемо, а нередко – совершенно преднамеренно. Каждый из нас и «передатчик» и «приемщик» этих сигналов, стоит лишь на мгновение разорвать круг одиночества. Реклама, мода, имидж, в конце концов, маркетинг – вот сферы профессионального применения «сигнальных» средств воздействия человека на человека. «Тот, кто умеет осознанно воспринимать и классифицировать сигналы, тот понимает язык мотивов. Тот, кто владеет языком мотивов, может и сам посылать сигналы и таким образом целенаправленно способствовать быстрому достижению задуманных целей». Поистине, «крылатые» слова известнейшего психодиагноста Макса Люшера. Вот некоторые сведения из его наблюдений. К примеру, у изучаемого есть собака, и он любит с ней показываться «на люди». В таком случае, ньюфаундленд или сенбернар характеризуют тягу хозяина к удовольствиям, могущим принести покой и расслабление, бегство в идиллию природы и к так называемым «простым отношениям», в том числе и к плотским наслаждениям в том же духе. Лица, вечно гонимые по жизни неиссякаемым чувством лидерства и жаждой раздражающих ощущений, выйдут на прогулку с агрессивным доберманом или немецкой овчаркой-волкодавом. Человек, стремящийся «произвести впечатление», тщеславный и с манией собственной значимости заведет себе дога с приличной родословной. Ну а те, кто жаждет новых впечатлений, перемен и любит «встряхнуться» от рутинной «обязаловки», с удовольствием повозятся на яркой лужайке со своей борзой.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ПУТЕШЕСТВИЕ ПО КОГДАШНЕЙ СТРАНЕ ШУХЛЯНДИИ

Мечта идиотов – контролировать всех, как бы чего не вышло. А нужно, наоборот – способствовать тому, чтобы хоть что-нибудь да получилось.

К.Прутков-участковый, мысль из трудов на досуге «О тотальном и о счастье»

ГЛОССАРИЙ

ДОСЬЕ РАБОТНИКА – исходный тестовый и экспертный материал на работника с целью определения его профессионально важных качеств. Служит основой для составления прогностических сценариев по работнику.

КАРТА РАБОТНИКА – краткий перечень всех профессионально важных качеств работника. НСП – нормативно-справочный подраздел П-Системы. Связывает воедино (в поисковом режиме) общепринятую и терминологическую лексику, а также осуществляет переход от «понятия» к «инструменту».

ПВК – ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА работника – т.е. характеристики человека, которые необходимо учитывать при приеме на работу. Включают в наиболее общем виде: а) психофизиологические свойства работника как индивида; б) социально-приобретенные качества; в) интеллект и умственные способности; г) профессиональные знания, навыки и умения; д) некоторые ментальные характеристики.

П-СИСТЕМА – «персонал-система», или, если более полно, «компьютеризированная система управления персоналом».

ПФС – ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА человека – т. е. в самом широком понимании все психофизиологические свойства человека, обеспечивающие становление определенных профессионально важных качеств.

РАБОТНИК – человек, занимающий определенную должность или претендующий на нее, т.е. объект деятельности службы управления персоналом.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СЦЕНАРИЙ ТЕСТИРОВАНИЯ – подбор тестов и их параметров для конкретного случая психодиагностической процедуры.

Круговерть повседневной жизни затягивает постепенно в омут безысходности тех, кто вместо решения конкретных проблем отдает себя воле случая, «плывет по течению». Особенно опасна такая тактика для руководителя любого ранга и звания. Да и не может позволить себе глава фирмы, будь то респектабельная организация «с именем» или новоиспеченное и никому пока неизвестное предприятие, пустить на самотек такие архиважные дела, как, скажем, подбор специалистов на вакантные должности, расстановку кадров, выбор личного секретаря, наконец. Ведь на то и руководитель, чтобы руководить, и руководить прежде всего своими кадрами. Многих просчетов, в том числе и в сфере управления, помогает избежать его величество компьютер. Что же могут предложить ваятели так называемого Softa уважаемой публике, то бишь господам президентам и директорам, Human Resources' менеджерам, просто работникам отделов кадров или, как их теперь называют, служб управления персоналом?

Могут, хотя и не много. «Складских» наработок по персональному кадровому учету в любом бух-приложении – хоть пруд пруди. Так что без «блокнота» в кадровом учете вы не останетесь. Очень удобно, но до управления персоналом от него, конечно, далеко.

Имеются немногочисленные, но вполне солидные с виду программы по стратегии принятия решения, правда, к персонал-менеджменту они также никак не приспособлены. Но тем, кто верит, что «голая» математика позволит разобраться в межличностных отношениях, такие программы, без сомнения, в чем-то помогут.

А вот «гуляющие» по пиратским «сидишкам» образцы психологических тестов и даже некоего подобия психологических систем (на поверку – обычные наборы «перевел сканером в компьютер ту книгу по психологии, что попалась») смогут частично, обрывочно, но все же утолить психологический зуд, особенно в случае, если его симптомы вызваны унылой бесперспективностью текущего бытия.

А хотелось бы что-то такое под рукой иметь, чтобы можно было сразу все: и выбрать, кого принять на работу из целого множества претендентов, и чтобы сравнить новичка с уже работаю-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

щим контингентом, а еще лучше с теми, кто и месяца не продержался, и сделать вовремя соответствующие выводы, чтобы не выплеснуть младенца (может что-то следует поменять в собственном арсенале менеджерских методов и средств?), и чтобы предвидеть профессиональный маршрут работников, чтобы определиться: кого на учебу послать, а кого – сразу в начальники. Да что говорить. «Мечта – она и есть мечта», – скажут умудренные жизнью обыватели, но... на сей раз рискуя попасть впросак: содержащийся в этой статье материал помимо чисто познавательного эффекта может дать прямое руководство к действию, т.е. к организации и внедрению компьютерной системы управления персоналом по предложенному подобию.

К сожалению, в отличие от бухгалтерских и консалтинговых прикладных программ, разработка и использование программ управления персоналом находятся на стадии затянувшегося эмбрионального роста в плохом инкубаторе, и как следствие – хронически отодвигающихся на неопределенное время родов. Ведь нельзя же банальный картотечный учет кадров, проделанный на суперсовременном компьютере, гордо именовать «система управления персоналом». Чувствуется, что у разработческих фирм нет не только финансовых возможностей и энтузиазма, у них нет и видения концепции подобного «изделия». Ну а покупатель в своем неведении всегда прав: на нет и суда нет. До прихода подобного продукта в изящной упаковке от какого-нибудь «micro-нежного». Скорее всего, этот продукт-новинка будет рекламироваться вот так:

«Предлагаемая для Вас наша «Персонал-Система» позволит с максимальным эффектом соотнести работника и должность, на которую он претендует».

В этих нескольких строчках – вся идеология указанного программного продукта. Поскольку прочие навороты следуют из вышеизложенной концепции. Вам, к примеру, нужно оценить работника с точки зрения его дальнейшего роста? Нет проблем, «спроецируйте» вашего человека на ту должность, вернее на те требования, которые должность к работнику предъявляет. Есть требования профессии к тем или иным свойствам, которые можно у работника «подтянуть» (качество памяти и внимания, например), но

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

бывают и такие требования, когда лучше претенденту на должность определенные качества иметь готовыми (работоспособность нервной системы, как это не удивительно, натренировать не получится – это то, что дано от рождения; так же, как и способность выжидать нужный момент для решающего действия – под силу далеко не всем и научиться этому практически невозможно). Кстати, если помните, у В.Суворова в «Аквариуме» описывается отбор кандидатов в школу главного разведывательного управления: у «абитуриента» вырывают стул, на котором он сидит во время выполнения контрольного задания с секундомером, всячески мешают и сбивают его. В ГРУ отбирали тех, кто мог себя сдержать, не взорваться в ответ на провокацию. Вернемся к нашей Персонал-Системе. Компьютер нарисует в виде диаграммки, где есть недочет или, наоборот, превышение качеств работника над требованиями профессии, а вам только решать: годен человек для выполнения конкретной задачи или стоит повременить.

Как вы уже поняли, программа просто сверяет профессионально важные качества человека и определенный набор требований профессии или должности. Технически проделать подобную операцию на компьютере элементарно просто. Если есть: а) стандартизированный НАБОР ТРЕБОВАНИЙ к каждой профессии и б) «КАРТА РАБОТНИКА» с оценкой профессионально важных качеств работника. Понятно, «а» и «б» должны быть написаны на одном языке и не только для компьютера, но и для пользователя программы. «Карту работника», в которой дается оценка всем видам профессионально важных качеств, можно развернуть при необходимости в более подробное «ДОСЬЕ», где хранится и накапливается тот исходный материал, на основании которого и вырисовывается итоговый «профиль» профессионально важных качеств. Стоит оговорить, что «досье» не наполняется «компроматом» в стиле незабвенного НКВД или ведомства Гувера. Скорее наоборот, оно призвано максимально уменьшить чей-либо субъективизм в подборе кадров. «Досье», следовательно, содержит не анонимки и подразделяется на: а) автобиографические данные и копию «трудовой»; б) материалы делового собеседования и экспертные заключения; в) результаты психофизиологического тестирования; г) деловую и перспективную самооценку индивида и, как итоговый параграф, д) профмаршрут работника. Профмаршрут – это, собствен-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

но, стратегия максимально эффективной реализации способностей работника в Фирме; перспектива дальнейшего продвижения и обучения. Разделы «досье» в итоговом заключении оперируют теми же ключевыми понятиями, что и «карта работника». Пользователь без труда может переходить от одного документа к другому, анализируя какое-либо отдельное качество или все данные по работнику в целом с точки зрения предъявляемых должностью требований.

Сейчас многие фирмы используют при приеме на работу психологическое тестирование. При этом применяются чаще всего тесты без специальной привязки к профессии, по принципу «если нельзя узнать о человеке все, то хоть что-нибудь». В то время как должно действовать несколько иное правило: «мы хотим знать о работнике то и то и с такой-то степенью достоверности». Под наперед заданную идеологию должен подбираться и соответствующий психологический инструментарий. Сказав «а», следует говорить что-то типа «б», а не строить из себя глухонемого. Почему в расцвет возможностей компьютерного моделирования прикладная психодиагностика остановилась на программах уровня «бейсик для начинающих» непонятно, если, конечно, забыть, как давно у нас появилось понятие «менеджмент». Поэтому не лишне было бы, кроме традиционных опросников, упаковать в психодиагностическом «блоке» Персонал-Системы проективные и игровые тесты. Последние чем-то схожи со стендовыми испытаниями, и результат, полученный при прохождении игровых тестов, увы, обжалованию не подлежит. Правда, если позволяют правила тестирования, можно попытаться сыграть еще раз. Интерпретаторы результатов «умные» – они смогут выдать заключение применительно к выбранной профессиональной группе, контрольная планка допуска удобно варьируется; накопленная информация статистически анализируется и экстраполируется. «Фантастика!» – воскликнет профессиональный психодиагност, и будет прав. Поскольку делом считанных минут оказывается составление «портрета» не только отдельного человека, но и определенной профессиональной прослойки, какой-нибудь «новой волны» специалистов, например.

Изменение психологического климата? Введите в практику периодическое тестирование сотрудников и вы получите прогнозируемую динамику его изменения. Вам необходим особо надежный

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сотрудник для конфиденциальных поручений? Встречный вопрос: «По каким критериям должен быть произведен поиск?»

Нормативно-справочный подраздел содержит полный перечень профессионально важных и психофизиологических качеств человека. Отметьте вас интересующие и, если поиск делается серьезно, то нелишне указать и степень выраженности отмеченных качеств. Вот только теперь Система сформирует необходимую для тестирования батарею тестов, а заодно определит и сценарий тестирования для конкретного случая психодиагностической процедуры. Если нет живой очереди на испытания, но есть банк данных, то и того проще: достаточно выбрать тех, кто соответствует заданным критериям. Как видите, не только холодильники «электролюкс», но и компьютерные системы управления персоналом можно сделать «с умом».

Кстати, в нормативно-справочный подраздел помимо профессиональных терминов можно ввести в запрос и обычные житейские слова. К примеру, вы очень любите НАДЕЖНЫХ людей. Система тут же предложит целый ряд перевода житейского «надежность» в психологическую терминологию. Последнее как-то можно систематизировать, выявить и оценить, что называется, в единой сетке координат. Ведь та же «надежность» может на поверку оказаться: а) работоспособностью; б) целеустремленностью на уровне выраженной ригидности (это как хватка у бультерьера); в) конформностью и податливостью к поступающим свыше командам; г) волевым потенциалом; д) чувством долга и т.д. и т. п. Выбрав критерий «надежность», не поленитесь уточнить, что за этим следует, в противном случае Система честно примет в расчет все вышеперечисленные толкования. Думаем, ограничить ее в вариантах вам будет несложно, поскольку, в отличие от программы, вы знаете НАВЕРНЯКА, ЧТО имеете в виду.

Что еще? Пожалуй, стоит указать наиболее принципиальные сценарии операций пользователя в Персонал-Системе. Так нагляднее собрать все «изюминки» представляемого продукта в одну «тарелку».

Сценарий 1: ПОДБОР НА ДОЛЖНОСТЬ

Должность – Требования к должности (профессиограмма) –

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Претенденты – Сравнение профессионально важных качеств кандидатур и требований профессиограммы – Рейтинг предпочтения (общий и по отдельным критериям) – Резюме по кандидатам.

Сценарий 2: ПОДБОР В РЕЗЕРВ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА

«Карта работника» – Выбор вероятных должностей – Анализ соответствия профессионально важных качеств работника и требований по должностям – Вызов «досье» и дополнительный анализ – Резюме (или развернутый отчет) по должностям.

Сценарий 3: ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ ПО ДОЛЖНОСТИ

Должность – Требования к должности (психограмма) – Требования к условиям проведения тестирования – Выбор тестов – Формирование сценария тестирования.

Сценарий 4: ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫМ КАЧЕСТВАМ (ПВК) ЧЕЛОВЕКА

ПВК – Психофизиологические свойства (ПФС) – Уровень требований к ПФС – Подбор тестов – Формирование сценария тестирования.

Итак, обзорное путешествие по «когдашней стране шухляндии» (вспоминаете: короба за семью печатями с трудовыми, скоросшиватели с «делами» и папки «до особого» – ох как не любят отставные кадровые службисты всякие там навороченные в компьютере «менеджменты и консалтинги» – то ли было дело в прошлом...) можно считать почти свершившимся. «Разве что почти! – воскликнет заинтригованный читатель. – А ГДЕ вот эту программу на глаз посмотреть, на зуб испробовать, на ощупь помять?» Ответ, конечно, надо держать: «Программы по управлению персоналом такого класса в Украине пока что не найдешь». Однако не удивимся, если в обозримом будущем какой-нибудь импортный или, чем черт не шутит, даже отечественный «брэнд» из тех, кто кормится на офис-программах, не сварганит что-нибудь подобное. Почему до сих пор не сварганили? На то есть ряд, как когда-то любили выкручиваться из неприятной ситуации, субъективных и объектив-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных причин. «Бросьте рака за камень заводить, – скажут специалисты программного рынка, – да ее просто никто не будет покупать». Отвечаем: БУДУТ и ПОКУПАЮТ. Например, автоматизированные системы по учету трудовых книжек и персоналий покупают. Дешево и сердито. Ну а стоящую программу с вышеизложенными возможностями тем более возьмут. Правда, за ПРИЕМЛЕМУЮ цену: поднять и поставить на поток такого класса программу пока что ДОРОГОВАТО для отечественных разработчиков. Подходящий инструментарий, правда, появился, а лет восемь назад было с этим ой как туго. Программирование в стиле «виртуальной реальности», «объектного ориентирования», «мультимедиа» открывает перед психодиагностами необозримые возможности. То есть программисты уже могут, но еще не уверены, что стоит. Теперь второй момент – если любой бухгалтер при острой необходимости может стать постановщиком задачи по автоматизации, то уже при разработке консалтинговых программ дельный постановщик задачи – это то, где тонко и где рвется. Вы уже поняли – для ТОЙ программы постановщиков придется искать днем с фонарем. И момент третий: цивилизованную алгоритмизацию управления персоналом чаще всего торпедируют как раз те, кто персоналом управляет. Это не всеобщая тенденция, это – только у нас и, надеемся, только временно. Например, в тех же США 1 доллар, вложенный в профессиональный отбор военных летчиков, дает по оценкам специалистов 1000 долларов прибыли. Когда у нас закончится «ликбез» в экономике, придет очередь как-то поднимать кадры. И тогда старые рецепты к тем же «кадрам» окажутся, увы, неприемлемы. Так что подождем еще малость, опаздывать нам уже вроде бы некуда, везде опоздали.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СПЕЦИФИКАЦИИ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Спецификация 1: КАРТА РАБОТНИКА

Должность – Предыдущий профмаршрут – Перспективный профмаршрут – Возраст, образование, семейное положение, военный учет, местожительство – Социальный и материальный статус – Оценочный индекс (ОИ) ПВК по данной должности – ОИ прочих ПВК – ПФС статус работника (данные тестирования).

Спецификация 2: ДОСЬЕ РАБОТНИКА

Карта работника – Развернутый материал психофизиологического тестирования – Анализ (отчеты) экспертных лиц – Обобщающее резюме.

Спецификация 3: СНЯТИЕ ХАРАКТЕРИСТИК ГРУППОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Выбор группы (подразделение) – Выбор параметров – Стат-анализ – Резюме.

Спецификация 4: МОНИТОРИНГ ПО ОТДЕЛЬНОМУ РАБОТНИКУ ИЛИ ГРУППОВОЙ ТЕНДЕНЦИИ

Работник (группа) – Выбор отслеживаемых параметров – Мониторинг – Прогноз – Резюме.

Спецификация 5: ПОДБОР НА ДОЛЖНОСТЬ

Должность – Требования к должности (профессиограмма) – Претенденты – Сравнение ПВК кандидатур и требований профессиограммы – Рейтинг предпочтения (общий и по отдельным критериям) – Резюме по кандидатам.

Спецификация 6: ПРОГНОЗ ПО РАБОТНИКУ ОТНОСИТЕЛЬНО ДРУГИХ ДОЛЖНОСТЕЙ

Карта работника – Выбор вероятных должностей – Анализ соответствия ПВК работника и требований по должностям – Вызов

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«досье» и доп. анализ – Резюме (или развернутый отчет) по должностям.

Спецификация 7: ПРОГНОЗ ПО РАБОТНИКУ ОТНОСИТЕЛЬНО СИТУАЦИЙ

Карта работника (Досье) – Прогнозируемая ситуация – Требования к работнику – Анализ соответствия требований и ПВК работника – Резюме.

Спецификация 8: ПРОГНОЗ ПО РАБОТНИКУ ОТНОСИТЕЛЬНО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ КОММУНИКАТИВНЫХ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ

Профиль работника 1 – Профиль работника 2 – Анализ «наложения» профилей – Итоговое резюме по продуктивности коммуникативности.

Спецификация 9: ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ ПО ДОЛЖНОСТИ

Должность – Требования к должности (психограмма) – Требования к условиям проведения тестирования – Выбор тестов – Формирование сценария тестирования.

Спецификация 10: ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫМ КАЧЕСТВАМ ЧЕЛОВЕКА

ПВК – Психофизиологические свойства (ПФС) – Уровень требований к ПФС – Подбор тестов – Формирование сценария тестирования.

Спецификация 11. ДВИЖЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКИ-ПОИСКОВОГО МАТЕРИАЛА ОТ ПРОФЕССИИ К ТЕСТАМ, ОЦЕНИВАЮЩИМ ПРЕТЕНДЕНТА НА ДАННУЮ ПРОФЕССИЮ

Профессия – Профессиограмма – Психограмма – Профессионально важные качества (ПВК) – Психофизиологические свойства обеспечения ПВК – Уровень требований к развитию необходимых психофизиологических свойств (ПФС) для данной профессии –

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тесты, позволяющие определить уровень развитости необходимых ПФС.

Спецификация 12. ДВИЖЕНИЕ МЕТОДИКО-ПОИСКОВОГО МАТЕРИАЛА ОТ ТЕСТА К ПЕРЕЧНЮ ПРОФЕССИЙ, КОТОРЫЕ ОН МОЖЕТ ИССЛЕДОВАТЬ

Тест – Исследуемые ПФС человека – ПВК профессиональной деятельности – Профессии.

Спецификация 13. ПОИСК ИНФОРМАЦИИ ЧЕРЕЗ КЛЮЧЕВОЕ СЛОВО

Профессии – Ключевое слово (ПФС или ПВК) – Тесты

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КОМАНДА И ЕЕ КОМАНДАНТЕ

Коней на переправе не меняют.

Народная мудрость

Незнающий, но идущий все же получше противоречащего самому себе. Но лучше все же быть зрячим в пути.

К.Прутков.
«Дао-наставления для реформаторов»

Команда, стой! Я передумал...

К.Прутков. «Азбука начинающих управленцев»

«Команда» (от лат. корня com – соединять) – понятие очень емкое и сильное. Настолько, что бывшая партэлита это инстинктивно чувствовала и разрешала только команды спортивные: в противном случае о футболе, хоккее временно пришлось бы позабыть. Представьте: «...на поле выходит как один коллектив «Динамо». Не звучит, правда? Уже только исходя из лингвистического корневого слога ясно, что команду нужно собрать. Не назначить, а именно собрать. А прежде – подыскать, найти и быть уверенным, что найдено правильно. Поскольку от желающих побыть просто рядом, когда кому-то особенно пригрело «солнышко», всегда отбою не будет. Но самое главное – команду кто-то собирает. Не «что-то» (страна, комитет, корпорация), а конкретный человек, руководитель (в те же «латинские» времена – капитан (лат. capitis – голова).

Классический пример: команды первопроходцев и конкистадоров в эпоху великих географических открытий и освоений. Как правило, громоздкие и внешне мощные государственные экспедиции оказывались плохими конкурентами ватаге смельчаков, собранных опытным предводителем исключительно на свой страх и риск под определенную «кампанию» (от фр. campagne – поход, ит. campagna – поле). Поэтому собрать команду и назначить ей капитана – дело не то, чтобы заведомо гибельное, но уж очень ненадеж-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ное и некоторое время абсолютно непродуктивное. «Назначенцу» понадобится некоторый срок «сплавки» с дотоле ему неизвестным организмом-группой. Как бы не произошло взаимоотторжения.

Не является по формальному признаку капитаном и избранный голосованием («радой») собранной ранее без него команды. Он, «выдвиженец», – уже командир («командир» от лат. commendare – поручать, т.е. поручитель, облаченный «порученной» властью), но еще не «полноценный» капитан команды. Он – один из дотоле равных и данную командой власть придется еще долго укреплять авторитетом. Если последнего не произойдет – неминуемая череда переворотов. В этом смысле украинский казацкий атаман Петро Сагайдачный – яркий пример силы авторитета перед «выдвижением», он удерживал власть среди равных, не прибегая к индивидуальному террору...

И те, «собранные» не «главой» – уже тоже совсем не то. Метаморфозы и эффективность такого «курултайного сообщества» весьма непредсказуемы. Даже очень сильная армия, неожиданно получив «не-своего» маршала, временно теряет свой боевой потенциал. Война научила – мало заменить несостоявшегося полководца, нужно менять все его окружение. А практически, когда счет идет на дни и часы, нужно приглашать не «одиночку», а генерала с уже сложившейся командой. Тогда первоначально небольшая, но очень крепко сплоченная команда обрастает приверженцами и становится группировкой. Для тех, кто привык повелевать и непрестанно защищает свое право на супервласть, – опасная вещь. Может, оттого так часты рокировки «генералов» на линии огня? В пылу сражений сильная личность притягивает точно таких же. Независимо от любого властелина формируются весьма и весьма результативные ударные группы (пример – танковые армии Второй мировой, и Гитлеру, и Сталину с их командирами приходилось считаться, даже без особой любви). Потому не редкость в серьезных стратегических играх тактика на предотвращение создания команды. Сильного руководителя поспешно снимают с командного поста, пока его команда не успела еще разрастись за счет новых «бойцов». Ведь последние, если их окажется много, будут по-прежнему верны старому «духу». В свое время Франция, разгромив опаснейшую для себя команду – старую «гвардию» Наполеона – почти на сто с лишним лет (до Первой ми-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ровой) потеряла качество своих вооруженных сил. В свое время только команда генерала де Голля дала возможность Франции явить миру то, чем она по праву гордится – стабильно развивающуюся сильную страну Евросоюза.

Итак, мы начали с того, что команду единолично собирает и создает ее капитан. Согласитесь, для этого в характере человека должны быть веские предпосылки. Капитан «спит» внутри личности до поры до времени, но при соответствующих обстоятельствах эти качества тут же себя проявят. Нередко это случается в детстве, в общении и играх. Не случайно ряд зарубежных психологических тестов очень дотошно расспрашивают тестируемого, кем он был в детском и подростковом возрасте: ведь тот, кто смог сколотить дворовую и уличную команду мальчишек, сможет повторить нечто подобное и во взрослом состоянии. У романтика-революционера Че Гевары, например, никогда не было настоящей команды, он – всегда одиночка со своим метущимся духом и сверхтребованиями. Как итог – полный разрыв с команданте Кастро и скорая, причем бессмысленная, гибель в горах Боливии.

Оговоримся сразу: просто «лидер» и «капитан» – это не всегда одно и тоже. У капитана есть отличительная особенность – он умеет объединять вокруг себя людей, не будучи жестким диктатором, и он далеко не во всем лучше или сильнее тех, кого сумел сплотить вокруг себя. Какой же харизмой обладает в таком случае капитан команды? Ответ прост: объединяющей. Он – ядро притяжения дел, людей и событий. Еще один принципиальный момент: он начинает всегда раньше остальных. И, как мы понимаем, у него это получается хорошо.

Проблема принципиального различия лидерства и капитанства в психологии современного менеджмента осознается далеко не всегда. Принято априори считать – раз лучший и если впереди упряжки всей – значит, автоматически может с таким же успехом сколотить и команду. Отнюдь. Лидер (от англ. военно-морского термина Leader – ведущий) – означает «идущий впереди», а, как известно, всеми любимый Василий Иванович Чапаев учил, что настоящий командир только на завершающей стадии боя должен находиться впереди. Лидер в среде бизнеса – это, прежде всего, генератор новых идей и подходов («новатор» – говорили в бывшие времена),

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

специалист по производству и максимально быстрому внедрению ноу-хау, устроитель рисковых гонок и заездов на рыночной трассе с тем, чтобы, спровоцировав остальных, прийти к заветному финишу первым на полкорпуса впереди. Опоздавшим, подразумевается, – кости. Лидеры сплошь и рядом – одиночки по натуре и стилю действия, и тогда для них ближе наименование по той же военно-морской терминологии – «рейдер».

Капитан команды – нечто совершенно иное: он – центр притяжения, а не убегания, и ему никак нельзя далеко отрываться вперед – команду загонишь и цели не достигнешь. (В армии и спорте есть просто замечательное правило: результат засчитывают по последнему. Так вырабатывается командный дух и сглаживается чрезмерная острота межиндивидуального соперничества.)

Безусловно, капитан команды должен обладать всеми признаками «доминанты», но он не обязательно сильнейший. Небезынтересно, но в среде стадных животных, например в волчьей стае, вожак пользуется непререкаемым авторитетом, но он отнюдь не самый мощный по силе и не самый агрессивный по злости. Иными словами, «крутизна» вожака в чем-то совершенно ином, по мнению канадского этолога-«волковеда» Фарли Моуэла. Впрочем, и заморышем с «оторванными» выходками вожак волчьей стаи также быть не может: зверь сильный, умный и в деле беспощадный.

Бизнес зачастую многое теряет, когда вместо капитана в сплоченную команду бросает «взгонщика»-лидера. Начнутся перегоны на взаимоистребление... А может быть, так и было задумано с точки зрения конкуренции? По сути дела, тонко рассчитанная диверсия под благовидной маской – инициатива. Иногда команда выживает, сбросив лидера на внешние рубежи: пусть дерется с неизведанным на благо общей цели. Потому как едва ли не главенствующий аспект живучести и слаженности команды – это ее цель.

Команда создается под цель. Команда и цель – понятия одной неразрывной связки. Если нет цели – команда неизбежно рано или поздно распадется. Неформальное товарищество, дружба нередко на поверку оказываются неосознанным командным устремлением навстречу друг другу. Но только до той поры, пока есть общая цель. Никакие общие вечеринки, посиделки, эмоциональные праздники и встречи притяжение общности не спасут, если цель

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

исчезла. Чем серьезнее команда, тем весомее и адекватнее должна быть цель. Команда ее не просто должна знать, она будет дышать ею и думать только о ней. В предельной открытости и общности цели для всех членов команды таится секрет нелюбви к командам всех «закрытых» политических и административно-иерархических систем. Хотелось бы управлять, не объясняя многого, но с командой такой фокус не проходит: как минимум, цель ей должна быть известна. Опять же, хорошая команда, простите за сравнение, что хорошая служебная собака – бросившуюся на рывок ее порой трудновато остановить. И уж совсем нерентабельно – переучивать прежние команды на новый смысл. Только «собаку» испортишь.

Цели, в принципе, могут быть любыми и разными, но всегда с одной примечательной чертой – они внешние по отношению к команде. Нельзя поэтому собрать группу людей для того, чтобы наладить и оптимизировать среди них межличностные отношения и назвать это командной целью. Ничего не выйдет. А вот провести ту же оптимизацию «человеческого ресурса» по ходу выполнения задачи – пожалуйста. По-видимому, мы вправе говорить о целостности как об органическом свойстве любого командного организма. Может быть потому порой невозможным оказывается переманить на свою сторону одного из членов крепко спаянной команды – вы попросту не сможете компенсировать ту цельность жизненного мировоззрения, которое дает командное содружество. Индивид в команде обретает ясность смысла своей деятельности, а в наш век непреходящего экзистенционального кризиса это очень немало (важно). Но притягательность командного миросуществования в том, что ни один из ее членов не обладает полной и окончательной монополией на «истину». Она может предельно ясно обозначиться и реализовываться лишь сообща.

Еще одна особенность внутрикомандных межличностных отношений в том, что они открыты и максимально лояльны к критическому разбору. По ряду одних характеристик эти отношения похожи на служебные, по иным критериям – на дружественные неформальные (например, право на эмоциональные проявления в очень широких пределах), но в действительности они прагматичны и прогрессивны, поскольку должны обеспечивать максимум эффективной коммуникации среди членов команды по достижению

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

цели. Без высокой степени откровенности и критичности всех ко всем настоящих командных отношений не наладишь.

Капитан для остальных членов команды в плане критических замечаний – также далеко не «священная корова». Команда потому и выживает, что обладает отлично выстроенной обратной связью: как внутренней по отношению друг к другу, так и внешней (по отношению к цели). Капитан – «золотник» команды, но у него не получается абстрагироваться от настроений тех, кого он собрал и повел на дело. В этом аспекте команду отличает почти уникальный по совершенству управленческий механизм, когда договорные отношения всех членов команды посредством обратной связи сведены к единоначалию. В отличие от громоздких административно-политических систем управления, руководство команды всегда осведомлено в полной мере о положении дел и настроении там, «внизу».

Однако за право голоса приходится всем расплачиваться самой дорогой монетой – высочайшим профессионализмом. Команда и профессионализм каждого на своем месте – понятия предельно слиты и неразделимы. «Команда непрофессионалов» – это нонсенс, игра слов или приговор подобному образованию в силу его искусственности и преждевременности. По большому счету, «командность» – это и есть связка профессионалов под руководством такого же, как они, «зубра». Отсюда – весьма специфическое отношение к такому небезразличному вопросу, как карьера. Команда либо побеждает и достигает намеченного места «под солнцем» с причитающимся дивидендом на всех, либо терпит поражение, отступив перед целью, но и тогда – беда тоже на всех одна. Поэтому чисто карьеристские побуждения в команде трансформируются в максимально профессиональную самоотдачу именно на своем командном месте. Ступенчатая классическая ротация кадров (начальник «ушел», его зам «пришел») в команде далеко не всегда происходит: на место «бывшего» капитан имеет право ввести профессионала со стороны. В интересах дела и достижения цели он может пожертвовать карьерой своего против «чужака».

В целом, команда отличается именно своей живучестью благодаря тому, что она может себе позволить гибко и своевременно

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вливать «свежую кровь» в свои ряды. Однако опять же строго по функциональному признаку, т.е. исходя из потребности.

И последнее. Команды – как люди: у них есть фаза рождения, становления, период максимальных возможностей и фаза «окостенения», наконец – стадия «смерти», а точнее – окончательной трансформации. Но срок жизни команды всегда разный, назовем его их судьбой. Потому что она всецело зависит от той цели, которую команда пыталась достичь.

В практике мирового менеджмента идея и форма командного стиля деятельности «озвучена» сравнительно недавно, фактически в 80-е годы. Но де-факто команды в бизнесе и политике существовали всегда, просто в тени гигантских административных корпораций 30-х, 50-х и 70-х годов о них не принято было много говорить. Тогда в моде и на слуху были идеологические течения, политические партии, промышленные, финансовые и мафиозные кланы, фирмы-монополисты и громоздкие неповоротливые госсекторы – одним словом, уходящая с рынка управления Ее Величество Административная система. В историческом аспекте команды появляются в переломные моменты перестройки и трансформации общества (например, начало XX века, эпоха революционных промышленных катаклизмов; середина 30-х – выход мирового хозяйства из затянувшегося кризиса; начало 60-х – информационно-технический и космический прорыв), но глубоко уходят в тень в периоды относительно стабильного функционирования политических и экономических институтов. В 80-е бурное развитие глобальных информационных технологий вынудило мировые сообщества прибегнуть опять к командным формам управления для коренной модернизации неповоротливого административного монстра. Быстрота реагирования на вызовы изменчивой агрессивной внешней среды, а также эффективность целедостижения оказались под силу лишь сплоченным командам управленцев и политиков, для которых стало привычным создавать или постигать правила игры уже по ходу самого дела. Они – катализаторы невиданной ранее технологической гонки и общественных эволюционных преобразований.

«Команды новых веяний», что интересно, не подменяют собой традиционную систему управления с ее достаточно жестко фикси-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рованными нормами потребления, накопления и распределения прибыли. Они работают внутри традиционных механизмов, задавая тон необходимым по велению эпохи реформам. Команда – всегда нечто инородное по отношению к устоявшемуся административному аппарату, и подменить собой разветвленную в любой отрасли бюрократию значит бесследно раствориться в ее поистине бездонном контингенте. Всех ведь в одночасье не заменишь, да и зачем? Роль команды, образно говоря – обеспечить «поворот руля», но корабль при этом плывет сам. «Прорастание» команды многочисленными группами поддержки на всех управленческих уровнях и этажах – и есть те рулевые тяги, которые помогают осуществить требуемые перемены. Но чтобы это случилось, команда не просто провозглашает цель и необходимые ориентиры. Она вырабатывает и предлагает практические механизмы трансформации и, более того, она по ним сама начинает жить и действовать.

В этом еще одна особенная примечательность команды – ее изначальная естественность. Иными словами, команда живет тем, за что борется и что реализовывает. Она никак не предполагает рассеченности сознания по отношению к декларируемой цели. Команда может проиграть, но она не в состоянии сама себя переагитировать. Помните: «Гвардия не сдается! Она умирает!» – гласит история о славной кончине Старой гвардии Наполеона под Ватерлоо. В действительности, генерал гвардейского каре Камбронн на предложение англичан сдаться лишь презрительно выругался. Далее – все правда: его каре предпочло смерть плену. Но до того монархическая Европа еще никогда не испытывала таких потрясений своих, казалось, на многие века вперед незыблемых основ.

Ниже приводится сравнительная характеристика трех наиболее распространенных типов коллективного сообщества:

- иерархически-административного,
- лидерского,
- командного.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. Иерархически-административная система

1	Смысл существования (миссия)	Обеспечение стабильного функционирования сложившейся иерархически-административной системы взаимоотношений
2	Внутренний стиль коммуникации	Предельно жесткие, кастово-табуированные взаимоотношения
3	Стиль наружной (с внешней средой) коммуникации	Строго по соответствию и подобию, согласно букве и духу иерархических ценностей
4	Роль руководителя	Жестко регламентированная законами выживаемости системы
5	Отношение к неформальному лидерству	Втайне поощряемое как защита иерархической системы от произвола отдельной личности
6	Эффективность обратной связи в связке «руководитель-подчиненный»	Низкая, однако сбор информации о внутреннем положении дел налажен в целях безопасности всей системы
7	Психологический климат внутри коллектива	Наигранно-официозный: «Что положено Юпитеру, не положено быку» – кастовость, снобизм
8	Стратегия успеха	Системность, методичность, основательность, необратимая наступательность, долговечность
9	Причины неудач	Негибкость, слишком медленная адаптивность, закрытость по отношению к внешнему миру, низкий КПД каждого члена иерархии, наказуемость личной инициативы, выходящей за предписанный регламент

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Лидерские группировки

1	Смысл существования (миссия)	Обеспечение непрерывающегося лидерства ведущего группировки (лидера)
2	Внутренний стиль коммуникации	Интроективно-харизматические по типу «вождь – племя», «жрец – адепты»
3	Стиль наружной (с внешней средой) коммуникации	Агрессивно-экспансионистский, соревновательный: победившему достанется все!
4	Роль руководителя	Стержневая и харизматическая, фактически – автократия лидера
5	Отношение к неформальному лидерству	Крайне нетерпимое, пресекается в зародыше, в противном случае группировка развалится
6	Эффективность обратной связи в связке «руководитель–подчиненный»	Очень низкая, как таковая попросту отсутствует, ибо непререкаемо правило: «Жираф большой, ему видней»
7	Психологический климат внутри коллектива	Воодушевленно-экстатическая, полное слияние с лидером при глубочайшем вытеснении индивидуумом (подчиненным) собственных оппозиционных настроений; скрываемое нервное перенапряжение
8	Стратегия успеха	Прорыв в неизведанное, внезапная атака, гонки на выживание; объединяющая воля лидера
9	Причины неудач	Отсутствие возможных альтернатив лидерскому приоритету; сверхжесткое единоначалие; подавление внутренней оппозиции; задавленность и страх

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Команда

1	Смысл существования (миссия)	Достижение цели (внешней по отношению к команде)
2	Внутренний стиль коммуникации	Функционально-прагматичный, основанный на договорных отношениях
3	Стиль наружной (с внешней средой) коммуникации	Экспансионистски-преобразующий: «Кому по пути – присоединяйтесь на определенных условиях»
4	Роль руководителя	Делегированное единоначалие для достижения цели с обязательным наличием оценки (командой) эффективности управления
5	Отношение к неформальному лидерству	В определенной степени командой и ее капитаном даже поощряемое: воспитывается субдоминанта, т.е. эффективный заместитель и возможная замена командиру в случае непредвиденных обстоятельств либо управленческих неудач последнего
6	Эффективность обратной связи в связке «руководитель-подчиненный»	Высокая, идет непрерывная «снизу» сверка пути и цели: дается оценка всем распоряжениям (после их выполнения)
7	Психологический климат внутри коллектива	Общая спаянность делом, открытость и критичность при сохранении личностной автономии
8	Стратегия успеха	Единство и общность цели: «Один за всех и все за одного», полная самоотдача и реализация личностного потенциала, единоначалие в управлении
9	Причины неудач	Невозможность гибкого изменения цели, неприятие стратегии компромиссов, частичная утрата критичности по отношению к членам своей команды

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ЧАСТЬ 3

ТЕСТЫ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО ПСИХОМОНИТОРИНГА

ТЕСТ САМООЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ – опросник «Личностный дифференциал» (ОЛД)

Тест самооценки личности – опросник «Личностный дифференциал» (ОЛД) направлен на выявление представлений индивида о собственной значимости, уровне притязаний, волевой саморегуляции и развитости коммуникационных способностей в межличностных отношениях. Данная методика с успехом может быть использована службами кадров, при формировании микроколлективов, проведении делового тренинга в обучающих центрах а также в психодиагностике личности для самоанализа.

Тест-опросник самооценки «Личностный дифференциал» относится к классу методик «семантического дифференциала». Семантический дифференциал (лат. differentia – разность) – метод количественного и качественного индексирования значений при измерении эмоционального отношения личности к своим (или чужим) личностным характеристикам. Техника семантического дифференциала разработана Ч. Осгудом в 1957 г. и с тех пор широко используется психодиагностами во всем мире.

Конкретно данная методика (ОЛД) адаптирована сотрудниками психоневрологического института им. В.М. Бехтерева на базе русского языка и отражает сформировавшееся в нашей культуре представление о структуре личности. Целью ее разработки являлось создание компактного и валидного инструмента изучения определенных свойств личности, ее самосознания, взаимосвязи структурных компонентов личности, межличностных отношений,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

коммуникационной и деловой контактности лиц, тесно связанных процессом профессиональной деятельности и т.д.

Автором данной методразработки (Тараненко В.И.) предложен текстовый интерпретатор результатов с учетом всех возможных комбинаций. Интерпретационный текст имеет выраженную деловую направленность и предназначен прежде всего для использования в профориентационной работе служб управления и обучения персонала, однако с успехом может применяться для индивидуального психотренинга.

С целью повышения оценки достоверности результатов, а также для осуществления более углубленного психоанализа (здесь и далее термин «психоанализ» не применяется в ортодоксальном фрейдовском понимании. – Прим. авт.) автором интерпретатора была введена ШКАЛА КОРРЕКЦИИ. Предлагаемый подход позволяет получить информацию «второго порядка», т.е. в какой-то степени не осознаваемую и в какой-то степени скрываемую индивидом, проходящим тестирование. Таким образом, избранная позиция анализа результатов тестирования максимально приближает тест ОЛД к разряду проективных методик.

Тест надежно апробирован в различных видах целевой психодиагностики, получаемые результаты также хорошо согласуются с другими инструментальными методиками.

Как работать с тестом?

Вам предлагается оценить самих себя по предъявляемым характеристикам. Вначале, из двух «сопряженных» качеств А и В выберите то, которое вам больше подходит. Например:

А	В
1. Обаятельный	Непривлекательный
2. Слабый	Сильный
3. Разговорчивый	Молчаливый...

Допустим, вы выбрали 1.А, 2.В, 3.В.

Затем определите степень выраженности этого качества по трехбалльной шкале:

«1» – это качество мне присуще;

«2» – это качество во мне хорошо выражено;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«3» – это качество развито во мне очень сильно.

Например:

1.А – 3 балла, 2.В – 2 балла, 3.В – 1 балл.

Инструкция испытуемому

«Постарайтесь свободно выражать свое мнение и не старайтесь выглядеть очень скромным, так как данный тест не оценивает моральную сторону вашего характера».

А	В
1. Обаятельный	Непривлекательный
2. Слабый	Сильный
3. Разговорчивый	Молчаливый
4. Безответственный	Добросовестный
5. Упрямый	Уступчивый
6. Замкнутый	Открытый
7. Добрый	Эгоистичный
8. Зависимый	Независимый
9. Деятельный	Пассивный
10. Черствый	Отзывчивый
11. Решительный	Нерешительный
12. Вялый	Энергичный
13. Справедливый	Несправедливый
14. Расслабленный	Напряженный
15. Суетливый	Спокойный
16. Враждебный	Дружелюбный
17. Уверенный	Неуверенный
18. Нелюдимый	Общительный
19. Честный	Неискренний
20. Несамостоятельный	Самостоятельный
21. Раздражительный	Невозмутимый

Обработка результатов

Пользуясь ключом к тесту, определите знак каждой из выбранных вами характеристик. Таким образом, вы получите по каждой паре качеств число с определенным знаком («+» или «-»). Например: 1.А – «+3» балла, 2.В – «+2» балла, 3.В – «-1» балл.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Подсчитайте сумму всех полученных значений с учетом знака (!) по каждой шкале в отдельности:

1. Шкала OLD («оценка»);
2. Шкала CLD («сила»);
3. Шкала ALD («активность»);
4. Шкала KLD («коррекция»).

КЛЮЧ ТЕСТА

	№ пары	Определяемые качества со знаком:	
Шкала OLD	1	+A	- B
	4	- A	+B
	7	+A	- B
	10	- A	+B
	13	+A	- B
	16	- A	+B
	19	+A	- B
Шкала CLD	2	- A	+B
	5	+A	- B
	8	- A	+B
	11	+A	- B
	14	- A	+B
	17	+A	- B
	20	- A	+B
Шкала ALD	3	+A	- B
	6	- A	+B
	9	+A	- B
	12	- A	+B
	15	+A	- B
	18	- A	+B
	21	+A	- B

Шкала 4 (KLD) определяется по следующей формуле:

KLD = OLD – (CLD + ALD)/2.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Интерпретация результатов

Шкала OLD («оценка»)

«О» «- 21» – «- 13»

Особо низкое значение произведенной самооценки своего «Я». Это может быть объяснено наличием у испытуемого глубокого невротического синдрома вследствие каких-либо жизненных причин или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.), которые вызвали резко отрицательное отношение к самому себе, что выразилось на уровне тотального уничижения и самонеприятия. Демонстрирует себя только как носитель очень непривлекательных в социальном и психологическом плане характеристик. Возможно, испытуемый недостаточно серьезно относится к тестированию и преднамеренно исказил самооценку, демонстрируя «особую позицию к себе». Последнее может быть объяснено также навязчивым желанием обратить усиленное внимание на себя и свои проблемы (истероидный комплекс) или просто игрой в оригинальность. В любом случае, результаты представляются малодостоверными относительно их объективности и обязательно требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«О» «-12» – «-9»

Очень низкое значение произведенной самооценки (своего «Я») на уровне уничижения и неприятия самого себя. Это может быть объяснено наличием выраженного невротического синдрома вследствие каких-либо жизненных причин или потрясений: крушение личных планов, внутренний кризис, прогрессирующий стресс, «ломка» стереотипов, неудачи, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессия и т.д., которые вызвали резкое отношение к себе, что выразилось на уровне тотального самоуничижения и самонеприятия. Демонстрирует себя как носитель отрицательных и явно социально непривлекательных характеристик (может быть, как острая форма протеста). Возможно, также актуализировано желание обратить усиленное внимание на себя и свои проблемы (истероидный комплекс) или сознательное искажение результатов с целью произвести оригинальное впечатление. В общем, результаты представляются малодостоверными относительно их объективности и обязательно требуют дополнительного анализа психоаналитика.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«О» «-8» – «-6»

Низкое значение произведенной самооценки (своего «Я») на уровне уничижения и неприятия самого себя. Это может быть объяснено наличием невротического синдрома вследствие каких-либо жизненных причин или потрясений: крушение личных планов, внутренний кризис, стресс, «ломка» стереотипов, неудачи, болезнь, депрессия, нервно-психическое истощение и т.д. Демонстрирует себя как носитель чисто отрицательных и социально непривлекательных характеристик (может быть, как форма протеста). Возможно, также актуализировано желание обратить усиленное внимание на себя и свои проблемы (истероидный комплекс) или умышленное искажение результатов с целью произвести оригинальное впечатление. В общем, результаты представляются малодостоверными относительно их объективности и обязательно требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«О» «-5», «-4»

Низкое значение произведенной самооценки (своего «Я») на уровне частичного уничижения самого себя. Это может быть объяснено наличием невротического синдрома вследствие каких-либо жизненных причин или потрясений: крушение личных планов, внутренний кризис, стресс, «ломка» стереотипов, неудачи, болезнь, депрессия, нервно-психическое истощение и т.д. Демонстрирует себя как носитель отрицательных и социально малопривлекательных характеристик (может быть, как форма протеста). Возможно, также актуализировано желание обратить усиленное внимание на себя и свои проблемы (истероидный комплекс), вызвать сочувствие и понимание (в особенности если испытуемый весьма чувствителен к общественному мнению о себе). Впрочем, возможно также умышленное искажение результатов с целью произвести впечатление оригинального субъекта, весьма низко ценящего общепринятые этические и прочие нормы. Результаты необходимо считать весьма условно достоверными относительно их объективности, и они требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«О» «-3», «-2»

Низкое значение произведенной самооценки своего «Я». Испытуемый явно критически настроен к самому себе, при этом сознательно занижая самооценку. Это может быть объяснено наличием определенного невротического синдрома вследствие каких-либо

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

жизненных причин или потрясений: крушение личных планов, внутренний кризис, стресс, «ломка» стереотипов, неудачи, болезнь, депрессия, нервно-психическое истощение и т.д. Демонстрирует себя как носитель отрицательных социально непривлекательных характеристик (может быть, как форма протеста). Возможно, также актуализировано желание обратить усиленное внимание на себя и свои проблемы (истероидный комплекс), чтобы вызвать сочувствие и понимание (в особенности если испытуемый весьма чувствителен к общественному мнению о себе). Впрочем, возможно также умышленное искажение результатов с целью произвести впечатление оригинального субъекта, весьма низко ценящего общепринятые этические и прочие нормы. Такие результаты необходимо считать условно достоверными относительно их объективности, и они требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«О» «-1»

Самооценка своего «Я» занижена и нивелирована. Возможно, испытуемый излишне критически настроен к самому себе, сознательно занижая самооценку (принцип ложной скромности). Занижение самооценки можно также объяснить наличием определенного невротического синдрома вследствие каких-либо жизненных причин или потрясений: крушение личных планов, внутренний кризис, стресс, «ломка» стереотипов, неудачи, болезнь, депрессия, нервно-психическое истощение и т.д. Демонстрирует себя как носитель в основном отрицательных и социально малопривлекательных характеристик (может быть, как форма протеста). Возможно, также актуализировано желание обратить усиленное внимание на себя и свои проблемы (истероидный комплекс), чтобы вызвать сочувствие и понимание (в особенности если испытуемый весьма чувствителен к общественному мнению о себе). При этом, по возможности, испытуемый пытается скрыть свою истинную самооценку, предлагая вместо этого «размытость» и неопределенность характеристик. Такие результаты необходимо считать условно достоверными относительно их объективности, и они требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«О»

Самооценка своего «Я» нивелирована (т.е. «размыта») при общей тенденции к занижению. При этом наблюдается некая амбивалентность по отношению к себе, испытуемый не очень уверенно

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дает самохарактеристику, колеблясь на грани противоположных мнений. Как правило, это характерно для сомневающихся и тревожного склада личностей. Возможно, также испытуемый излишне критически настроен к самому себе, сознательно занижая самооценку (принцип ложной скромности). Занижение самооценки можно также объяснить наличием определенного невротического синдрома вследствие каких-либо жизненных причин или потрясений: крушение личных планов, внутренний кризис, стресс, «ломка» стереотипов, неудачи, болезнь, депрессия, нервно-психическое истощение и т.д. Демонстрирует себя как носитель в основном отрицательных и социально малопривлекательных характеристик (может, как форма протеста). Возможно, также актуализировано желание обратить усиленное внимание на себя и свои проблемы (истероидный комплекс), чтобы вызвать сочувствие и понимание (в особенности если испытуемый весьма чувствителен к общественному мнению о себе). При этом, по возможности, испытуемый пытается скрыть свою истинную самооценку, предлагая вместо этого «размытость» и неопределенность характеристик. Такие результаты необходимо считать условно достоверными относительно их объективности, и они требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«О» 1

Самооценка «Я» занижена, хотя испытуемый скорее всего неуверен в своих качествах, чем действительно они таковыми есть на самом деле (мнительность и тревожность). Возможно, он излишне критически настроен к самому себе, сознательно занижая самооценку и демонстрируя при этом ложную скромность. Занижение самооценки, возможно, также объясняется наличием невротических симптомов как следствие каких-либо причин: крушение личных планов, внутренний кризис, стресс, «ломка» стереотипов, неудачи, болезнь, депрессия, нервно-психическое истощение и т.д. При этом у испытуемого, может, действительно выработался комплекс самоумаления. В какой-то степени демонстрирует себя как носитель социально нежелательных характеристик (может, как форма протеста). Возможно, также актуализировано желание обратить усиленное внимание на себя и свои проблемы (истероидный комплекс), чтобы вызвать сочувствие и понимание (в особенности если испытуемый весьма чувствителен к общественному мнению о себе).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«О» 2, 3

Самооценка «Я» несколько занижена. Возможно, испытуемый излишне критически настроен к самому себе, сознательно занижая самооценку и демонстрируя при этом ложную скромность. В какой-то степени это может быть результатом мнительности и неуверенности («перестраховки») в оценке своего «Я». Занижение самооценки, возможно, также объясняется наличием невротических симптомов как следствие каких-либо причин: крушение личных планов, внутренний кризис, стресс, «ломка» стереотипов, неудачи, болезнь, депрессия, нервно-психическое истощение и т.д. При этом у испытуемого, может, действительно выработался комплекс самоумаления. В какой-то степени демонстрирует себя как носитель социально нежелательных характеристик (может, как форма протеста). Возможно, также актуализировано желание обратить усиленное внимание на себя и свои проблемы (истероидный комплекс), чтобы вызвать сочувствие и понимание (в особенности если испытуемый весьма чувствителен к общественному мнению о себе).

«О» 4

Самооценка осторожного и слегка неуверенного (мнительного) в себе реалиста, склонного скорее недооценить, чем переоценить себя самого. Впрочем, это может быть только провозглашаемая позиция «скромности» и мнимой неуверенности, на фоне общей скрытности характера. Возможно, на то есть определенные причины вследствие пережитых каких-либо значимых личных неудач и потерь. Возможно, в этом также проявляется осторожная позиция испытуемого, отнюдь не склонного к излишнему оптимизму относительно оценки себя. Может иметь причину умышленное занижение самооценки (демонстрация ложной скромности) или нежелание быть достаточно откровенным в тесте. В любом случае уровень притязаний в аспекте самооценки невысок.

«О» 5

Самооценка, скорее всего, весьма критически относящегося к себе индивида, к тому же слишком трезво и в чем-то пессимистически оценивающего жизнь. Возможно, на то есть определенные причины вследствие пережитых каких-либо значимых личных неудач и потерь. Возможно, в этом также проявляется осторожная позиция испытуемого, отнюдь не склонного к излишнему опти-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мизму относительно оценки себя. Может иметь причину умышленное занижение самооценки (демонстрация ложной скромности) или нежелание быть достаточно откровенным в тесте. В любом случае уровень притязаний в аспекте самооценки сравнительно невысок.

«О» 6

Самооценка несколько критически относящегося к себе индивида, хотя, в основном, приближающаяся к «среднереалистической» норме, однако с подчеркнутой тенденцией скорее умалить, чем превысить свои достоинства (скорее всего срабатывает комплекс скромности). Тестируемый индивид весьма трезво оценивает жизнь и на свой счет не старается приписать чего-то излишнего, однако, без сомнения, присущ момент утверждения через самооценку, по принципу «я есть, вот такой-то, без особенностей». Это человек, который в чем-то, несомненно, собой не удовлетворен, но, опять же, реалистически осознает свои «плюсы» и «минусы», а также предполагает дальнейшее саморазвитие. Возможно, таким вот образом выражается осторожность позиции человека, не желающего особо «раскрываться» через тест, так как «погашены» тенденции акцентуировки своего отношения к своему «Я». Коротко: перестраховывающийся реалист.

«О» 7

Самооценка чуточку критически относящегося к себе индивида, а в основном, весьма тесно приближающаяся к «среднереалистической» норме, однако все же с тенденцией скорее умалить, чем превысить свои достоинства. Тестируемый индивид весьма трезво оценивает жизнь и на свой счет ни в коем случае не старается приписать чего-то излишнего, однако, без сомнения, ему присущ момент утверждения через самооценку, по принципу «ничего особенного, конечно...» Это человек, который в чем-то собой не удовлетворен, но, опять же, реалистически осознает свои «плюсы» и «минусы», а также предполагает дальнейшее саморазвитие. Возможно, таким тактическим приемом выражается гибкость позиции человека, не желающего особо «раскрываться» через тест, так как «погашены» тенденции акцентуировки своего отношения к своему «Я». Коротко: реалист и прагматик, склонный к дальнейшему самоутверждению.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«О» 8

Самооценка довольно равноценно и объективно относящегося к себе индивида, в основном приближающаяся к некой «среднереалистической» норме. Тестируемый индивид весьма трезво оценивает жизнь и на свой счет не старается приписать чего-то излишнего, впрочем, без умаления того, что есть. Это человек, который в основном собой удовлетворен, но, опять же, реалистически осознает свои «плюсы» и «минусы» и, возможно, вполне удовлетворен таким положением своих добродетельных качеств. Возможно, так выражается гибкость позиции человека, имеющего более высокий уровень притязаний, но не желающего особо «раскрываться» через тест, так как лишь слегка намечены тенденции акцентуировки самоутверждения. Коротко: реалист, пребывающий в определенной гармонии с самим собой.

«О» 9

Гармоническое сочетание личной значимости и объективного взгляда на свои достоинства. Довольно точная дозировка желания быть или выглядеть получше и реализма во взгляде «со стороны». Гибкость и приспосабливаемость уровня своих личностных притязаний, так как сохраняется вполне трезвый и реалистический подход к жизни. Отсутствует тенденция приписать себе что-то лишнее, но так же маловероятно и какое-либо умаление того, что есть. «Удобно» занимаемая позиция гармонической середины. Это человек, который, скорее всего, собой удовлетворен, самореализовался, но, опять же, реалистически осознает свои «плюсы» и «минусы», несмотря на достигнутое. Несомненно, носитель социально значимых и положительных характеристик. Возможно, так выражается гибкость позиции человека, имеющего более высокий уровень притязаний, но не желающего особо «раскрываться» через тест, так как лишь слегка намечены тенденции акцентуировки самоутверждения. Коротко: оптимистический реалист.

«О» 10, 11

Самооценка утверждающего свое «Я» и уверенного в своей значимости индивида, так как в определенных характеристиках она незначительно превышает «средненормативную» величину. Тестируемый индивид в основном реалистически оценивает себя и не старается приписать чего-то излишнего, однако, без сомнения, выражен момент утверждения через самооценку, хотя и в реалистиче-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ских тонах, но и без «лишней» скромности и оглядки на реакцию со стороны. По-видимому, удовлетворен собой и осознает себя как носитель в основном положительных, социально желательных характеристик. Впрочем, не исключено, что в такой мере выражается социальная лабильность позиции человека, не желающего особо «раскрываться» через тест.

«О» 12, 13

Самооценка утверждающего себя (свое «Я») индивида, с разумной, но все-таки несколько актуализированной оценкой значимости и самоуважения. Без сомнения, удовлетворен собой и осознает себя как носитель положительных, социально желательных характеристик. Впрочем, тестируемый индивид может иметь все основания занимать такую позицию. Как правило, это люди с достаточно высоким социальным статусом и аналогичной степенью самореализации. В противном случае необходимо диагностировать самооценку оптимиста, имеющего перспективы таковым стать. Возможен также момент усиления самоуважения в определенный возрастной период или тенденция развития личности, стремящейся достичь самоуважения через активное утверждение своей значимости в рамках какого-либо противодействия.

«О» 14, 15

Несколько завышенная самооценка утверждающего себя и свою значимость индивида. Впрочем, тестируемый индивид может иметь достаточно оснований занимать такую позицию. Как правило, это люди с определенно высоким социальным статусом и соответствующей степенью самореализации. В противном случае необходимо диагностировать самооценку оптимиста, имеющего перспективы таковым стать (или таким себя видящего). Возможен также момент усиления самоуважения в определенный возрастной период или тенденция развития личности, стремящейся достичь самоуважения через активное утверждение своей значимости в рамках какого-либо противодействия со стороны окружения (как форма вызова со стороны индивидуальности).

«О» 16, 17

Завышенная самооценка утверждающего себя и свою значимость индивида. Впрочем, тестируемый индивид может иметь достаточно оснований занимать такую позицию. Как правило, это люди с определенно высоким социальным статусом и солидной степенью

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

самореализации. В противном случае необходимо диагностировать самооценку явного оптимиста, имеющего перспективы таковым стать (или таким себя видящего). Возможен также момент усиления самоуважения в определенный возрастной период или тенденция развития личности, стремящейся достичь самоуважения через активное, пусть и не совсем реалистичное, утверждение своей значимости в рамках какого-либо противодействия со стороны окружения (как форма вызова со стороны индивидуальности). Может быть также умышленное завышение самооценки тестируемым, не имеющим серьезной мотивации проходить тестирование.

«О» 18, 19

Определенно завышенная самооценка утверждающего себя и свою значимость индивида, с выраженными симптомами самовлюбленности. Впрочем, тестируемый индивид может иметь достаточно оснований занимать такую позицию. Как правило, это люди с очень высоким социальным статусом и солидной степенью самореализации, не скрывающие последнего. В противном случае необходимо диагностировать самооценку явного оптимиста, имеющего перспективы таковым стать (или таким себя видящего). Возможен также момент неоправданного усиления самоуважения в определенный возрастной период или тенденция развития личности, стремящейся достичь самоуважения через активное, порой неразумное, утверждение своей значимости в рамках какого-либо противодействия со стороны окружения (как форма вызова со стороны индивидуальности). Может быть также умышленное завышение самооценки тестируемым, не имеющим серьезной мотивации проходить тестирование.

«О» 20, 21

Очень завышенная самооценка утверждающего себя и свою значимость индивида. Без сомнения, ярко выраженные симптомы самовлюбленности. Впрочем, тестируемый индивид может все-таки иметь причину занимать подобную позицию. Как правило, это люди с очень высоким социальным статусом и солидной стёпенью самореализации, не скрывающие последнего. В противном случае необходимо диагностировать самооценку уж очень явного оптимиста, имеющего перспективы таковым стать (или таким себя видящего). Возможен также момент неоправданного усиления самоуважения в определенный возрастной период или тенденция

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

развития личности, стремящейся достичь самоуважения через активное утверждение своей значимости в рамках какого-либо противодействия со стороны окружения (как форма вызова со стороны индивидуальности). Может быть также умышленное завышение самооценки тестируемым, не имеющим серьезной мотивации проходить тестирование.

Шкала CLD («сила»)

«С» «- 21» – «- 13»

Самооценка волевых качеств особо низкая. Индивид демонстрирует почти полное отсутствие волевой регуляции своей жизнедеятельности. Потерян какой бы то ни было самоконгроль, почти полная неспособность держаться принятой линии поведения, тотальная зависимость от внешних обстоятельств и оценок. Индивид тревожен и астеничен, боится любой ответственности, совсем не уверен в своих силах, при малейших неудачах паникует и угнетается. Предпочитает однозначно занимать позицию примиренчества и подчинения, ни о каком лидерстве не может быть и речи. Такой результат самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен наличием у испытуемого глубокого невротического синдрома вследствие каких-либо серьезных жизненных причин или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.), которые вызвали резкое падение волевой организации личности. Столь низкая самооценка может быть усугублена желанием испытуемого вызвать к себе жалость у окружающих и «застраховаться» от какой-либо ответственности (истероидно-астенический комплекс). Вполне возможно, что испытуемый недостаточно серьезно относится к тестированию и преднамеренно исказил самооценку, демонстрируя «особую позицию к себе». В любом случае результаты представляются малодостоверными относительно их объективности и обязательно требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«С» «-12» – «-9»

Самооценка волевых качеств очень низкая. Индивид демонстрирует почти полное отсутствие волевой регуляции своей жизнедеятельности, в том числе и перспективного планирования. Практически недееспособен самоконтроль, почти полная неспособность

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

держаться принятой линии поведения, тотальная зависимость от внешних обстоятельств и оценок. Индивид тревожен и астеничен, боится любой ответственности, совсем не уверен в своих силах, при малейших неудачах паникует и угнетается. Предпочитает однозначно занимать позицию примиренчества и подчинения, ни о каком лидерстве не может быть и речи. Такой результат самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен наличием у испытуемого глубокого невротического синдрома, выраженного полным отсутствием веры в себя и свои силы, вследствие каких-либо серьезных жизненных причин или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.), которые вызвали резкое падение волевой организации личности. Столь низкая самооценка может быть усугублена желанием испытуемого вызвать к себе жалость у окружающих и «застраховаться» от какой-либо ответственности (истероидно-астенический комплекс). Вполне возможно, что испытуемый недостаточно серьезно относится к тестированию и преднамеренно исказил самооценку, демонстрируя «особую позицию к себе». В любом случае результаты представляются малодостоверными относительно их объективности и обязательно требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«С» «-8» – «-6»

Самооценка волевых качеств низкая. Индивид демонстрирует слабую волевую регуляцию своей жизнедеятельности, в том числе и перспективного планирования. Практически малодееспособен самоконтроль, значительная зависимость от внешних обстоятельств и оценок. Индивид заметно тревожен и астеничен, боится любой ответственности, мало уверен в своих силах, при малейших неудачах паникует и угнетается. Предпочитает однозначно занимать позицию примиренчества и подчинения, ни о каком лидерстве не может быть и речи. Такой результат самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен наличием у испытуемого глубокого невротического синдрома, выраженного явным неверием в свои возможности и силы, вследствие каких-либо серьезных жизненных причин или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.), которые вызвали рез-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кое падение волевой организации личности. Столь низкая самооценка может быть усугублена желанием испытуемого вызвать к себе жалость у окружающих и «застраховаться» от какой-либо ответственности (истероидно-астенический комплекс). Вполне возможно, что испытуемый недостаточно серьезно относится к тестированию и преднамеренно исказил самооценку, демонстрируя «особую позицию к себе». В любом случае результаты представляются малодостоверными относительно их объективности и обязательно требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«С» «-5» – «-4»

Самооценка волевых качеств явно низкая. Индивид демонстрирует слабую волевую регуляцию своей жизнедеятельности, в том числе и перспективного планирования. Практически малорезультативен самоконтроль, значительная зависимость от внешних обстоятельств и оценок. Индивид заметно тревожен и астеничен, боится любой ответственности, недостаточно уверен в своих силах, при неудачах предпочитает отказаться от борьбы. Однозначно занимает позицию примиренчества и подчинения, ни о каком лидерстве не может быть и речи. Такой результат самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен наличием у испытуемого определенного невротического синдрома, выраженного в явном неверии в свои силы и возможности, вследствие каких-либо серьезных жизненных причин или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.). Столь низкая самооценка воли также может быть усугублена желанием испытуемого вызвать к себе жалость у окружающих и «застраховаться» от какой-либо ответственности (истероидно-астенический комплекс). Вполне возможно, что испытуемый недостаточно серьезно относится к тестированию и преднамеренно исказил самооценку, демонстрируя «особую позицию к себе». В любом случае результаты представляются малодостоверными относительно их объективности и обязательно требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«С» «-3», «-2»

Самооценка волевых качеств довольно низкая. Индивид демонстрирует недостаточность волевой регуляции своей жизнедеятельности, в том числе и перспективного планирования. Практиче-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ски малорезультативен самоконтроль, выраженная зависимость от внешних обстоятельств и оценок. Индивид тревожен и астеничен, боится брать на себя ответственность, недостаточно уверен в своих силах, при неудачах предпочитает отказаться от борьбы. В конфликтных ситуациях однозначно занимает позицию примиренчества и подчинения (возможно, просто ухода), отказывается от лидерства. Столь низкий результат самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен наличием у испытуемого определенного невротического синдрома, выраженного в неверии в свои силы и возможности, вследствие каких-либо серьезных жизненных причин или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.). Столь низкая самооценка воли также может быть усугублена желанием испытуемого вызвать к себе жалость у окружающих и «застраховаться» от ответственности (истероидно-астенический комплекс). Вполне возможно, что испытуемый недостаточно серьезно относится к тестированию и преднамеренно исказил самооценку, демонстрируя «особую позицию к себе». В любом случае результаты представляются малодостоверными относительно их объективности и обязательно требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«С» «-1»

Самооценка волевых способностей индивидом занижена и нивелирована. Возможно, испытуемый излишне критичен к себе, при этом сознательно занижает свои волевые характеристики (ложная скромность, скрытность). В любом случае испытуемый демонстрирует низкий уровень волевой регуляции своей жизнедеятельности, в том числе и перспективного планирования. Слаборазвит самоконтроль, существует определенная зависимость от внешних обстоятельств, при неудачах возможен отказ от борьбы, уход или позиция примиренчества. Избегание лидерства и, по возможности, любой ответственности. Подобный невысокий уровень самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен в действительности существующим неверием в свои силы и возможности вследствие испытания каких-либо жизненных неудач или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.). Впрочем, может также иметь место желание испы-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

туемого вызвать к себе жалость у окружающих и «застраховаться» от ответственности (истероидно-астенический комплекс). Результаты представляются заниженно достоверными и требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«С» 0

Самооценка волевых способностей индивидом максимально нивелирована («размыта») и амбивалентна (т.е. предполагается неуверенное и в чем-то противоречивое отношение к своим возможностям в сфере волевой регуляции). Очень вероятны такие черты характера, как мнительность и психастения (тревожность, неуверенность). Испытуемый словно не «чувствует» себя и колеблется на зыбкой почве неуверенности. Возможно, он к тому же излишне критичен к себе, и при этом дополнительно занижает свои волевые характеристики (ложная скромность). В любом случае испытуемый демонстрирует недостаточный для эффективной регуляции своей жизнедеятельности уровень волевых механизмов. Слабо выражен самоконтроль, существует постоянная угроза зависимости от внешних обстоятельств, при неудачах возможен отказ от борьбы, уход или позиция примиренчества. Избегание лидерства и, по возможности, любой ответственности. Подобный невысокий уровень самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен в действительности существующим неверием в свои силы и возможности вследствие испытания каких-либо жизненных неудач или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.). Впрочем, может также иметь место желание испытуемого вызвать к себе жалость у окружающих и «застраховаться» от ответственности (истероидно-астенический комплекс). Результаты малодостоверны и требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«С» 1

Самооценка волевых способностей индивидом близка к нивелировке («размыта») и амбивалентности (т.е. предполагается неуверенное и в чем-то противоречивое отношение к своим возможностям в сфере волевой регуляции). Впрочем, наблюдается все же легкий «крен» в сторону минимального перевеса положительных самооценок над отрицательными. Скорее всего, у испытуемого нетрудно обнаружить такие черты характера, как мнительность и

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

психастения (тревожность, неуверенность). Испытуемый словно «боится» быть уверенным в себе и колеблется в состоянии неопределенности. Возможно, он к тому же чересчур критичен к себе и при этом еще занижает свои волевые характеристики (ложная скромность). В любом случае испытуемый демонстрирует неудовлетворительный уровень волевых механизмов. Определенно неэффективен самоконтроль, существует постоянная угроза зависимости от внешних обстоятельств, при неудачах возможен отказ от борьбы, уход или позиция примиренчества. Избегание лидерства и, по возможности, любой ответственности. Подобный невысокий и неопределенный уровень самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен в действительности существующим неверием в свои силы и возможности вследствие испытания каких-либо жизненных неудач или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.). Впрочем, может также иметь место желание испытуемого вызвать к себе жалость у окружающих и «застраховаться» от ответственности (истероидно-астенический комплекс). Результаты малодостоверны и требуют дополнительного анализа психоаналитика.

«С» 2 – 4

Самооценка волевых способностей индивидом несколько занижена. Возможно, испытуемый излишне критичен к себе, при этом сознательно занижает свои волевые характеристики (ложная скромность, «тактическая» скрытность). В любом случае испытуемый демонстрирует сравнительно невысокий уровень волевой регуляции своей жизнедеятельности, в том числе и перспективного планирования. Самоконтроль не всегда оказывается достаточно эффективным, существует определенная зависимость от внешних обстоятельств, при неудачах возможен отказ от борьбы, уход или позиция примиренчества. Избегание лидерства и, по возможности, любой ответственности. Подобный невысокий уровень самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен в действительности существующими сомнениями в своих силах и возможностях вследствие испытания каких-либо жизненных неудач или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.). Впрочем, может также иметь место желание ис-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пытуемого проявить в демонстрации своих волевых данных осторожность и «застраховаться» от ответственности.

«С» 5, 6

Самооценка волевых способностей индивида, критически настроенного к своим силам и возможностям. В оценке, так сказать, преобладает «критический реализм». Возможно, испытуемый видит в этом определенные тактические удобства (осторожность, избегание лишней ответственности). В любом случае испытуемый демонстрирует уровень волевой регуляции своей жизнедеятельности ниже среднего относительно «среднереалистической». Существует определенная зависимость от внешних обстоятельств, при неудачах возможен отказ от борьбы, уход или позиция компромисса. Избегание лидерства и, по возможности, лишней ответственности. Осторожность в подходах к решению проблем и анализ расстановки сил. Подобный заниженный уровень самооценки собственных волевых качеств может быть объяснен в действительности существующими сомнениями в своих силах и возможностях вследствие испытания каких-либо жизненных неудач или потрясений (крушение стратегических планов, общий кризис, болезнь, нервно-психическое истощение, депрессии, прогрессирующий стресс и т.д.). Впрочем, может также иметь место желание испытуемого проявить в демонстрации своих волевых данных осторожность, «застраховаться» от ответственности, а то и просто скрыть свои потенциальные способности.

«С» 7 – 9

Самооценка волевых способностей, в целом, приближающаяся к некой средненормативной, с легким уклоном в «критический реализм». Возможно, испытуемый видит в этом определенные тактические удобства (осторожность, избегание лишней ответственности). В любом случае он демонстрирует взвешенный и трезво реалистический подход к своим возможностям и волевым данным. Предпочитает не испытывать себя без особой на то нужды и в случаях хронических неудач возможен уход или компромиссная позиция. К лидерству не стремится и не видит в этом самоцель, таковым становится в силу необходимости. Осторожность в подходах и анализ расстановки сил, без демонстрации своих истинных потенциальных возможностей.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«С» 10, 11

Самооценка волевых способностей, в целом, незначительно превышает средненормативный показатель. Тестируемый индивид в основном реалистически оценивает себя и не старается приписать чего-то излишнего, однако, без сомнения, выражен момент утверждения через самореализацию посредством волевой активизации своих возможностей и уверенности в действенности последних. Самооценка волевых способностей дана в реалистических тонах, однако без «лишней» скромности и оглядки на реакцию со стороны. Испытуемый вполне работоспособен и рассчитывает в основном на свои силы, хоть и старается это не акцентуировать. Впрочем, не исключено, что так выражается гибкость позиции человека, не желающего особо «раскрываться» через тест.

«С» 12, 13

Самооценка волевых способностей, в целом, несколько превышает средненормативный показатель. Тестируемый индивид в основном реалистически оценивает свои волевые возможности, однако в определенной мере склонен продемонстрировать силу и уверенность своего характера. Впрочем, он может иметь все основания занимать такую позицию. Испытуемый вполне работоспособен и рассчитывает в основном на свои силы, уверен в себе и занимает независимую позицию, больше склонен к лидерству, чем к подчинению.

«С» 14, 15

Самооценка волевых способностей завышена относительно средненормативного показателя. Впрочем, он может иметь все основания занимать такую позицию. Как правило, это волевые и работоспособные люди, привыкшие подчинять обстоятельства в свою пользу, независимые, лидеры по натуре и прирожденные «бойцы», нередко оказывающие помощь другим. В трудных ситуациях предпочитают опираться исключительно на свои силы. Уверенные в своих возможностях и редко впадающие в уныние и чувство бессилия. Учитывая довольно высокий результат самооценки, можно предположить демонстративность как черту характера испытуемого с переоценкой своих возможностей. Возможен также момент усиления самоуважения в определенный возрастной период или тенденция развития личности, стремящейся достичь самоуважения через активное утверждение своих потенциальных воз-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

можностей в рамках какого-либо противодействия со стороны окружения (как форма вызова со стороны индивидуальности).

«С» 16, 17

Самооценка волевых способностей заметно завышена относительно средненормативного показателя. Не исключена переоценка своих возможностей. Впрочем, испытуемый может иметь основания занимать такую позицию. Как правило, это волевые и очень работоспособные люди, привыкшие всегда подчинять обстоятельства в свою пользу, независимые во всем, лидеры по натуре и прирожденные «бойцы». В трудных ситуациях предпочитают опираться исключительно на свои силы и выигрывать. Уверенные в своих возможностях и чрезвычайно редко впадающие в уныние. Могут оказывать помощь и покровительство другим. Учитывая весьма высокий результат самооценки, можно предположить демонстративность как черту характера испытуемого, с очевидной переоценкой своих возможностей. Возможен также момент неадекватного усиления самоуважения в определенный возрастной период или тенденция развития личности, стремящейся достичь самоуважения через активное вызывающее утверждение своих потенциальных возможностей в рамках какого-либо противодействия со стороны окружения (как форма вызова со стороны индивидуальности).

«С» 18, 19

Самооценка волевых способностей очень завышена относительно средненормативного показателя. Испытуемый явно переоценивает свои волевые способности. Впрочем, не исключено, что он может все же иметь основания занимать такую позицию. Как правило, это очень волевые и очень работоспособные люди, привыкшие всегда подчинять обстоятельства в свою пользу, независимые во всем, лидеры по натуре и прирожденные «бойцы». В трудных ситуациях предпочитают опираться исключительно на свои силы и выигрывать. Уверенные в своих возможностях и чрезвычайно редко впадающие в уныние. Могут оказывать помощь и покровительство другим. Учитывая весьма высокий результат самооценки, можно предположить явно выраженную демонстративность как черту характера испытуемого, с очевидной переоценкой своих возможностей. Возможен также момент неадекватного усиления самоуважения в определенный возрастной период или тенденция развития личности, стремящейся достичь самоуважения

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

через активное вызывающее утверждение своих потенциальных возможностей в рамках какого-либо противодействия со стороны окружения (как форма вызова со стороны индивидуальности). Может быть также умышленное завышение самооценки тестируемым, не имеющим серьезной мотивации проходить тестирование.

«С» 20, 21

Самооценка волевых способностей предельно завышена относительно средненормативного показателя. Испытуемый слишком явно переоценивает свои волевые способности. Впрочем, не исключено, что он может все же иметь основания занимать такую позицию. Как правило, это невероятно волевые и очень работоспособные люди, привыкшие всегда подчинять обстоятельства в свою пользу, независимые во всем, исключительные лидеры по натуре и прирожденные непобедимые «бойцы». В трудных ситуациях предпочитают опираться исключительно на свои силы и всегда выигрывать. До крайности уверенные в своих возможностях и чрезвычайно редко впадающие в уныние. Могут оказывать помощь и покровительство другим. Учитывая невероятно высокий результат самооценки, можно предположить чрезмерно выраженную демонстративность как черту характера испытуемого, с очевидной переоценкой своих возможностей. Конечно, в какой-то степени возможен также момент неадекватного усиления самоуважения в определенный возрастной период или тенденция развития личности, стремящейся достичь самоуважения через любое активное вызывающее утверждение своих потенциальных возможностей в рамках какого-либо противодействия со стороны окружения (как форма вызова со стороны индивидуальности). Очень вероятно также умышленное завышение самооценки тестируемым, не имеющим серьезной мотивации проходить тестирование.

Шкала ALD («активность»)

«А» 21 – 19

Испытуемый оценивает себя как невероятно активного, энергичного и чрезвычайно общительного субъекта (крайняя степень выраженности экстраверсии). Предпочитает занимать открытую и деятельную позицию по отношению к окружающим, легко вступает первым в контакт и нередко оказывается слишком навязчивым в общении, а в делах чрезвычайно суетливым. В своей чрезмерной

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деятельности часто впадает в состояние раздражительности, если дела принимают иной оборот. Охотно выступает неким активным и организующим началом в коллективе, привык быть в центре событий и внимания. Великолепный демонстратор и мастер заражать своей кипучей энергией более инертное окружение. Очень болезненно реагирует на отсутствие внимания к себе и всегда избегает одиночества, внутреннего самокопания и т.п. Крайне редко видит и слышит себя со стороны, подвержен крайнему субъективизму, всегда старается навязать свое мнение и так же редко слышит других. Подобная форма самооценки очень характерна для людей демонстративно-истероидного типа поведения, что предполагает явную переоценку своих деловых качеств.

«А» 18 – 16

Испытуемый оценивает себя как очень активного, энергичного и чрезвычайно общительного субъекта (очень активная форма экстраверсии). Предпочитает занимать открытую и деятельную позицию по отношению к окружающим, легко вступает первым в контакт и нередко оказывается навязчивым в общении, а в делах может доходить до суетливости. В своей чрезмерной деятельности может проявлять раздражительность, если дела принимают иной оборот. Охотно выступает неким активным и организующим началом в коллективе, привык быть в центре событий и внимания. Великолепный демонстратор и мастер заражать своей кипучей энергией более инертное окружение. Болезненно реагирует на отсутствие внимания к себе и всегда избегает одиночества, внутреннего самокопания и т.п. Очень редко пытается увидеть и услышать себя со стороны, подвержен сильному субъективизму. Предполагается демонстративный тип личности с переоценкой своих деловых и прочих активных качеств.

«А» 15 – 13

Испытуемый оценивает себя как активного, энергичного и весьма общительного субъекта (активная форма экстраверсии). Предпочитает занимать открытую и деятельную позицию по отношению к окружающим, легко вступает первым в контакт, но может оказаться навязчивым в общении, а в делах доходить до суетливости. В своей деловой деятельности может проявлять раздражительность, если ситуация принимает иной оборот. Охотно выступает неким активным и организующим началом в коллекти-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ве, привык быть в центре событий и внимания. Прирожденный демонстратор и мастер заражать своей кипучей энергией более инертное окружение. Чувствительно реагирует на отсутствие внимания к себе и старается избегать одиночества. Редко пытается увидеть и услышать себя со стороны, подвержен сильному субъективизму. Предполагается демонстративный тип личности с возможной переоценкой своих деловых и прочих активных качеств.

«А» 12 – 10

Испытуемый оценивает себя как довольно активного, энергичного и общительного субъекта (активная форма экстраверсии). Предпочитает занимать открытую и деятельную позицию по отношению к окружающим, нередко вступает первым в контакт, хотя в очень корректных формах, без какой-либо навязчивости. В делах проявляет энергичность без суетливости и лишнего шума. В своей деловой деятельности иногда обнаруживает раздражительность или нетерпеливость, если ситуация принимает иной оборот. В располагающих условиях выступает неким активным и организующим началом в коллективе, привык быть в центре внимания и событий, однако, в разумной мере. Может вовлечь своей энергичностью более инертное окружение. Несколько чувствительно реагирует на отсутствие внимания к себе и старается по возможности избегать одиночества. В увлеченном состоянии бывает излишне пристрастен и субъективен и при этом не всегда пользуется самоанализом. В самооценке своей активности довольно откровенен и уверен в своих коммуникативных возможностях.

«А» 9 – 7

Испытуемый в основном оценивает себя как в меру активного, энергичного и общительного субъекта (преобладание экстраверсии). Предпочитает занимать открытую и деятельную позицию по отношению к окружающим, может вступать первым в контакт, хотя в очень корректных формах, без какой-либо навязчивости. В делах проявляет энергичность без суетливости и лишнего шума. В своей деловой деятельности иногда проскальзывает раздражительность или нетерпеливость, если ситуация принимает иной оборот. В располагающих условиях может выступать неким активным и организующим началом в коллективе, однако далеко не всегда предпочитает быть в центре событий и внимания, нередко довольствуется субдоминантной ролью. Может вовлечь своей энергичностью более инертное окружение, хотя для этого

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

гичностью более инертное окружение, хотя для этого необходима чуть сильнее мотивация, чем просто свойство его натуры. Несколько чувствительно реагирует на отсутствие внимания к себе и старается по возможности избегать одиночества. В увлеченном состоянии иногда бывает излишне пристрастен и субъективен, хотя не чужд самоанализу и чувству реализма. В самооценке своей активности довольно откровенен и в основном уверен в своих коммуникативных возможностях.

«А» 6 – 4

Испытуемый в основном оценивает себя как в меру активного и общительного субъекта (преобладание экстраверсии), проявляющего свои коммуникационные и прочие деловые качества только лишь в определенных ситуациях или в силу необходимости. То есть экстравертированность как свойство натуры преобладает, но все же представлено несколько фрагментарно. Например, при необходимости, может вступать первым в контакт, хотя и в очень корректных формах, без какой-либо навязчивости. В делах проявляет энергичность без всякой суетливости и лишнего шума. В своей деловой деятельности иногда проскальзывает раздражительность или нетерпеливость, если ситуация принимает иной оборот. В располагающих условиях может выступать неким активным и организующим началом в коллективе, однако далеко не всегда предпочитает быть в центре событий и внимания, нередко довольствуется субдоминантной ролью. Иногда может вовлечь своей энергичностью более инертное окружение, хотя для этого необходима куда сильнее мотивация, чем просто свойство его натуры. Несколько чувствительно реагирует на отсутствие внимания к себе и старается по возможности избегать одиночества. В увлеченном состоянии бывает излишне пристрастен и субъективен, но в основном придерживается реалистических принципов и может подвергать себя самоанализу. В самооценке своей активности довольно откровенен, хотя, возможно, несколько осторожен.

«А» 3 – 1

Испытуемый обозначает себя скорее как экстраверт, однако это качество выражено весьма незначительно. Точнее, можно говорить о пограничном или переходном типе характера относительно экстраверсии/интроверсии. Испытуемый проявляет коммуникационные и прочие активные деятельностные качества лишь

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

при достаточно высокой мотивации и предрасположенности ситуации. В противном случае он старается избегать лишней суеты, шума, внимания и всего того, что понимается под активной организационной и административной деятельностью. Лидер поневоле – подобная позиция характерна именно для такого типа людей. Изменчивость коммуникативного поведения может отражать свойство натуры, недостаточно самореализовавшейся или находящейся на этапе перемен внутри себя, а потому примеряющей для себя новые роли поведения. В общем, испытуемый характеризуется в коммуникационных и деловых отношениях как ровный и в меру активный индивид, однако часто нуждающийся в стимуляции для более энергичных действий, особенно если он сам выступает в качестве организующего начала. Избегает лишней ответственности, как, впрочем, и настойчивого внимания к себе. Возможно, недостаточно уверен в своих коммуникационных и деловых возможностях и при самооценке занимает осторожную позицию.

«А» 0

Позиция испытуемого в самооценке своих активных коммуникационных способностей не определена, так как отсутствует какое-либо предпочтение между экстраверсией и интроверсией. Возможно также амбивалентное отношение, т.е. испытуемый рассматривает себя одновременно носителем взаимоисключающих характеристик, что характерно для людей осторожно-мнительного типа или просто скрытных и недоверчиво реагирующих на саму процедуру тестирования.

«А» «-1» – «-3»

Испытуемый оценивает себя скорее как интроверт, однако указанное качество выражено весьма незначительно, поэтому предпочтительнее говорить лишь о тенденции к интроверсии. То есть испытуемый предпочитает скорее уединение и спокойствие, чем активную коммуникационность в профессиональной и прочей деятельности. Однако в располагающих условиях возможно усиление организаторских и иных деловых начал, иначе говоря, лидерство поневоле. Наблюдается склонность к самоанализу (рефлексии). Изменчивость коммуникативного поведения может отражать свойство натуры, недостаточно самореализовавшейся или находящейся на этапе перемен внутри себя, а потому примеряющей для себя новые роли поведения. В общем, испытуемый характеризуется

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

в коммуникационных и деловых отношениях как ровный и в меру активный индивид, однако часто нуждающийся в стимуляции для более энергичных действий, особенно если он сам выступает в качестве организующего начала. Избегает лишней ответственности, как, впрочем, и настойчивого внимания к себе. Возможно, недостаточно уверен в своих коммуникационных и деловых возможностях и при самооценке занимает осторожную позицию.

«А» «-4» – «-6»

Испытуемый оценивает себя как в меру замкнутого и стремящегося к уединению индивида (преобладание интроверсии), т.е. он однозначно предпочитает спокойствие и индивидуальный фронт работ, чем активную организаторскую деятельность со значительной коммуникационной нагрузкой. Наблюдается склонность к самоанализу (рефлексии), в случае каких-либо неудач или несогласий – уход от проблемы внутрь себя и пассивная форма протеста. Впрочем, в располагающих условиях индивид довольно активен, что называется, «оживает» в своем кругу. Избегает лишней ответственности и каких-либо обязательств, не любит навязчивых отношений и суетливости. Как правило, внешне выглядит спокойным и редко раздражается. В самооценке своих коммуникационных возможностей довольно осторожен.

«А» «- 7» – «-9»

Испытуемый оценивает себя в основном как замкнутого и стремящегося к уединению индивида (заметное преобладание интроверсии), т.е. он однозначно предпочитает спокойствие и индивидуальный фронт работ, чем активную организаторскую деятельность со значительной коммуникационной нагрузкой. Наблюдается склонность к самоанализу (рефлексии), в случае каких-либо неудач или несогласий – уход от проблемы внутрь себя и пассивная форма протеста. Легко выдерживает одиночество ввиду развитого внутреннего мира. Впрочем, в располагающих условиях индивид может проявить активность, что называется, «оживает» в своем кругу. Избегает лишней ответственности и каких-либо обязательств, не любит навязчивых отношений и суетливости. Как правило, внешне выглядит спокойным, однако может быть ранимым и чувствительным. Свои коммуникационные способности оценивает как низкие. Кроме индивидуально-типологических склонностей, подобная самохарактеристика также характерна для людей

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

депрессивного или невротического состояния, что сказалось на кризисе отношений.

«А» «- 10» – «-12»

Испытуемый оценивает себя как замкнутого и стремящегося к уединению индивида (явное преобладание интроверсии), т.е. он однозначно предпочитает спокойствие и индивидуальный фронт работ, чем любую организаторскую деятельность со значительной коммуникационной нагрузкой. Наблюдается склонность к постоянному самоанализу (рефлексии), в случае каких-либо неудач или несогласий – активный уход от проблемы внутрь себя и пассивная форма протеста. Легко выдерживает одиночество ввиду развитого внутреннего мира. Предпочитает очень узкий круг отношений, из-за чего может казаться нелюдимым. Категорически избегает лишней ответственности и каких-либо обязательств, не любит навязчивых отношений и суетливости. Не приемлет каких-либо вторжений в свое внутреннее состояние, даже если это из благих побуждений. Как правило, внешне выглядит спокойным, однако легкоранимый и чувствительный. Свои коммуникационные способности однозначно оценивает как низкие. Кроме индивидуально-типологических склонностей, подобная самохарактеристика также характерна для людей депрессивного или невротического состояния, что сказалось на кризисе отношений.

«А» «-13» – «-15»

Испытуемый оценивает себя как очень замкнутого и стремящегося к уединению индивида (явно выраженная интроверсия), т.е. он однозначно предпочитает спокойствие и индивидуальный фронт работ, чем любую организаторскую или административную деятельность с коммуникационной нагрузкой. Наблюдается склонность к постоянному самоанализу (рефлексии), в случае каких-либо неудач или несогласий – активный уход от проблемы внутрь себя и пассивная форма протеста. Легко выдерживает одиночество ввиду развитого внутреннего мира. Предпочитает очень узкий круг отношений, из-за чего может казаться нелюдимым и скрытным. Категорически избегает лишней ответственности и каких-либо обязательств, не выносит навязчивых отношений и суетливости. Не приемлет каких-либо вторжений в свое внутреннее состояние, даже если это из благих побуждений. Как правило, внешне выглядит спокойным, однако легкоранимый и чувствительный. Свои коммуникационные способ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ности однозначно оценивает как очень низкие. Кроме индивидуально-типологических особенностей, предполагается демонстративный тип личности, подчеркивающий свои кризисные отношения с окружением и пассивный уход «из мира». Впрочем, возможно, сказывается также невротическое или депрессивное состояние.

«А» «-16» – «-18»

Испытуемый оценивает себя как исключительно замкнутого и стремящегося к уединению индивида (крайне выраженная интроверсия), т.е. он однозначно предпочитает спокойствие и индивидуальный фронт работ, чем любую организаторскую или административную деятельность с коммуникационной нагрузкой. Наблюдается склонность к постоянному самоанализу (рефлексии), в случае каких-либо неудач или несогласий – активный уход от проблемы внутрь себя и пассивная форма протеста. Легко выдерживает и стремится к одиночеству ввиду сильно развитого внутреннего мира. Предпочитает только очень узкий круг отношений, из-за чего может казаться нелюдимым и скрытным. Категорически избегает лишней ответственности и каких-либо обязательств, не выносит навязчивых отношений и суетливости. Не приемлет каких-либо вторжений в свое внутреннее состояние, даже если это из благих побуждений. Как правило, внешне выглядит спокойным, однако легкоранимый и очень чувствительный. Свои коммуникационные способности однозначно оценивает как очень низкие. Кроме индивидуально-типологических особенностей, скорее всего предполагается демонстративный тип личности, явно подчеркивающий свои кризисные отношения с окружением и пассивный уход «из мира». Впрочем, возможно, сказывается также невротическое или депрессивное состояние.

«А» «-19» – «-21»

Испытуемый оценивает себя как исключительно замкнутого и стремящегося к уединению индивида (предельно выраженная интроверсия), т.е. он однозначно предпочитает спокойствие и индивидуальный фронт работ, чем любую организаторскую или административную деятельность с коммуникационной нагрузкой. Наблюдается склонность к постоянному самоанализу (рефлексии), происходит непрерывное самокопание, а в случае каких-либо неудач или несогласий – немедленный уход от проблемы внутрь себя и пассивная форма протеста. Легко выдерживает и стремится к

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

одиночеству ввиду сильно развитого внутреннего мира. Предпочитает только очень узкий круг отношений, из-за чего может казаться нелюдимым и скрытным. Категорически избегает лишней ответственности и каких-либо обязательств, не выносит навязчивых отношений и суетливости. Не приемлет каких-либо вторжений в свое внутреннее состояние, даже если это из благих побуждений. Как правило, внешне выглядит спокойным, однако легкоранимый и очень чувствительный. Свои коммуникационные способности однозначно оценивает как очень низкие. Кроме индивидуально-типологических особенностей, скорее всего предполагается демонстративный тип личности, явно подчеркивающий свои кризисные отношения с окружением и пассивный уход «из мира». Впрочем, возможно, сказывается также глубокое невротическое или депрессивное состояние. Возможно также умышленное искажение самооценки вследствие нежелания проходить тестирование.

Шкала KLD («коррекция»)

«К» 0

Самооценка личности (ценность «Я») и своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных) соотнесена друг с другом. То есть предполагается, что цена «Я» обеспечена волевыми и коммуникативными способностями индивида и таким образом может быть самореализована своими силами, без привлечения внешних дополнительных условий («прошу ровно столько, сколько стою»).

«К» «-1»

Самооценка личности (ценность «Я») и своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных) в целом соотнесена друг с другом, однако все же наблюдается относительное преобладание последних. То есть предполагается, что цена «Я» чуть более обеспечена волевыми и коммуникативными способностями индивида и таким образом может быть самореализована своими силами, без привлечения внешних дополнительных условий («прошу ровно столько, сколько стою, и даже немного меньше»).

«К» «-2», «-3»

Самооценка личности (ценность «Я») относительно ниже самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» более чем обеспечена волевыми и коммуникативными способностями индивида и, таким

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

образом, на декларируемом уровне самодостаточности может быть, вне сомнения, самореализована своими силами, без привлечения каких-либо внешних дополнительных условий («прошу меньше, чем в действительности стою» или иначе: «могу сделать больше, чем необходимо лично мне»). Подобное соотношение характерно для индивидов, которые, как правило, больше делают, чем необходимо для удержания приемлемого социального статуса, используя высвобождаемую энергию еще для каких-либо иных целей.

«К» «-4», «-5»

Самооценка личности (ценность «Я») ниже самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» более чем обеспечена волевыми и коммуникативными способностями индивида и, таким образом, на декларируемом уровне самодостаточности может быть, вне сомнения, самореализована своими силами, без привлечения каких-либо внешних дополнительных условий («прошу меньше, чем в действительности стою» или иначе: «могу сделать больше, чем необходимо лично мне»). Подобное соотношение характерно для индивидов-«трудоголиков», которые, как правило, больше делают, чем это необходимо для удержания приемлемого социального статуса, используя энергию еще для каких-либо иных целей; или для людей с повышенным уровнем скромности и ответственности (осторожности). Возможно искажение результатов вследствие субъективизма во взгляде на себя (непонимание себя), игра в «роль» или защитное отношение к тестированию. Достоверность результатов под определенным сомнением.

«К» «-6», «-7»

Самооценка личности (ценность «Я») заметно ниже самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» более чем обеспечена волевыми и коммуникативными способностями индивида и, таким образом, на декларируемом уровне самодостаточности может быть, вне сомнения, самореализована своими силами, без привлечения каких-либо внешних дополнительных условий («прошу меньше, чем в действительности стою» или иначе: «могу сделать гораздо больше, чем необходимо лично мне»). Подобное соотношение характерно для ярых «трудоголиков», которые, как правило, больше делают, чем это необходимо для удержания приемлемого социаль-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ного статуса, используя деятельную энергию для многих целей. Подобное структурное несоответствие общей самооценки характерно также для людей с повышенным уровнем скрытности и осторожности или же очень скромных. Возможно также искажение результатов теста вследствие явного субъективизма по отношению к себе (непонимание себя), попытка «быть другим» или же просто небрежное (отсутствие разумного соотнесения в оценке своих личных качеств) отношение к тестированию. Сомнительная достоверность результатов.

«К» «-8», «-9»

Самооценка личности (ценность «Я») очень низкая относительно самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» с явным перевесом и перестраховкой обеспечена волевыми и коммуникативными способностями индивида и, таким образом, на декларируемом уровне самодостаточности может быть, вне сомнения, самореализована своими силами, без привлечения каких-либо внешних дополнительных условий («прошу намного меньше, чем в действительности стою» или иначе: «могу сделать гораздо больше, чем необходимо лично мне»). Подобное соотношение характерно для ярых «трудоголиков», которые, как правило, больше делают, чем это необходимо для удержания приемлемого социального статуса. Подобное структурное несоответствие общей самооценки характерно также для людей с повышенным уровнем скрытности и осторожности или же очень скромных. Возможно также искажение результатов вследствие крайне субъективного и явно надуманного отношения к самому себе или вследствие небрежного и несерьезного отношения к тестированию. То есть достоверность результатов под большим сомнением.

«К» «-10», «-11»

Самооценка личности (ценность «Я») неестественно низкая относительно самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» несоразмерно низкая по сравнению с волевыми и коммуникативными способностями индивида и, таким образом, на декларируемом уровне самодостаточности может быть, вне сомнения, самореализована своими силами, без привлечения каких-либо внешних дополнительных условий («прошу намного меньше, чем в действи-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тельности стою» или иначе: «могу сделать гораздо больше, чем необходимо лично мне»). Подобное соотношение характерно для ярых «трудоголиков», которые, как правило, больше делают, чем это необходимо для удержания приемлемого социального статуса. Подобное структурное несоответствие общей самооценки характерно также для людей с повышенным уровнем скрытности и осторожности или чрезвычайно скромных. Возможно также значительное искажение результатов вследствие крайне субъективного и предельно надуманного отношения к самому себе (непонимание себя). Возможно полное отсутствие желания серьезно отнестись к тестированию. Достоверность результатов под очень большим вопросом.

«К» «-12», «-13»

Самооценка личности (ценность «Я») неправдоподобно низкая относительно самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» несоразмерно низкая по сравнению с уровнем представления волевых и коммуникативных способностей индивида и, таким образом, на декларируемом уровне самодостаточности может быть, вне сомнения, самореализована своими силами, без привлечения каких-либо внешних дополнительных условий («прошу намного меньше, чем в действительности стою» или иначе: «могу сделать гораздо больше, чем необходимо лично мне»). Подобное соотношение характерно для ярых «трудоголиков», которые, как правило, намного больше делают, чем это необходимо для удержания приемлемого социального статуса. Подобное структурное несоответствие общей самооценки характерно также для людей с повышенным уровнем скрытности и осторожности или чрезвычайно скромных. Возможно также серьезное искажение результатов вследствие крайне субъективного и абсолютно надуманного отношения к самому себе (полное непонимание себя). Возможна явная демонстрация нежелания пройти тестирование. Крайне опрометчиво довериться подобным результатам.

«К» 1

Самооценка личности (ценность «Я») и своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных), в целом, соотнесена друг с другом, однако все же наблюдается относительное преобладание первой. То есть предполагается, что цена «Я» несколько выше во-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

левых и коммуникативных способностей индивида и таким образом может быть самореализована своими силами, без привлечения внешних дополнительных условий («прошу ровно столько, сколько стою, и даже немного меньше»).

«К» 2, 3

Самооценка личности (ценность «Я») относительно выше самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» несколько завышена, а средства самореализации все же недостаточны и поэтому необходимо дополнительное привлечение каких-то возможностей извне (иначе говоря: «стою я несколько больше, чем сам себя могу обеспечить»). То есть субъективно завышено самомнение о себе и своих возможностях.

«К» 4, 5

Самооценка личности (ценность «Я») выше самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» завышена относительно средств самореализации и поэтому необходимо дополнительное привлечение каких-то возможностей извне, для удержания необходимого личностного и социального статуса (иначе говоря: «стою я больше, чем сам себя могу обеспечить»). Возможно чисто субъективное мнение о самом себе без должной корректировки. Результаты могут оказаться недостоверными.

«К» 6, 7

Самооценка личности (ценность «Я») заметно выше самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» несколько несоразмерно завышена относительно средств самореализации и поэтому необходимо дополнительное привлечение каких-то веских возможностей извне, для удержания декларируемого личностного и социального статуса (иначе говоря: «стою я явно больше, чем сам себя могу обеспечить»). Подобное структурное несоответствие общей самооценки характерно для демонстративного типа личности с развитым самомнением и имеющего чисто субъективное мнение о своих достоинствах. Достоверность результатов под сомнением.

«К» 8, 9

Самооценка личности (ценность «Я») куда выше самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

есть предполагается, что цена «Я» несоразмерно завышена относительно средств самореализации и поэтому необходимо дополнительное привлечение каких-то веских возможностей извне, для удержания декларируемого личностного и социального статуса (иначе говоря: «стою я явно больше, чем сам себя могу обеспечить»). Подобное структурное несоответствие общей самооценки характерно для демонстративного типа личности с очень развитым самомнением. Возможно также искажение результатов вследствие крайне субъективного мнения о самом себе. Результаты наверняка недостоверны.

«К» 10, 11

Самооценка личности (ценность «Я») неестественно выше самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» несоразмерно завышена относительно средств самореализации и поэтому необходимо дополнительное привлечение каких-то веских возможностей извне, для удержания декларируемого личностного и социального статуса (иначе говоря: «стою я явно больше, чем сам себя могу обеспечить»). Подобное структурное несоответствие общей самооценки характерно для демонстративного типа личности с очень развитой амбициозностью. Возможно также искажение результатов вследствие крайне субъективного мнения о самом себе.

«К» 12, 13

Самооценка личности (ценность «Я») неправдоподобно выше самооценки своих способностей (волевых и коммуникабельно-активных). То есть предполагается, что цена «Я» несоразмерно завышена относительно средств самореализации и поэтому необходимо дополнительное привлечение каких-то веских возможностей извне, для удержания декларируемого личностного и социального статуса (иначе говоря: «стою я явно больше, чем сам себя могу обеспечить»). Подобное структурное несоответствие общей самооценки характерно для демонстративного типа личности с очень развитой амбициозностью. Возможно также искажение результатов вследствие крайне субъективного мнения о самом себе.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ТЕСТ СУБЪЕКТИВНОГО ОЦЕНИВАНИЯ ОПАСНОСТИ

Тест субъективного оценивания опасности предназначен для исследования отношения к физическим, социальным и материальным опасностям (лишениям). Анализ результатов тестирования позволяет определить «норму адекватной оценки», «группу риска» и «группу перестраховщиков» среди различных профессиональных групп. Служит незаменимым тренинговым средством при проведении мероприятий по обеспечению безопасности труда, а также при изучении мотиваций и установок личности в аспекте психологии риска. Идея разработанного автором теста принадлежит профессору Тартусского университета Котику М.А.

Перед вами – три горизонтальные шкалы для оценки риска:

1) несчастных случаев;
2) социальных опасностей;
3) материальных опасностей.

На каждой шкале отмечены крайние позиции соответствующих событий:

1 – легкая травма (служебное замечание, потеря карманных денег) и 6 – смертельная травма (пожизненное тюремное заключение, полная конфискация имущества).

Ваша задача – на каждой из предложенных шкал в интервале между позициями 1 и 6 отметить позиции категорий 2, 3, 4, 5 (категории описаны ниже для каждой шкалы в отдельности), причем сделать это таким образом, чтобы РАССТОЯНИЕ МЕЖДУ ПОЗИЦИЯМИ СООТВЕТСТВОВАЛО РАЗЛИЧИЮ В СТЕПЕНИ ТЯЖЕСТИ ОТРАЖАЕМЫХ СОБЫТИЙ, согласно вашему пониманию, как вы считаете нужным. Правильного ответа не существует, поэтому полагайтесь на свой личный опыт.

1. Оценка риска несчастных случаев

```
------*-------------------------------------------------*------
      1                                                  6
микротравма                                        смертельная травма
```


Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Категории последствий несчастных случаев:

1) микротравмы (после которых можно продолжать работу, например, легкие ушибы, порезы);

2) легкие травмы (связанные с потерей трудоспособности на день или несколько дней, например, более серьезный ушиб, растяжение, сравнительно небольшое ранение);

3) травмы средней тяжести (приведшие к относительно серьезным повреждениям организма и относительно длительной нетрудоспособности);

4) тяжелые травмы (вызвавшие тяжелое повреждение организма и требующие длительного лечения);

5) травмы, приведшие к инвалидности (полной или частичной потере трудоспособности);

6) смертельные травмы.

2. Оценка риска служебно-социальных опасностей

1	6
служебное замечание	пожизненное тюремное заключение

Виды социальных опасностей:

1) общественное порицание (служебное замечание) в устной форме;

2) служебный выговор;

3) официальное предупреждение или увольнение;

4) судебное расследование с лишением свободы на краткий срок или замена последнего ощутимым денежным штрафом и ограничением прав;

5) длительное тюремное заключение;

6) пожизненное тюремное заключение или смертный приговор, в сфере общественного сознания – полный остракизм с последующим забвением.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Оценка риска материальных опасностей

1	6
потеря карманных денег	полная конфискация имущества

Категории последствий материальных опасностей:

1) случайная потеря карманных денег;

2) денежная потеря в эквиваленте месячного дохода;

3) денежная потеря в эквиваленте дохода двух-трех месяцев вашей работы;

4) денежная потеря в эквиваленте годового дохода (например, увольнение и несколько лет безработицы);

5) судебное разбирательство по материальным искам, могущее привести вас к банкротству и длительному периоду материальных лишений (например, утрата права пенсионного обеспечения);

6) судебное расследование с полной конфискацией имущества и возможным лишением свободы.

Анализ результатов тестирования

При индивидуальном анализе следует учитывать несколько ключевых моментов.

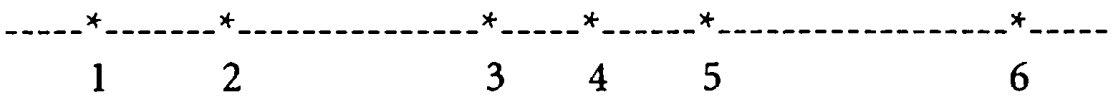
1. Позиция 5 отставлена далеко от позиции 6 и явно ближе к позиции 4 (иначе – позиция 4 и 5 сгруппированы и явно далеко расположены от позиции 6): «группа риска», индивид явно пренебрегает серьезной опасностью, поскольку не осознает реальности возникновения таковой лично для себя. То есть защита от опасности крупного масштаба происходит либо методом «вытеснения», либо методом «отрицания». Примерное расположение позиций в данном случае может быть следующим:

1	2	3	4	5	6

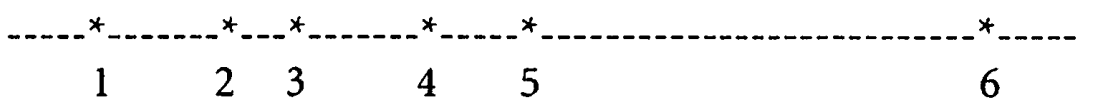
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Позиции 3, 4, 5 сгруппированы на близком расстоянии друг от друга и сравнительно далеко отставлены от позиции 6: «группа риска», поскольку опасностью не только пренебрегают, но, также отсутствует дифференцированное отношение к различным видам опасного воздействия. Индивид реагирует по типу: «Да, какая-то опасность, конечно, существует, но почему именно я под нее попаду?» То есть метод защиты по типу вытеснения и отрицания нежелательной, но вполне возможной реальности. Примерное расположение расставленных позиций следующее:



3. Позиции 3, 4, 5 сгруппированы на близком расстоянии друг от друга и явно тяготеют к позиции 2: группа «демонстраторов», чрезмерно избегающих серьезных опасных условий, но тем не менее рационализирующих свой вытесненный страх «изображением невнимания» и бравады по отношению к действительно опасным условиям. Самозащита строится по принципу «Нам не страшен серый волк...» Подобная недифференцированная установка на вероятность возникновения серьезной опасности, фактически, приводит к полному отсутствию наработки каких-либо реальных механизмов защиты в условиях ее реального возникновения. Примерное расположение позиций следующее:

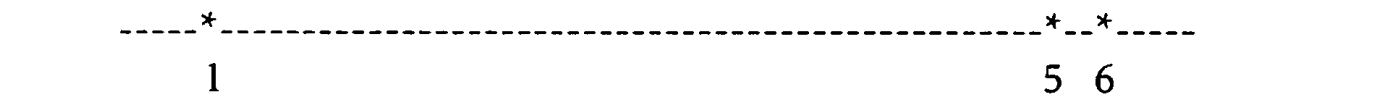


4. Позиция 5, независимо от расположения остальных позиций, предельно близко расположена возле 6-й позиции: человек рассматривает очень серьезную опасность как равную по степени переживания со смертельной. То есть присутствует установка по типу суицидальной при возникновении личной глобальной катастрофы (при физических травмах, это, к примеру, увечье; социальных опасностях – длительное тюремное заключение и т.д.). Можно констатировать подспудный страх индивида при угрозе такого рода опасностей, в наличии тенденция избежать подобной участи любой ценой. Коротко: преувеличенный страх «до того как...» в

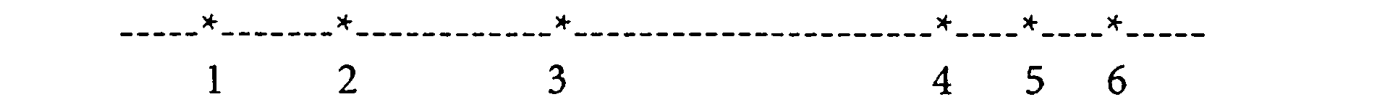
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

силу психологической установки на безысходность сопротивления. В случае реального возникновения подобной угрозы возможны два поведенческих сценария: а) безучастность и пассивность; б) отчаянное сопротивление, но без паники застигнутого врасплох. Примерное расположение позиций следующее:

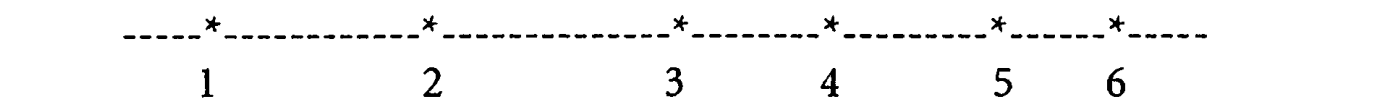


5. Позиции 4 и 5 сгруппированы и явно близко расположены возле 6-й позиции; позиции 2 и 3 расположены на определенном отдалении.



«Осторожный» тип человека, тяготеющий к перестраховке в ситуациях серьезной опасности. Возможна установка на то, чтобы любой ценой избежать непосредственной опасности в экстремальной ситуации. В то же время демонстрируется уверенность, что такая ситуация вряд ли будет инспирирована лично самим субъектом. То есть серьезные опасности относятся к категории рока, фатального случая и непредвиденных обстоятельств. При отдаленной вероятности их возникновения возникает повышенное состояние тревожности, которое внешне может быть ошибочно оценено как проявление малодушия.

6. Позиции 3, 4, 5 явно сдвинуты в сторону 6-й позиции:



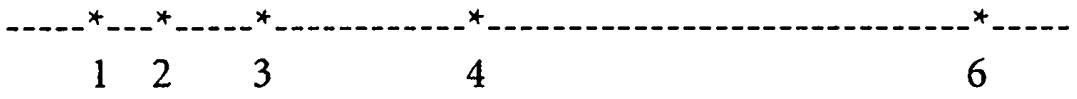
«Перестраховочный» тип человека, чрезмерно осторожно, а иногда и опасливо относящийся к возникновению сколько-нибудь серьезных опасностей. Вследствие завышенной перестраховочности зачастую неспособен принять рискованное решение в экстремальных или аварийных ситуациях. По-видимому, склонен рационализировать свои опасения, оправдываясь тем, что неукоснитель-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

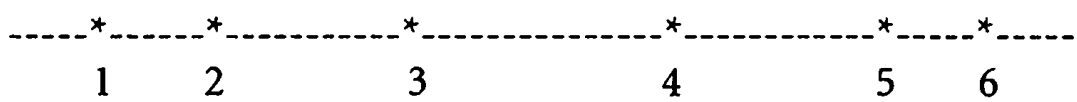
но следует предписаниям охраны труда (последнее на практике может оказаться предельно заформализованным).

7. Позиции 2 и 3 (возможно и 4) сгруппированы и явно близко расположены возле 1-й позиции:



Тип работника, игнорирующий возможность возникновения опасностей средней тяжести последствий. В случаях физического воздействия, это потенциальный нарушитель норм охраны труда на своем рабочем месте. Такое «легкомысленное» отношение к возникновению опасностей, по-видимому, объясняется психологической установкой по типу: «ничего страшного, от этого не умирают...» То есть срабатывает механизм подавления рациональных норм предосторожности.

8. Позиции, наиболее приближенные к нормальным, располагаются следующим образом:



5-я позиция должна быть расположена достаточно близко от 6-й позиции, в то же время удаление 4-й от 5-й должно превышать удаление 5-й от 6-й. Абсолютное расположение 4-й позиции ближе к 6-й, чем к 1-й; расстояние между 3-й и 4-й позициями больше, чем между 4-й и 5-й.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ТЕСТ «ОДН»

Опросник деловой направленности личности (ОДН) составлен на основе ориентационной анкеты, впервые опубликованной Б.Бассом в 1967 г.

Анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности.

С помощью методики выявляются следующие направленности личности, которые соответствуют трем шкалам:

1. Направленность на себя (шкала «Я») – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

2. Направленность на общение (шкала «О») – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

3. Направленность на дело (шкала «Д») – заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

Как работать с тестом?

По каждому из предложенных 27 пунктов-суждений, как было указано выше, возможны три варианта ответов. Испытуемый выбирает один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности. Этот ответ оценивается в 2 балла. Из оставшихся двух вариантов ответов тот, который все же предпочтительнее, получает 1 балл. Оставшийся невыбранным вариант ответа получает 0 баллов. Таким образом все предложенные варианты ответов ранжируются в порядке предпочтения.

Затем баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются по каждой шкале в отдельности. Баллы, соответствующие каждому

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

варианту ответов, присваиваются той шкале, с которой, согласно ключу, совпал этот вариант. Например, если по первому пункту выбор вариантов ответов был сделан в следующем порядке: 1А – 2 балла, 1Б – 1 балл, 1В – 0 баллов, то согласно ключу по шкале «Я» испытуемому засчитывается 2 балла, по шкале «О» – 0 баллов, по шкале «Д» – 1 балл.

КЛЮЧ К ТЕСТУ

N	(Я)	(О)	(Д)	N	(Я)	(О)	(Д)
1	А	В	Б	15	Б	В	А
2	Б	В	А	16	А	В	Б
3	А	В	Б	17	А	В	Б
4	В	Б	А	18	А	Б	В
5	Б	А	В	19	А	Б	В
6	В	А	Б	20	В	Б	А
7	В	Б	А	21	Б	А	В
8	А	Б	В	22	Б	А	В
9	В	А	Б	23	В	А	Б
10	А	В	Б	24	Б	В	А
11	Б	В	А	25	А	В	Б
12	Б	А	В	26	В	А	Б
13	В	А	Б	27	Б	А	В
14	А	В	Б				

Спецификой обработки и получения результатов данного теста представляется то, что все три шкалы взаимосвязанны и рост одной из них пропорционально отражается падением двух остальных (но, опять же, в различной степени). То есть имеется всего 27 вопросов ценою 3 балла каждый, всего всегда будет набран 81 балл в сумме по трем указанным шкалам. Оригинальным окажется только процентное соотношение веса каждой шкалы относительно общей суммы.

После того как все баллы суммированы и по каждой шкале получен результат N(Я), N(О), N(Д), можно получить интерпретацию результатов тестирования. Для этого вычисляется выраженность (V) той или иной деловой направленности в процентах:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

$V(Я) = N(Я) : 0,81$
$V(О) = N(О) : 0,81$
$V(Д) = N(Д) : 0,81$

ТЕКСТ ОПРОСНИКА

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:
А. Одобрения моей работы;
Б. Сознания того, что работа сделана хорошо;
В. Сознания того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:
А. Тренером, который разрабатывает тактику игры;
Б. Известным игроком;
В. Выбранным капитаном команды.

3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
А. Проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
Б. Вызывает интерес к предмету, так что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания по этому предмету;
В. Создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.

4. Мне нравится, когда люди:
А. Радуются выполненной работе;
Б. С удовольствием работают в коллективе;
В. Стремятся выполнить свою работу лучше других.

5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
А. Были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
Б. Были верны и преданы мне;
В. Были умными и интересными людьми.

6. Лучшими друзьями я считаю тех:
А. С кем складываются хорошие взаимоотношения;
Б. На кого всегда можно положиться;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В. Кто может многого достичь в жизни.

7. Больше всего я не люблю:
А. Когда у меня что-то не получается;
Б. Когда портятся отношения с товарищами;
В. Когда меня критикуют.

8. По-моему хуже всего, когда педагог:
А. Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
Б. Вызывает дух соперничества в коллективе;
В. Недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.

9. В детстве мне больше всего нравилось:
А. Проводить время с друзьями;
Б. Ощущение выполненных дел;
В. Когда меня за что-нибудь хвалили.

10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
А. Добился успеха в жизни;
Б. По-настоящему увлечен своим делом;
В. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.

11. В первую очередь школа должна:
А. Научить решать задачи, которые ставит жизнь;
Б. Развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;
В. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.

12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
А. Для общения с друзьями;
Б. Для отдыха и развлечений;
В. Для своих любимых дел и самообразования.

13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
А. Работаю с людьми, которые мне симпатичны;
Б. У меня интересная работа;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В. Мои усилия хорошо вознаграждаются.

14. Я люблю, когда:
А. Другие люди меня ценят;
Б. Испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;
В. Приятно провожу время с друзьями.

15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:
А. Рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т. п., в котором мне довелось участвовать;
Б. Написали о моей деятельности;
В. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.

16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:
А. Имеет ко мне индивидуальный подход;
Б. Сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
В. Устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.

17. Для меня нет ничего хуже, чем:
А. Оскорбление личного достоинства;
Б. Неудача при выполнении важного дела;
В. Потеря друзей.

18. Больше всего я ценю:
А. Успех;
Б. Возможности хорошей совместной работы;
В. Здравый практичный ум и смекалку.

19. Я не люблю людей, которые:
А. Считают себя хуже других;
Б. Часто ссорятся и конфликтуют;
В. Возражают против всего нового.

20. Приятно, когда:
А. Работаешь над важным для всех делом;
Б. Имеешь много друзей;
В. Вызываешь восхищение и всем нравишься.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:
А. Доступным;
Б. Авторитетным;
В. Требовательным.

22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
А. О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
Б. О жизни знаменитых и интересных людей;
В. О последних достижениях науки и техники.

23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:
А. Дирижером;
Б. Композитором;
В. Солистом.

24. Мне бы хотелось:
А. Придумать интересный конкурс;
Б. Победить в конкурсе;
В. Организовать конкурс и руководить им.

25. Для меня важнее всего знать:
А. Что я хочу сделать;
Б. Как достичь цели;
В. Как организовать людей для достижения цели.

26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
А. Другие были им довольны;
Б. Прежде всего выполнить свою задачу;
В. Его не нужно было упрекать за выполненную работу.

27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
А. В общении с друзьями;
Б. Просматривая развлекательные фильмы;
В. Занимаясь своим любимым делом.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Интерпретация результатов тестирования

«Я» 0-6

В служебной деятельности фактор личной выгоды и прямого вознаграждения за труды ни в коем случае не занимает главенствующей мотивации. Отсутствует агрессивность как форма возвеличения своего «Я», нездоровое честолюбие, карьеризм и упорная настойчивость в достижении статуса. Последнее рассматривается как должное, хотя и не обязательное приложение достигнутых результатов. Испытуемый не приемлет силовых методов в своем стиле руководства и не станет насаждать соперничество и нездоровую атмосферу конкуренции в своем коллективе. Не проявляет мелочной обиды и раздражительности в принципиальных деловых вопросах, отсутствует подозрительность, скрытность и настороженность по отношению к коллегам. Предпочитает не выпячивать свои особые заслуги, если даже таковые бесспорны, нередко остается в «тени». Критически относится к лести и равнодушен к «показухе». Вполне доброжелательно реагирует на успехи других.

«Я» 7-13

В деловой деятельности не является определяющим фактор личной выгоды и прямого вознаграждения за труды. Редко проявляет агрессивность, нездоровое честолюбие, не свойственен карьеризм и излишняя настойчивость в достижении статуса. Испытуемый довольно редко прибегает к силовых методам решения спорных вопросов и по возможности избегает соперничества и нездоровой атмосферы конкуренции в своем окружении. Не склонен проявлять мелочную обиду и раздражительность в принципиальных деловых вопросах, отсутствует подозрительность, скрытность и настороженность по отношению к коллегам. Довольно критически смотрит на свои заслуги и достижения, если даже таковые бесспорны, нередко остается в «тени». Не прибегает к показухе. Вполне доброжелательно относится к успехам других.

«Я» 14-20

В деловой деятельности фактор личной выгоды и прямого вознаграждения за труды далеко не всегда является определяющим. Во всяком случае, испытуемый достаточно непритязателен относительно блеска, шума, суеты вокруг своей личности. В служебной карьере избегает проявлять агрессивность, нездоровое честолюбие, ему не

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

свойственен снобизм и излишняя настойчивость в достижении статуса. Он также довольно редко прибегает к силовым методам решения спорных вопросов и по возможности избегает соперничества и нездоровой атмосферы конкуренции в своем окружении. Мало склонен проявлять мелочную обиду и раздражительность в принципиальных деловых вопросах, в характере не замечается подозрительности, скрытности и настороженности по отношению к коллегам. Довольно реалистично смотрит на свои заслуги и достижения, если даже таковые бесспорны. Не прибегает к показухе. Вполне доброжелательно относится к успехам других.

«Я» 21-27

Испытуемый вполне реалистично подходит к удовлетворению потребностей своего «Я» и фактор личной выгоды в деловой деятельности не всегда является определяющим (так сказать, в «разумных пределах»). В служебной карьере избегает проявлять агрессивность, нездоровое честолюбие, снобизм и чрезмерную настойчивость в достижении статуса. Редко пользуется силовыми методами в решении спорных вопросов, по возможности избегает очень нездорового соперничества, вышедшего за рамки чисто деловых отношений. Отделяет личную обиду от служебных интересов, в стиле деятельности не замечается подозрительности и настороженности к коллегам, а также слишком ранимого отношения к успехам других. Не рвется «выставляться», предпочитая иногда работать в «тени» без особого ущерба для своих амбиций. Испытуемый также проявляет определенную осторожность при прохождении тестирования, предпочитая сглаживать возможные акценты своих ответов. Возможно также предположить весьма сбалансированный тип личности, равномерно распределяющий свою деловую энергию по отслеживаемым данным тестом направлениям.

«Я» 28-34

Испытуемый довольно реалистически подходит к удовлетворению потребностей своего «Я», однако фактор личной выгоды в деловой деятельности играет определенную, хотя и не всегда решающую роль. В служебной карьере предпочитает избегать проявления агрессивности, если отводимый ему статус отвечает действительному положению дел. В противном случае возможна настойчивость в защите своих прав и интересов, однако, не переходящая в болезненное честолюбие и яркие формы снобизма. Редко пользу-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ется силовыми методами в решении спорных вопросов, по возможности избегает очень нездорового соперничества, вышедшего за рамки чисто деловых отношений. Отделяет личную обиду от служебных интересов, в стиле деятельности не замечается подозрительности и настороженности к коллегам, а также слишком ранимого отношения к успехам других, если таковые вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, которыми не против блеснуть в той мере, чтобы не быть уж слишком навязчивым. Кратко позицию относительно своего «Я» можно определить как «разумный эгоизм».

«Я» 35-40

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности играет вполне определенную и далеко не последнюю роль. В служебной карьере предпочитает избегать проявления агрессивности, однако лишь в том случае, если отводимый ему статус отвечает его представлениям. В противном случае возможна весьма активная настойчивость в защите своих прав и интересов, порой переходящая в форму задетой амбициозности и неудовлетворенного честолюбия. Присущ в какой-то форме снобизм. Редко пользуется силовыми методами в решении спорных вопросов, по возможности избегает очень нездорового соперничества, вышедшего за рамки чисто деловых отношений. Отделяет личную обиду от служебных интересов, в стиле деятельности не замечается подозрительности и настороженности к коллегам, а также слишком ранимого отношения к успехам других, если таковые вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, которыми не против блеснуть в той мере, чтобы не быть уж слишком навязчивым. Кратко позицию относительно своего «Я» можно определить как «разумный эгоизм».

«Я» 41-47

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности играет весьма значительную роль, в чем-то даже имеет решающее значение. Склонен приписывать себе ведущую роль в решении многих дел. В служебной карьере предпочитает избегать проявления агрес-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сивности, однако лишь в том случае, если отводимый ему статус отвечает его представлениям. В противном случае возможна весьма активная настойчивость в защите своих прав и интересов, порой переходящая в форму задетой амбициозности и неудовлетворенного честолюбия. Подвержен снобизму. В своих целях может прибегать к «силовому» нажиму на окружающих. Создает нервозную обстановку соперничества, вышедшего за рамки чисто деловых отношений. Далеко не всегда отделяет личную обиду от служебных интересов, хотя в стиле деятельности не замечается подозрительности и настороженности к коллегам, однако может проявиться ранимое отношение к успехам других, если таковые даже вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, которыми не против блеснуть даже в большей мере, чем это стоило бы. Кратко позицию испытуемого относительно своего «Я» можно определить как «эгоцентрическую». (Подобная характеристика может быть присуща еще социально незрелым индивидам, либо демонстративному типу личности, отягощенному проблемами самоутверждения.)

«Я» 48-54

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности играет весьма значительную роль, а в большинстве случаев имеет решающее значение. Склонен приписывать себе ведущую роль в решении многих дел. В служебной карьере проявляет авторитаристские наклонности, возможны случаи агрессивности как средство достижения желаемого статуса. Весьма активная настойчивость в защите своих прав и интересов нередко переходит в форму задетой амбициозности и неудовлетворенного честолюбия. Подвержен снобизму. В своих целях может прибегать к «силовому» нажиму на окружающих. Часто создает нервозную обстановку соперничества, вышедшего за рамки чисто деловых отношений. Далеко не всегда отделяет личную обиду от служебных интересов, может замечаться подозрительность и настороженность к коллегам, при этом проявляется ранимое отношение к успехам других, если таковые даже вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, бурная реклама лично проделанного и еще больше –

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

перспектив, по возможности с «затенением» успехов коллег и альтернативных направлений. Кратко позицию испытуемого относительно своего «Я» можно определить как «явно выраженный эгоцентризм». (Подобную характеристику могут дать либо социально незрелые индивиды, либо выраженный демонстративный тип личности с неудовлетворенной потребностью самоутверждения.) Результаты сомнительно достоверны.

«Я» 55-60

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности имеет исключительное и решающее значение. Склонен приписывать себе главенствующую роль в решении многих дел и ждет от окружения восхвалений. В служебной карьере проявляет авторитаристские наклонности, возможны случаи агрессивности как средство достижения желаемого статуса. Весьма активная и капризная настойчивость в защите своих прав и интересов нередко переходит в форму задетой амбициозности и неудовлетворенного честолюбия. Сноб. В своих целях может прибегать к «силовому» нажиму на окружающих. Часто создает нервозную обстановку соперничества, вышедшего за рамки чисто деловых отношений. Не в состоянии отделить личную обиду от служебных интересов, хотя в стиле деятельности замечается подозрительность и настороженность к коллегам, при этом проявляется ранимое отношение к успехам других, если таковые даже вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – бурная «рисовка» своих не менее впечатляющих результатов, ослепительная реклама лично проделанного и еще больше – перспектив, с обязательным «затенением» успехов коллег и альтернативных направлений. Кратко позицию испытуемого относительно своего «Я» можно определить как «гипертрофированный эгоцентризм». (Подобную характеристику могут дать либо социально незрелые индивиды, либо выраженный демонстративный тип личности с выраженной потребностью самоутверждения.) Результаты по данной шкале представляются весьма сомнительными по вопросу их достоверности.

«Я» 61 и выше

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности имеет исключительное и абсолютное (до неправдоподобия) значение. Скло-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нен приписывать себе главенствующую роль в решении всех дел и ждет от окружения лишь восхвалений. Видит себя исключительной личностью. В служебной карьере проявляет авторитаристские наклонности, возможны случаи агрессивности как средство достижения желаемого статуса. Весьма активная и капризная настойчивость в защите своих прав и интересов нередко переходит в форму задетой амбициозности и неудовлетворенного гипертрофированного честолюбия. Сноб. В своих целях может прибегать к «силовому» нажиму на окружающих. Часто создает нервозную обстановку соперничества, вышедшего за рамки чисто деловых отношений. Не в состоянии отделить личную обиду от служебных интересов, хотя в стиле деятельности замечается подозрительность и настороженность к коллегам, при этом проявляется ранимое отношение к успехам других, если таковые даже вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – бурная «рисовка» своих не менее впечатляющих результатов, ослепительная реклама лично проделанного и еще больше – перспектив, с обязательным «затенением» успехов коллег и альтернативных направлений. Кратко позицию испытуемого относительно своего «Я» можно определить как «предельно гипертрофированный эгоцентризм». (Подобную характеристику могут дать либо социально незрелые индивиды, либо выраженный демонстративный тип личности с выраженной потребностью самоутверждения.) Результаты по данной шкале представляются весьма сомнительными по вопросу их достоверности.

«О» 0-6

Индивид крайне мало нуждается в общении и совместном сотрудничестве с другими людьми, однозначно и даже категорично предпочитая деловое одиночество коллективным действиям. Общественное мнение о себе так же мало его затрагивает, как и возможность оказаться в коммуникационной изоляции. Нередки конфронтационные отношения с коллективом, причем индивид легко провоцируется на них, неуступчив (в этических вопросах) и абсолютно негибок в межличностных отношениях, чрезмерно переборчив в эмоциональных привязанностях. Коротко: самодостаточный одиночка. Подобная позиция характерна для демонстративного типа личности, имеющего достаточно большие затруднения в сфере межличностных отношений и потому их отвергающе-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

го; ярких эгоцентристов, подавляющих любые формы равного сотрудничества, а также для лиц, подверженных аутизму, т.е. действительно ушедших «в себя» (в силу различных причин).

«О» 7-13

Индивид мало нуждается в общении, эмоциональной отзывчивости и совместном сотрудничестве с другими людьми, однозначно предпочитая деловое одиночество коллективным действиям. Общественное мнение о себе так же мало его затрагивает, как и возможность оказаться в коммуникационной изоляции, однако открытую конфронтацию с коллективом проявляет лишь при ущемлении собственных интересов. Недостаточно гибок в межличностных отношениях, весьма переборчив в эмоциональных привязанностях. Коротко: самодостаточный одиночка. Подобная позиция характерна для демонстративного типа личности, имеющего достаточно большие затруднения в сфере межличностных отношений и потому их отвергающего; ярких эгоцентристов, подавляющих любые формы равного сотрудничества, а также для лиц, подверженных аутизму, т.е. действительно ушедших «в себя» (в силу различных причин).

«О» 14-20

Индивид, по возможности, избегает широкого круга общения, достаточно легко переносит одиночество и чаще предпочитает работать один, чем в тесном взаимодействии с коллективом сотрудников. Предпочитает работу без постоянной коммуникационной нагрузки. Эмоционально привязан к сравнительно узкому кругу знакомых, хотя в межличностных отношениях особых затруднений не испытывает. Коротко: представитель «малой» группы, тяготеющий к индивидуальному фронту работ. Весьма независим относительно общественного мнения, способен отстаивать свою позицию перед подавляющим большинством, индивидуальным отношениям придает первостепенное значение, чем более широким, коллективным.

«О» 21-27

Индивид довольно неплохо владеет коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений, однако, по возможности, избегает чрезвычайно широкого круга общения; достаточно легко переносит одиночество и временами предпочитает работать один, чем в тесном взаимодействии с коллекти-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вом сотрудников. Наиболее оптимальной представляется работа в сравнительно небольшой группе (в которой и реализуется потребность в эмоциональной привязанности), без чрезмерных коммуникационных нагрузок. В принципе, в межличностных отношениях особых затруднений не испытывает и при необходимости вполне может проявить эмоциональную гибкость. Коротко: типичный представитель «малой» группы. Весьма независим относительно общественного мнения, способен отстаивать свою позицию перед подавляющим большинством, индивидуальным отношениям придает первостепенное значение, чем более широким, коллективным.

«О» 28-34

Индивид неплохо владеет коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений и в определенной степени пытается через это самореализоваться. Избегает явного одиночества, особенно в профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в среде коллектива и атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Эмоционально отзывчив в межиндивидуальных отношениях, довольно легко сходится с людьми и умеет поддерживать компанию. В то же время больше все же настроен на отдельных личностей и их привязанность, одобрение, чем на весь коллектив в целом. Проявляет организаторские и административные способности, т.е. умеет работать с персоналом и получает от этого удовольствие.

«О» 35-40

Индивид весьма хорошо владеет коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений и вполне конкретно пытается через это самореализоваться. Избегает явного одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в среде коллектива и атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любит поддерживать широкий круг знакомств, проявляя иногда даже навязчивость в установлении контактных отношений. Эмоционально отзывчив, этически гибок, чутко реагирует на отношения окружающих и в случае конфликта первым идет на компромисс. Довольно легко сходится с людьми и умеет поддерживать компанию, старается гибко лавировать между интересами отдельных индивидов и коллектива (подавляющего большинства) в целом. Проявляет организаторские и административ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ные способности, т.е. стремится работать с персоналом и получает от этого удовольствие. Коротко: миротворец и душа коллектива.

«О» 41-47

Индивид весьма хорошо владеет коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений и вполне настойчиво пытается через это самореализоваться. Избегает явного одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в среде коллектива и атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любит поддерживать широкий круг знакомств, проявляя иногда даже навязчивость в установлении контактных отношений. Эмоционально отзывчив, этически гибок, чутко реагирует на отношения окружающих и в случае конфликта первым идет на компромисс. Довольно легко сходится с людьми и умеет поддерживать компанию, старается гибко лавировать между интересами отдельных индивидов и коллектива (подавляющего большинства) в целом, однако все же больше настроен на мнение большинства, чем отдельных лиц. Проявляет организаторские и административные способности, т.е. стремится работать с персоналом и получает от этого удовольствие, однако чрезмерно зависим от коллектива и мало способен противопоставить ему свои требования. Коротко: миротворец и душа коллектива.

«О» 48-54

Индивид демонстрирует отличное владение коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений и в значительной степени пытается самореализоваться в этом плане. Явно избегает одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в среде коллектива и атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любит поддерживать широкий круг знакомств, проявляя навязчивость в установлении контактных отношений. Эмоционально очень отзывчив, этически гибок, чутко реагирует на отношения окружающих и в случае конфликта всегда первым идет на компромисс. Довольно легко, хотя и поверхностно сходится с людьми и умеет поддерживать компанию, старается гибко лавировать между интересами отдельных индивидов и коллектива, при этом, однако, всегда попадая под влияние подавляющего большинства. В конфликтных ситуациях сторонник

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сохранения мира (статуса) путем принесения в жертву интересов отдельных лиц. Навязывает свои организаторские и административные способности, т.е. стремится работать с персоналом и получает от этого удовольствие, однако чрезмерно зависим от коллектива и мало способен противопоставить ему свои требования.

«О» 55-60

Индивид слишком явно демонстрирует отличное владение коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений и в максимальной степени пытается самореализоваться в этом плане (гипертрофированный сдвиг активности личности в сферу межличностных отношений). Явно избегает одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в среде коллектива и атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любит поддерживать широкий круг знакомств, проявляя навязчивость в установлении контактных отношений. Эмоционально очень отзывчив, этически гибок, чутко реагирует на отношения окружающих и в случае конфликта всегда первым идет на компромисс. Довольно легко, хотя и поверхностно сходится с людьми и умеет поддерживать компанию, старается гибко лавировать между интересами отдельных индивидов и коллектива, при этом, однако, всегда попадая под влияние подавляющего большинства. В конфликтных ситуациях сторонник сохранения мира (статуса) путем принесения в жертву интересов отдельных лиц. Навязывает свои организаторские и административные способности, т.е. стремится работать с персоналом и получает от этого удовольствие, однако чрезмерно зависим от коллектива и мало способен противопоставить ему свои требования.

«О» 61 и выше

Явная демонстрация направленности личности на общение (гипертрофированный сдвиг активности личности в сферу межличностных отношений) – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация прежде всего на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или поддержки отдельных личностей, если это связано с риском потерять социальное одобрение большинства или вышестоящих; предельная зависимость от группы, выраженная потреб-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми, компромиссность и этическая лабильность.

«Д» 0-6

Неспособность отстаивать свою деловую стратегию и отсутствие действенных механизмов достижения конкретных результатов, отсутствие четких планов и приоритетности действий, недостаточная «врабатываемость» в проблему, выраженная тенденция избегать прямой ответственности в ситуациях, требующих личного непосредственного вмешательства, попытка заменить последнее опосредованно-руководящими указаниями; формализм.

«Д» 7-13

Недостаточное упорство в отстаивании своей деловой стратегии и недостаточное наличие действенных механизмов достижения конкретных результатов, слабая разработка четких оперативных планов и приоритетности действий, малоудовлетворительная «врабатываемость» в проблему, тенденция избегать прямой ответственности в ситуациях, требующих личного непосредственного вмешательства, попытка заменить последнее опосредованно-руководящими указаниями; формализм.

«Д» 14-20

Не всегда может проявить достаточное упорство в отстаивании своей деловой стратегии; иногда отсутствует должное использование действенных механизмов достижения конкретных результатов, нечеткая разработка оперативных планов и приоритетности действий, не всегда удовлетворительная «врабатываемость» в проблему, может проявляться тенденция избегать прямой ответственности в ситуациях, требующих личного непосредственного вмешательства, попытка заменить последнее опосредованно-руководящими указаниями; формализм.

«Д» 20-27

Исполнительный и старающийся доводить начатое дело до конца работник. Однако иногда (в силу веских причин) может недостаточно проявить упорство в отстаивании своей деловой стратегии и эффективного использования действенных механизмов для достижения конкретных результатов, хотя почти всегда имеет четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий, как правило, хорошо представляющий на уровне практического решения возникающие проблемы, предпочитает личное опе-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ративное вмешательство с принятием на себя ответственности, однако последнее иногда может подменяться формализмом в случае крайне неблагоприятного сложения обстоятельств. Неплохой руководитель, так как чаще предпочитает видеть прямые результаты своего труда, чем выискивать причины неудач.

«Д» 28-34

Энергичный, исполнительный и старающийся доводить начатое дело до конца работник. Достаточно гибко, но при этом и упорно отстаивает свою деловую стратегию и старается наиболее эффективно использовать действенные механизмы для достижения конкретных результатов, всегда предпочитает иметь загодя четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий; как правило, хорошо представляет на уровне практического решения возникающие проблемы, предпочитает личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности за руководство, не терпит формализма и редко бросает начатое дело. Проявляет ориентацию прежде всего на деловое, а не межличностное сотрудничество, слабая уязвимость к критике сверху или подавляющего коллективного мнения, способность отстаивать в интересах дела свое принципиальное мнение. Неплохой руководитель, так как гораздо чаще предпочитает видеть прямые результаты своего труда, чем выискивать причины неудач.

«Д» 35-40

Очень энергичный работник, исполнительный и всегда старающийся доводить начатое дело до конца, при этом нередко в более широких пределах, чем предусмотрено его должностными обязанностями. Весьма энергично и упорно отстаивает свою деловую стратегию, при этом весьма эффективно использует самые действенные механизмы для достижения конкретных результатов, всегда предпочитает иметь загодя четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий; как правило, хорошо представляет на уровне практического решения возникающие проблемы и предпочитает личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности за руководство, не терпит формализма и редко бросает начатое дело. Какие-либо препятствия или усложнения только усиливают его деловую активность. Проявляет ориентацию прежде всего на деловое, а не межличностное сотрудничество, из-за этого иногда способен конфликтовать в интересах дела

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

с подчиненными, сам же практически не уязвим к критике подавляющего большинства, всегда сохраняет способность отстаивать в интересах дела свое принципиальное мнение. Хороший руководитель рабочей группы или направления, так как предпочитает видеть прямые результаты своего труда, чем выискивать причины неудач. Склонен к «трудоголизму».

«Д» 41-47

Очень энергичный инициативный работник, всегда старающийся доводить начатое дело до конца, при этом нередко в более широких пределах, чем предусмотрено его должностными обязанностями. Весьма энергично и упорно отстаивает свою деловую стратегию, при этом наиболее эффективно использует самые действенные механизмы для достижения конкретных результатов, всегда предпочитает иметь загодя четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий; как правило, хорошо представляет на уровне практического решения возникающие проблемы и предпочитает личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности за руководство, не терпит формализма и любых проволочек. Какие-либо препятствия или усложнения только усиливают его деловую активность. Проявляет ориентацию прежде всего на деловое, а не межличностное сотрудничество, из-за этого вполне способен конфликтовать в интересах дела с подчиненными, сам же практически не уязвим к критике и может выдерживать «прессинг», всегда сохраняет способность отстаивать в интересах дела свое принципиальное мнение. Отличный руководитель рабочей группы или направления, так как предпочитает видеть прямые результаты своего труда, чем выискивать причины неудач. Типичный «трудоголик» и желает видеть такое же отношение к труду у своих сотрудников. Впрочем, вполне возможна сознательная демонстрация «трудоголизма» как наиболее желаемого делового качества.

«Д» 48-54

Ориентация исключительно на дело, в ущерб личной жизни, межличностные отношения определяются прежде всего деловыми интересами и отличаются чрезмерной принципиальностью. Несгибаем в отстаивании своей деловой стратегии, стремлении добиться результата любыми средствами, впрочем, предпочтение отдается все же наиболее эффективным. Способен игнорировать общест-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

венное мнение и действовать в условиях крайне неблагоприятного окружения, чтобы в конечном итоге реализовать задуманное. Какие-либо препятствия или усложнения только усиливают его деловую активность. Незаменимый и неутомимый руководитель рабочей группы или какого-либо направления, однако вследствие заметно выраженного «трудоголизма» может создавать чрезмерно требовательную и напряженную атмосферу в рабочем коллективе. Идеален как индивидуальный работник, однако существует опасность «застревания» и сужения внутреннего мира личности исключительно на деловых интересах. Впрочем, вполне вероятна сознательная демонстрация и усиление «трудоголизма» как наиболее желаемого качества характера.

«Д» 55-60

Испытуемым демонстрируется «трудоголизм» как предельно акцентуированная форма деловой активности. Личность ориентирована исключительно на дело, концентрация усилий достигается также за счет сужения других интересов и в ущерб личной жизни. Несгибаем в отстаивании своей деловой стратегии, использовании самых эффективных средств, установка на достижение конкретного результата любой, пусть и дорогой ценой. В межличностных отношениях основной критерий ценности – польза делу, склонен выдерживать длительные конфликты, если это неизбежно по пути к цели. Какие-либо препятствия или усложнения только усиливают активность. Незаменимый и неутомимый руководитель рабочей группы или какого-либо направления, однако вследствие заметно выраженного «трудоголизма» может создавать чрезмерно требовательную и напряженную атмосферу в рабочем коллективе. Идеален как индивидуальный работник, однако существует серьезная опасность «застревания» и еще большего сужения внутреннего мира личности исключительно на деловых интересах. Впрочем, вполне вероятна сознательная демонстрация и усиление «трудоголизма» как наиболее желаемого качества характера и полученные результаты нуждаются в коррекции.

«Д» 61 и выше

Направленность на дело – заинтересованность в решении деловых проблем и достижении конкретного результата прежде всего, выполнение работы наиболее эффективными средствами, ориентация на деловое, а не межличностное сотрудничество, способ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ность отстаивать в интересах дела свое собственное мнение и действовать вопреки сложившемуся мнению, «трудоголизм» как характерное личностное качество. Однако предельная акцентуированность указанных качеств ставит под сомнение достоверность полученных результатов и позволяет думать о ярко выраженной демонстрации своих деловых достоинств или же о достаточно глубоком искажении самоосознания.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Приложение 1

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА СОСТАВЛЕНИЯ ПСИХОГРАММЫ БАНКОВСКОГО РАБОТНИКА

1. ВСТУПЛЕНИЕ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПЕЦИФИКИ ДОЛЖНОСТИ

Специфика должности определяется примерно по следующим критериям:

а) характеристика типа деятельности: оперативный работник, исполнитель, управленец такого-то ранга, специалист, оператор и т.д.;

б) вид деятельности: производственно-технологический, организационный (менеджерский), аналитический (маркетинговый), предпринимательский;

в) степень оперативной свободы действий, уровень самостоятельности принятия решения;

г) индивидуальный, совместный, групповой, коллективный характер труда;

д) динамика (периодичность) и степень напряжения (опасности) труда, нормированность и ненормированность рабочего дня;

е) моно- или полифункциональность выполняемых задач;

ж) уровень специализации и специфичности профессиональных обязанностей;

з) прочие специальные условия (например, частые командировки).

2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

2.1. Требования к физическому состоянию организма (здоровью)

2.1.1. Требования к здоровью работников всех профессий определяются нормативными документами по гигиене труда и профзаболеваний Минздрава Украины. В психограмме, однако, должно даваться краткое описание требований к так называемому донозологическому состоянию здоровья (или иначе – вне каких-либо патологических отклонений), оценка которого необходима при приеме на работу в силу следующих причин:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

а) необходимость определения надежности функционирования ПВК рабочего на фоне общего состояния здоровья;

б) длительный прогноз изменения общей работоспособности;

в) заблаговременное принятие мер по реабилитации общего функционального состояния рабочего;

г) длительность адаптационного периода и подбор работ в пред- или послерелаксационный период воздействия реабилитационных общеоздоровительных мероприятий.

2.1.2. Виды неблагоприятных воздействий могут быть следующими:

а) абиотической природы – тепловое, механическое, вибрационное, электромагнитное, радиоизлучающее, ультразвуковое, химическое;

б) стрессовые как следствие опасности (сложности) труда, так и высокого уровня ответственности.

2.1.3. Методический инструментарий для практического диагностирования физического состояния работника.

Предлагается для оценки работоспособности сердечно-сосудистой системы использовать международную велоэргометрическую пробу PWC (общепризнанную и весьма достоверную с разработанными нормами оценки для лиц различного пола, возраста и веса тела).

Дополнительно можно применять также метод вариационной пульсометрии и производить расчет индекса Кердо (определение типа гуморальной регуляции сердечно-сосудистой системы).

2.2. Требования к индивидуально-типологическим свойствам центральной нервной системы

2.2.1. Характеристика требований.

Индивидуально-типологические свойства нервной системы человека (его высшей нервной деятельности) представляют собой врожденные качества высшей нервной деятельности, генетически заданные и закрепленные на уровне рефлекторной деятельности как особые функциональные системы реагирования на сигналы (изменения, воздействия) внешней среды. Составляя природную

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

основу психофизиологических свойств личности, наряду с социальными факторами, индивидуально-типологические свойства ц.н.с. существенно влияют не только на динамическую, но и на результативную деятельность производственного работника, определяя его надежность в системах по типу «человек–система», «человек–машина», «человек–орудие», «человек–человек» и т.д. Среди них, прежде всего, различают такие общие свойства, как: сила (работоспособность) нервной системы, подвижность и лабильность, уравновешенность, пространственно-временные реакции, а также ряд более частных характеристик: динамичность, сенсорная чувствительность и т.п. Отличительной особенностью типологических свойств является их слабая тренируемость и способность к коррекции вследствие генетической детерминированности, поэтому именно по вышеперечисленным качествам желательно проводить наиболее тщательный профподбор, поскольку в ряде случаев они выступают базовой основой функционирования ряда чрезвычайно значимых ПВК.

СИЛА (РАБОТОСПОСОБНОСТЬ) ПО ПРОЦЕССУ ВОЗБУЖДЕНИЯ – сила нервной системы, являясь базисным качеством, отвечающим за энергетику высшей нервной деятельности, прежде всего определяет такие профессионально важные качества, как выносливость и работоспособность, или, иными словами, способность к устойчивому поддержанию равномерной по нагрузке, но длительной по времени работоспособности нервной системы, что в общетерминологическом аспекте можно идентифицировать как «выносливость». Поддержание высокой концентрации внимания и умственной продуктивности в достаточно высокой степени определяется уровнем общей активации ц.н.с., т.е. работоспособности.

На уровне ПВК сила (работоспособность) нервной системы по процессу возбуждения может проявляться как: выносливость, способность переносить длительные перегрузки, способность не утрачивать мобильности, энергичность, настойчивость, упорство, а также методичность в работе при решении ряда принципиальных вопросов.

СИЛА НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ ПО ПРОЦЕССУ ТОРМОЖЕНИЯ – сила нервной системы по процессу торможения определяет свойство нервных клеток выдерживать длительное концентриро-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ванное торможение и характеризует способность человека не терять производительности труда в условиях, приближающихся к монотонным, когда в явной форме отсутствуют какие-либо внешние сигналы активации и работник поддерживает необходимый рабочий тонус исключительно за счет внутренней мобилизации. То есть устойчивость нервной системы к монотонии в основном определяется силой нервной системы по отношению к тормозным сигналам.

На уровне ПВК данное свойство характеризуется как методичность и последовательность в работе, отсутствие утомляемости при выполнении рутинной работы, терпеливость и усидчивость, спокойствие и невозмутимость в провоцирующих ситуациях.

СИЛА (СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ) НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ – как свойство стрессоустойчивости характеризует способность нервной клетки (системы) человека выдерживать кратковременные, но максимально мощные (сильные) сигналы и быть способной к адекватному реагированию на них. В общесмысловом понимании это свойство может быть представлено как способность не поддаться в провоцирующих ситуациях чрезвычайному психоэмоциональному возбуждению (истерии) и не впасть в панику, суметь сдержать себя и совладать ситуацией любого уровня конфликтности или аварийности, найдя верное решение и приступив к его реализации (возможно в условиях дефицита времени, информационной неопределенности и мощного противоборствующего прессинга).

На уровне ПВК данное свойство может проявляться как: самообладание и способность работать в аварийной и стрессовой обстановке, выдержка, решительность, активность, смелость, ответственность.

ПОДВИЖНОСТЬ НЕРВНЫХ ПРОЦЕССОВ – одно из первичных свойств нервной системы, состоящее в способности быстро реагировать на изменения окружающей среды. Свойство П. описано и изучено в лабораториях И.П. Павлова. Тогда же были предложены и основные методические приемы для его диагностики, включавшие приемы определения скорости и легкости смены нервных процессов на процессы того же или противоположного знака, а также скорости возникновения и прекращения нервного

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

процесса (так называемая лабильность). Таким образом, П. – это способность нервной системы к максимально быстрой «взаимопеределке» возбудимого и тормозного процесса. П. н. п. отражает скорость дифференцированного ответа нервной системы на различные сигналы внешней среды (в обиходе – скорость реакции человека).

УРАВНОВЕШЕННОСТЬ НЕРВНЫХ ПРОЦЕССОВ. Под этим свойством нервной системы понимается баланс процессов возбуждения/торможения, или, иначе, способность «сдерживать» как запредельное возбуждение (состояние активного перевозбуждения), так и запредельное торможение (сонливость, «тормозной» ступор). Уравновешенность нервных процессов в решающей степени определяет такое важнейшее приспособительное качество, как АДАПТАЦИОННОСТЬ, т.е. гибкую «настройку» процессов возбуждения и торможения (их пороговой чувствительности) применительно к ситуации. Потеря различных КОМПЕНСАТОРНЫХ механизмов своей результативности всегда характеризуется неуравновешенностью нервных процессов. Импульсивность поведения также во многом объясняется этой же причиной. Неврозы, демонстративные и психопатические эмоциональные срывы, отсутствие гибкости в поведении, импульсивность действий во многом объясняются наличием неуравновешенности нервных процессов. (Следует уточнить, что для стрессоустойчивости необходимо наличие достаточно сильной и уравновешенной нервной системы, однако такое качество поведения, как адаптационность и пластичность (гибкость), прежде всего определяется уравновешенностью.)

Уравновешенность ц.н.с. (совместно с подвижностью) достаточно непосредственным образом влияет на формирование такого важнейшего качества психики, как установочность, т.е. развитие упреждающего отношения к ожидаемой ситуации. При чрезмерном усилении установочных тенденций (а это почти всегда наблюдается при неуравновешенной психике с фиксацией возбуждения на каком-то одном факторе сигнального воздействия) работник заметно теряет гибкость в стратегическом планировании и делается весьма уязвимым в психологическом и деловом плане при решении неожиданно изменившихся оперативных вопросов.

На уровне ПВК данное свойство может проявляться как: адаптивность, эмоциональная и поведенческая уравновешенность, спо-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

койствие, объективность, тактическая (поведенческая) гибкость, толерантность, невозмутимость, самообладание.

2.2.2. Методический инструментарий для практического диагностирования индивидуально-типологических свойств ц.н.с.

Практическое диагностирование уровня развитости индивидуально-типологические свойства ц.н.с. путем использования опросников (например, опросник Стреляу, MMPI, Кэттелла и др.) крайне неэффективно вследствие получения недостоверных результатов, поскольку тестируемый оценивает себя чисто субъективно путем ответа на вопросы и поэтому может весьма «вольно» трактовать поставленные вопросы и преследовать определенные целевые установки личного характера. Поэтому в прикладной психофизиологии принято использовать так называемые ранее аппаратные, а ныне – игровые динамические компьютерные тесты. Для оценки силы н.с. больше всего подходят тесты на помехоустойчивость и оперативность действий в условиях аварийности, а также классический «теппинг-тест»; для исследования работоспособности – любой динамический тест с длительной подачей сигналов и анализом падения уровня работоспособности; для определения уравновешенности ц.н.с. используются: классический тест «РДО» и «ритмотест», непосредственно оценивающий уровень адаптивных свойств ц.н.с. Для оценки уровня подвижности на вербальный раздражитель разработан и адаптирован компьютеризированный тест по методу Хильченко, прекрасно себя зарекомендовавший в практическом применении как один из наиболее валидных, надежных и оперативных тестов. Пространственно-временные соотношения тестируются с помощью методики «РДО», чисто временное параметрирование, а также уровень адаптационности (!) ц.н.с. – методикой «ритмотест», пространственное ориентирование – компьютеризированной методикой «Компасы» («Шкалы», «Часы» или им аналогичной).

Достоинство перечисленных методов видится в том, что они непосредственным образом измеряют именно процессы нервной системы, а не психики или психодинамики (так называемая очевидная валидность), а также оснащены средствами накопления и методами обработки результатов, в виде гибкого ранжирования по классам распределения, процентильного ранжирования и парамет-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рического статанализа, не позволяющими исказить результаты на уровне индивида (т.е. обладают свойством «самонастройки» на групповые тенденции и оценки личности на их фоне, а также отличаются высокой надежностью в практическом применении). Игровые компьютерные тесты незаменимы, помимо всего прочего, при проведении делового тренинга (тренинга способностей), осуществлении самоанализа и при внедрении (в процесс обучения или релаксационных мероприятий) системы мониторинга функционального состояния нервной системы работника.

2.3. Требования к психодинамическим качествам личности

2.3.1. Общая характеристика психодинамических качеств.

К психодинамическим качествам личности относятся свойства психики, отвечающие за скорость переработки информации не на низшем организменном контуре реагирования (т.е. имеются в виду условные и безусловные рефлексы высшей нервной деятельности), а на более интегрированном уровне психической деятельности, включая прежде всего такие психические функции, как внимание, память, слежение, динамические механизмы перекодировки знаковой и смысловой информации, цифровой счет и др. процессы. Одно из весьма значимых отличий психодинамических качеств личности от индивидуально-типологических свойств ц.н.с., таких как подвижность и лабильность, определяющих динамику реагирования организма, заключается в том, что они поддаются тренировке и коррекции в широком диапазоне, а следовательно, могут быть определенно улучшены тренировкой или обучением. Хотя и существует определенная степень влияния генетически обусловленных динамических свойств нервной системы на скоростные характеристики психического восприятия и переработки информации, однако последние могут корректироваться самим человеком в достаточно широких пределах, поскольку в гораздо большей степени подконтрольны сознательному регулированию и тренировке, как высшая форма психической деятельности. Практическая психодиагностика, как правило, дифференцированно подходит к тестированию указанных процессов.

Различают следующие виды психодинамических свойств:

а) характеристики внимания: переключение, распределение, концентрация (помехоустойчивость);

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

б) скорость обработки (например, перекодировка) смысловой и знаковой информации;

в) оперативный счет;

г) память (кратковременная и долговременная).

Диагностировать уровень развитости психодинамических свойств имеет прямой смысл для любой профессии, поскольку по нормальности функционирования памяти и внимания (имеется в виду концентрация, переключение и распределение внимания) определяются с большой долей достоверности:

а) степень «психического здоровья» индивида (скажем, лица, подверженные алкоголизму или иным интоксикациям, перенесшие психические травмы, как правило, имеют заметно пониженные относительно «общечеловеческой» нормы показатели по данным параметрам);

б) уровень функционального состояния нервной системы («вылавливается» нервнопсихическое напряжение, депрессии, выраженная усталость, болезни);

в) умение при необходимости легко управлять своими психодинамическими процессами (концентрировать, распределять, переключать), т.е. этими свойствами характеризуются такие ПВК, как «готовность к работе», «надежность», «эффективность в работе в любых условиях», умение сконцентрироваться или активно переключаться на другой вид работы, распределение усилий и т.д.;

г) косвенная или подтверждающая характеристика уровня общего интеллектуального развития работника, а также его потенциальная переобучаемость.

2.3.2. Рекомендуемые методы (тесты) для практического диагностирования психодинамических свойств работника.

Для диагностирования психодинамических свойств необходимо располагать целенаправленными динамическими игровыми тестами, реализованными в виде программного продукта, поскольку ни один опросник не может дать объективной оценки указанных качеств ввиду низкой валидности метода. Возможно также применение специальных бланковых методик, однако они значительно уступают место компьютеризированным вариантам по эффективности применения, т.е. для исследования как психодинамики, так и типологических свойств ц.н.с. необходимы специальные

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

целенаправленные тесты, моделирующие различные производственные процессы в реальном, а не умозрительном масштабе исследуемых процессов. Практическая психодиагностика располагает разнообразными и достаточно хорошо апробированными методами по указанному направлению исследований. Возможна также целевая разработка специализированных диагностирующих средств.

2.4. Требования к характерологическим чертам личности

2.4.1. Обзор характерологического аспекта личности.

Под характерологическими чертами личности (т.е. характером) в аспекте психограммы прежде всего понимаются те характеристики поведения (тип ориентации) человека, которые обеспечивают ему осуществление материальной (производственной) деятельности, с одной стороны, и форму необходимых для этого взаимоотношений – с другой. Иными словами, характер представляет совокупность устойчивых (от греч. charakter – печать, чеканка) индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении, обусловливая типичные для нее способы поведения. Современные концепции характера признают, что черты характера лежат в основе поведения и могут быть выведены из него и что они образуют побудительные силы, которые, как бы ни были велики, могут совершенно не осознаваться человеком. В свою очередь, ориентации, посредством которых человек соотносит себя с миром, составляют самую суть его характера. Отсюда характер можно определить как относительно постоянную форму, в которой канализируется энергия человека по двум основным направлениям жизнедеятельности: а) материальному – производству и потреблению и б) коммуникационному – установлению отношений с другими людьми. Таким образом, характер не только обеспечивает последовательное и «разумное» поведение индивида; он одновременно выступает основой приспособления человека к обществу. Тот факт, что большинство членов социального класса или культуры разделяют существенные свойства характера, а также то, что можно говорить о «социальном характере» как о характере типичном, свидетельствует о степени влияния социальных и культурных моделей на его формирование. Однако необходимо чет-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ко отличать социальный характер от индивидуального, разного для людей, даже принадлежащих к общей для них культуре. Генетически формирование индивидуального характера определяется наложением жизненного опыта, индивидуального и социального, на темперамент и физическую конституцию.

В практической профдиагностике познание характера работника позволяет со значительной долей вероятности предвидеть его поведение и тем самым скорректировать ожидаемые действия и поступки. При этом необходимо уточнить одну принципиальную сторону характерологии. Как было уже отмечено, сам характер представляет собой довольно устойчивую к изменениям структуру психической ориентации, но в то же время обладает уникальной потенциальной возможностью к изменениям, вплоть до коренной переделки. Эта способность к изменению и коррекции создает как реальные, так и мнимые предпосылки уверенности индивида в том, что он «хозяин себя».

Для практической психодиагностики крайне принципиально выявить не столько декларируемый (демонстрируемый) тип поведения и характера, сколько действительно присущий человеку и закрепленный на подсознательном уровне, т.е. выведенный в сферу автоматизма поведения (в современной литературе употребляется очень точное определение: «тип действительной ориентации человека»). Необходимо также отличать установку как форму упреждающей сознательной ориентации (своего рода исповедывание каких-то правил) человека в том или ином аспекте своей психической жизнедеятельности. (Например, установка на «социально желаемый тип поведения» или в чем-то диаметральная установка на достижение успеха любым путем и т.д.). Необходимо постоянно помнить о том, что относительная гибкость характерологических качеств в настройке к окружающей среде позволяет работнику осуществлять сознательную регуляцию своих поведенческих актов и психоэмоциональных проявлений.

2.4.2. Профессионально важные личностные характерологические качества.

Ниже рассмотрен ряд наиболее принципиальных профессионально важных личностных характерологических качеств, могущих иметь место в банковской сфере деятельности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВОЛЕВОЙ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ЛИЧНОСТИ

ПВК: лидерство, упорство, самообладание, самоотдача, энергичность.

КРИТИЧНОСТЬ

ПВК: критичность в подходе к решению производственных проблем, подборе персонала и личной самооценки, толерантность, принципиальность, деловитость, ответственность и обязательность.

ОТКРЫТОСТЬ (т.е. СТРЕМЛЕНИЕ К САМОРАЗВИТИЮ)

ПВК: стремление к непрерывному самообучению, инновационность в решении проблемных ситуациях, взаимокорректировка опыта и знаний, доступность в межличностных отношениях, отсутствие формализма и бюрократизма.

ГИБКОСТЬ

ПВК: находчивость, сообразительность, продуктивность, стратегическая и тактическая смелость, разумная компромиссность, приоритет перспективных стратегических целей, снижение уровня личной установочности до «полезного» минимума, мобильность.

ЦЕЛОСТНОСТЬ И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КОМФОРТНОСТЬ

ПВК: отсутствие личностной закомплексованности, фобий, маний и фрустраций; уверенность в своих возможностях без страха «подсиживания» и наигранной демонстративности, естественность, отсутствие двуличности, честность и принципиальность.

ТРУДОВАЯ КОММУНИКАТИВНОСТЬ (СЛАЖЕННОСТЬ)

ПВК: трудовая коммуникативность, слаженность и согласованность в работе коллективом, скоординированность, чувство коллективизма и взаимовыручки, профессиональная сопричастность.

МОБИЛЬНОСТЬ

ПВК: готовность, мобильность, подвижность в работе, быстрая активация усилий, отсутствие длительной «раскачки», волокиты.

2.4.3. Нежелательные акцентуированные личностные черты/

ИСТЕРОИДНОСТЬ в поведении проявляется как: повышенная нервозность, избыточная драматизация, «слезливость», завы-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

шенный уровень притязаний, неустойчивость самооценки, демонстративность, «подыгрывание». Индивиды подобного психического склада крайне малопригодны к напряженной методической работе, требующей подчас многочасового упорства и полной самоотдачи.

ЦИКЛОТИМНОСТЬ в поведении проявляется как: резкая смена настроения от безудержного веселья до подавленно-депрессивного пессимизма и недовольства. Индивиды с выраженной акцентуированностью этого качества не пригодны к работе с длительным психофизическим напряжением, тем более в условиях повышенной опасности.

ПСИХОСТЕНИЧНОСТЬ в поведении проявляется как: пассивно-страдательная жизненная позиция, неуверенность в себе и в стабильности ситуации, высокая чувствительность и подвластность средовым воздействиям, превалирует мотивация избегания неуспеха и осторожность. Поэтому индивиды психостенического склада, как правило, сами избегают видов деятельности, связанных с высоким уровнем напряжения труда и высокой долей личной ответственности.

ШИЗОИДНОСТЬ (АУТИЧНОСТЬ) на поведенческом уровне может проявляться как: замкнутость, выраженный индивидуализм, своеобразный индивидуальный подход, высокая потребность в актуализации (навязывании) лично своих потребностей окружающим, превалирование погружения в раздумья над действием, бегство от действительности, оригинальность субъективного подхода, невысокая адаптичность и т.д. В коллективе о таких индивидах в лучшем случае отзываются как о «чудаках», «оригиналах», «слегка сдвинутых» и т.д.; при усилении шизоидной аутичности рабочая группа будет пытаться избавиться от такого работника.

ИПОХОНДРИЧНОСТЬ на поведенческом уровне может проявляться как подавление спонтанности, сдерживание самореализации, контроль над агрессивностью, гиперсоциальная направленность, ориентация на правила, инструкции, поверья, инертность в принятии решений, избегание серьезной ответственности из страха не справиться.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ПАРАНОЯЛЬНАЯ РИГИДНОСТЬ (подозрительность, «застреваемость», упрямство, жесткий субъективизм, тенденция к авторитарности, озабоченность, отсутствие чувства юмора, агрессивная бескомпромиссность и т.д.). Индивиды подобного психологического склада весьма малопригодны к установлению естественных дружественных внутриколлективных отношений с другими рабочими, любят только «свою» работу, ревнивы к успехам коллег и, как следствие, плохо взаимодействуют в составе команды или неформальной группы.

ВЫРАЖЕННАЯ ИМПУЛЬСИВНОСТЬ (ПСИХОПАТИЧНОСТЬ) ПОВЕДЕНИЯ в поведении проявляется как: импульсивность, возбудимость, конфликтность, тенденция противостоять любому внешнему давлению, фронтальное лидерство, нетерпеливость, склонность к риску, высокий уровень притязаний, устойчивость которого имеет выраженную зависимость от сиюминутных побуждений и внешних влияний, отсутствие конформности, стремление к самостоятельности и независимости.

ГИПЕРМАНИЯ как акцентуированное качество характера может характеризовать амбициозных и весьма самоуверенных работников, лишенных критического осмысления существующего положения дел и предпочитающих видеть все сквозь призму своих навязчивых идей.

УСТАНОВОЧНОСТЬ как черта характера чаще приносит горькие плоды ошибок, чем сладкий аромат победы, поскольку установочность – это всегда предвзятость и отсутствие критической обратной связи, субъективизм и самоуверенность там, где необходим объективный анализ ситуации.

2.4.4. Методы диагностирования характерологических черт личности.

Для объективного диагностирования характерологических черт личности необходимо применять в комплексе весь арсенал доступных в практическом применении средств, поскольку только перекрестный многофакторный анализ может дать достоверные результаты. Необходимость применения целенаправленной батареи тестов объясняется тем, что любой человек при прохождении личностного тестирования, и особенно при приеме на работу,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

склонен максимально защищаться от нежелательного вторжения психодиагноста в свой «внутренний мир» (вполне естественная реакция свободного индивида) и стремится, по возможности, «нарисовать» в своих ответах верный (с его точки зрения) облик своих профессиональных и личностных качеств. Поэтому «лобовые» вопросы ничего, кроме демонстрации (что, впрочем, для диагноста само по себе не лишено ценности), не принесут.

В самом общем виде тактика диагностирования личностных черт видится в комплексном применении трех независимых групп тестов:

а) личностные опросники со шкалами коррекции: (Айзенка, MMPI);

б) тесты самооценки (ОЛД, Лири, тест субъективного шкалирования, опросник Стреляу, ЧХТ, Шмишека–Леонгарда и т.д.);

в) проективные методы исследования личности («рисуночные тесты», графология, френология, тест цветовых предпочтений).

Практика показала, что наибольшей защитой от искажения информации среди опросников отличается тест MMPI, среди оценочных – тест ОЛД, а среди проективных – психодиагностический анализ почерка (графология) и черт лица (френология).

2.5. Требования к оптимальному соционическому типу и коммуникационным свойствам

2.5.1. Для характеристики предпочтительного типа информационного обмена и стиля деловой активности банковских работников наиболее удобно использовать терминологию соционики, а также альтернативные ей методы анализа человека как субъекта информационных взаимодействий.

Исходя из базисных соционических признаков, можно проанализировать и выбрать следующие характеристики социотипа:

признак «рациональность – иррациональность»;

признак «этик – логик»;

признак «экстравертность – интровертность»;

признак «сенсорика – интуиция».

Одним из ограничительных недостатков соционического метода представляется жесткая полярность ряда признаков, т.е. взаимоисключение таких параметров, как «логика – этика», «ин-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

туиция - сенсорика», «рациональность - иррациональность». Соционика отвергает возможность обладания индивидуумом в равной степени полярными качествами, и такой методический подход в ряде случаев заметно снижает точность подбора соционических характеристик применительно к описанию конкретной личности (хотя признание «промежуточных типов» и есть попытка хотя бы частично смягчить жесткую детерминированность применяемой дихотомии).

2.5.2. Инструментальные методы.

Кроме чисто соционических опросников (имеющих пока еще достаточно низкую надежность и валидность в работе, однако получивших достаточно широкое хождение), традиционным в этом направлении считается опросник Айзенка (вариант PEN), дающий достаточно надежную градацию экстравертированности/интровертированности личности.

В последнее время растет популярность метода ПСИХОГЕОМЕТРИИ, определяющего коммуникационный и информационно-продуктивный стиль деятельности.

Достаточно эффективны также методы самооценки: ОЛД, тест деловой направленности личности (ОДН) и тест Лири, поскольку по уровню самооценки коммуникационных способностей искажений объективных данных происходит меньше всего.

2.6. Требования к структуре интеллекта и общему умственному развитию, а также преобладающему стилю деловой и информационно-продуктивной активности

2.6.1. Под интеллектуальными требованиями необходимо понимать те выработанные практикой познания методы обработки информации и принятия решения, которые позволяют работнику адекватно и наиболее эффективно решить поставленную профессиональную задачу. Следует также отметить, что познавательная, а равно и профессиональная активность человека выработала достаточно обширный арсенал средств целевой обработки информации с высокой относительной спецификацией. Поэтому требования к интеллектуальному развитию целесообразно рассматривать исходя из характера существующих задач (принимаемых решений) в конкретной профессиональной деятельности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По содержательной и целевой направленности принимаемые решения в сфере банковской деятельности могут быть:

а) управленческими или менеджерскими;

б) предпринимательскими;

в) производственно-технологическими;

г) социально-психологическими.

По уровню сложности принимаемые решения могут быть:

а) рутинного типа, т.е. разрешение которых заключается в распознавании ситуации и применении заранее определенной программы действий;

б) селективного типа, т.е. решения выбора по принципу «или/или» с учетом конкретики ситуации;

в) адаптационного типа, т.е. такие, при решении которых необходимо применять определенный эвристический (или творческий) интеллектуальный потенциал. В самом общем виде – это задачи, для решения которых необходимо иметь наработанный арсенал проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Очень часто они могут представляться как принципиально новое решение известной или актуальной проблемы (например, сфера предпринимательства, технологическое перевооружение, структурная перестройка подразделения и т.д.);

г) инновационного типа – требуют совершенно нового, порой мало апробированного практикой подхода.

2.6.2. По доминирующему типу восприятия информации люди делятся на рационалистов (преобладающий метод восприятия информации – дискретный) и иррационалистов (преобладающий тип восприятия информации – образный, непрерывный или континуальный). Различные виды человеческой деятельности требуют конкретно своего соотношения (баланса) рациональных и иррациональных механизмов обработки информационного потока. Поэтому на практике, как правило, происходит смешанный тип восприятия, тяготеющий в большинстве случаев к логически-дискретному типу мышления, хотя с точки зрения целостности видения всех проблем необходимо обладать определенными способностями к иррациональному восприятию и анализу, в особенности если нет четких альтернативных логических императивов принимаемых решений (недостаток информации, ограниченность во

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

времени, сложность или многомерность объектов для анализа и т.п. – предпринимательская и управленческая деятельность управляющего может иметь ряд аналогичных ситуаций).

В наиболее общем виде целостность разрешения всей проблематики достигается как за счет механизма восприятия и обработки поступающей информации в единстве образа (иррациональный подход, «опытное» практическое видение ситуации, формирование «гештальт-образа» проблематики и ее решения), так и за счет готовых априорных подходов, базирующихся как на обобщенном и систематизированном предыдущем опыте (не обязательно личном), так и на разработанных инструктивных схемах действия и управления. Общим остается одно: фактор личного принятия решения. Банковский работник определенного ранга ответственности и полномочий без способностей к интуитивному аппроксимированию событий и последствий принимаемых решений, отвергающий иррациональное (т.е. континуальное, «всеохватывающее») восприятие информации, неминуемо или «завязнет» в бесчисленных логических выкладках, или начнет действовать исключительно установочно без должной «предугадываемости» ситуации. Любой руководитель или специалист не может позволить себе «роскошь» мыслить «фрагментарно», рассматривая, к примеру, предпринимательские задачи в отрыве от управленческих функций или производить технологическое переоснащение подразделения без учета маркетинговых сведений, или подбирать команду без определения стратегии деятельности подразделения (отдела) и разработки соответствующей структурированности последнего.

2.6.3. Структуризация уровня требований к умственному развитию.

Свойства интеллекта	Уровень требований
1) системный анализ информации	высокий – очень высокий
2) способность к синтезу	выше средн. – очень высокий
3) аналитическое мышление	высокий – очень высокий
4) логический анализ	выше средн. – очень высокий
5) комбинаторика	выше средн. – очень высокий
6) абстрагирование	средний – выше средн.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

7) категориальное мышление	выше средн. – очень высокий
8) пространственно-образное инженерное восприятие	выше средн. – очень высокий
9) интуиция	высокий – очень высокий
10) способность к анализу континуальной информации	выше средн. – очень высокий
11) функциональная асимметрия информационных процессов	умеренная правополушарная асимметричность

2.6.4. Методический инструментарий.

Для исследования интеллектуальных способностей применяются целенаправленные батареи интеллектуальных тестов. Наибольшей универсальностью и надежностью (прогностичностью) получаемых результатов отличается тест Амтауэра (9 отдельных субтестов).

Достаточно распространенный и надежный (хотя и не столь универсальный для оценки структуризации интеллекта) – тест Равена, менее используемая (из-за трудоемкости тестирования и целевого направления тестовых заданий) – батарея тестов Векслера, широко применяемый в образовании (оценивающий как эрудицию, так и мышление) – тест Айзенка.

Для более высокой прогностичности результатов предлагается компьютерная разработка целевой батареи интеллектуальных тестов, включающая:

а) тест структуры интеллекта Амтауэра;

б) тест исследования ситуационных моделей применения интеллекта (оригинальный тест стратегии принятия решения);

в) тест исследования динамичности логических операций (интеллектуальные операции в дефиците времени, склонность к научению).

2.7. Требования к профессионально-этическому менталитету

2.7.1. Для того чтобы быть действительным целеполагающим ориентиром трудовой деятельности работника, декларируемые идеалы Фирмы должны представлять собой ЛИЧНУЮ программную функцию как на сознательном, так и подсознательном уров-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нях менталитета работника, представлять собой и цель и мотивацию одновременно, или, иными словами, должен осуществиться синтез «надо» и «хочу» в единую программу мотивации и действия. Принципиальным здесь видится уточнение о подсознательном уровне формирования целеполагающего мотивирования, поскольку именно на этом уровне реализуется действительная, а не мнимая программа (так как сознание и сверхсознание работают по принципу «фильтра» для «нежелательных» подсознательных процессов и могут быть ориентированы на активно внедряемый «извне» образ или модель «правильной» жизнедеятельности).

2.7.2. Методы исследования личности на ментальном уровне.

Оценка таких базисных качеств личности, как структура менталитета и мотивационные аспекты деятельности личности, скорее, относится к методам психоанализа и требует достаточно надежных проективных методов и опыта практикующих диагностов.

Среди проективных методов наибольшей валидностью и надежностью зарекомендовали себя методы психографологии, френологии, рисуночные тесты, можно в какой-то мере использовать тесты Роршаха и Люшера, а также метод репертуарных решеток (последний более защищен, чем Люшер, от искажения информации, метод Роршаха недостаточно хорошо адаптирован к прикладному использованию в целях профотбора; а вот репертуарные решетки, в последнее время, начали свое весьма продуктивное продвижение на рынок прикладных методов).

Кроме указанных методических инструментов, обязателен отзыв деловых экспертов, близко знающих данного работника по предыдущей трудовой деятельности, а также максимально полный сбор документированной анкетной информации.

Также очень желательно использование испытательного срока с последующим анализом этого периода всеми доступными методами.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Приложение 2

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА СОСТАВЛЕНИЯ ПСИХОГРАММЫ ИНЖЕНЕРА ПО ПОДГОТОВКЕ ПРОИЗВОДСТВА

1. ВСТУПЛЕНИЕ

1.1. Общий обзор профессии. Факторы производственной деятельности, определяющие структуру ПВК

Инженер по подготовке производства электромонтажного подразделения является ведущим инженерно-техническим работником и отвечает за подготовку проектно-сметной и прочей технологической документации в том виде, который может обеспечить произведение всех запланированных работ на соответствующих строительно-монтажных объектах.

Функциональное назначение данной должности в общей структуре управления отдельного подразделения можно определить как своего рода «ШТАБНОЙ орган», в функциональном ведении которого доскональная подготовка планируемых и отслеживание всех текущих производственных операций (работ), посредством передачи необходимой информации (в подготовленном виде) непосредственным командным исполнителям (средний и низший управленческий состав подразделения). Важность продуктивного функционирования подобной «штабной единицы» в системе управления, по-видимому, сложно переоценить.

1.2. Специфика профессиональных требований должности

1.2.1. Наличие высшего инженерно-технического образования по соответствующему профессиональному профилю.

1.2.2. Высокая степень личной ответственности за осуществление подготовки текущего и перспективного фронта работ.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1.2.3. Наличие ранее наработанного производственного опыта руководства или подготовки различных видов работ, т.е. максимально доскональное знание как всех технологических спецификаций, так и «общее» видение всего технологического цикла планируемых электромонтажных работ на этапе согласования Договора с Заказчиком.

1.2.4. Свободное владение финансово-сметными расчетами, доскональное знание различных накладных расходов в их стоимостном выражении (материалы, оборудование, топливно-энергетические затраты, транспортные и прочие услуги).

1.2.5. Умение реально оценить возможные (с учетом непредвиденности) трудозатраты планируемых работ и соответственно правильно подобрать соответствующих исполнителей из рабочего контингента подразделения (т.е. обладание сведениями о реальной эффективности той или иной рабочей группы, вахты, бригады).

1.2.6. Полное информационное обеспечение прорабов (мастеров) по текущим и перспективным видам работ, производимых на их участках.

1.2.7. Личный контроль за ходом осуществляемых работ и подготовка совместно с прорабами (мастерами) нормо-сдаточной документации Заказчику.

1.2.8. Подавляющее преобладание инженерно-технологических видов производственной деятельности над прочими (управляющими, организационными, административными, социально-психологическими функциями).

1.2.9. Актуализация маркетинговых и финансово-затратных аспектов подготовки производства в условиях рыночной экономики (особенно в период финансовой нестабильности).

1.2.10. Определенная технологическая свобода действий при подготовке отдельных видов работ, но в основном соблюдение жестких технологических норм и допусков, а также техники безопасности.

1.2.11. Работа с Заказчиками на уровне главного технического эксперта от Исполнителя.

1.2.12. Очень высокая степень специализации и технологическая многофункциональность выполняемых задач при осуществлении всех этапов подготовки строительно-монтажных работ, от первоначальной технической экспертизы до конечной реализации

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

объекта «под ключ» и передачи Заказчику нормо-сдаточной технической документации.

1.2.13. В случае острой производственной необходимости – ненормированный рабочий день, однако, с достаточно высокой прогнозируемой затратностью рабочего времени и требуемых усилий.

1.2.14. Работа в «полевых» условиях, возможна в вахтенном режиме.

1.2.15. Особым видом условий необходимо считать высокую специализацию и технологическую сложность непосредственно самих производимых монтажных работ и, следовательно, тот уровень объема инженерно-технологических знаний, а также личного производственного опыта, которым должен обладать инженер по подготовке подобного высокоспециализированного производственного подразделения.

2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

2.1. Требования к физическому состоянию организма (здоровью)

2.1.1. Характеристика требований.

Требования к здоровью работников всех профессий определяются прежде всего нормативными документами по гигиене труда и профзаболеваний Минздрава Украины, однако в настоящей психограмме все же дается краткое описание требований к так нназываемому донозологическому состоянию здоровья (или иначе – вне каких-либо патологических отклонений).

Особенностью данной профессии у ряда лиц управленческого состава структурного подразделения является доминирование отрицательного воздействиями психогенных стрессовых факторов над абиотическими воздействиями внешней физической среды.

Степень напряжения личного производственного графика для инженера по подготовке производства весьма и весьма высокая, требующая концентрации усилий на протяжении всего ненормированного рабочего дня, при этом скомпенсировать усилия или оптимизировать расход умственной, психической и физической энергии далеко не всегда удается (отсутствует возможность полноценной подмены инженера по подготовке производства другим должностным лицом). К этому необходимо добавить наличие эпи-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

зодически возникающей стрессовой ситуации, разрешение которой (увы!) не происходит естественным регулятивным путем через мышечную разрядку и акцепторную сигнализацию о достижении оптимального результата.

Подобный стиль жизнедеятельности требует от организма, прежде всего, прекрасной физической работоспособности кровеносной системы (особенно коронарной и мозговой), отсутствия предрасположенности к язвенным заболеваниям желудочно-кишечного тракта и устойчивой к стрессовым перегрузкам гуморальной регуляции. Предрасположенность к ревматоидным заболеваниям может спровоцировать при длительных стрессовых перегрузках и воздействии физических факторов (холод, сырость) возникновение и прогрессирование артритов различной степени тяжести.

Ниже предлагается более подробное рассмотрение видов стрессового и неблагоприятного физического воздействия применительно к условиям данной профессии.

2.1.2. Уровень требований.

	Вид физического воздействия:	Требования к жизнестойкости организма:
1)	тепловая перегрузка	для рассматриваемой профессии данный вид физического воздействия не актуализирован, поэтому каких-либо особых требований к организму не предъявляется;
2)	загазованность и запыленность воздуха	данный фактор воздействует сравнительно незначительно и особых требований к организму не предъявляется;
3)	вибрация	данный фактор воздействует сравнительно незначительно и особых требований к организму не предъявляется, однако частые поездки предполагают отсутствие заболевания почек, нарушения костно-мышечного аппарата;
4)	высотные работы	возможное, хотя и кратковременное воздействие, требования к нормальному функционированию вестибулярного аппарата;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5)	электромагнитное излучение	достаточно часто встречающееся воздействие – общая жизнестойкость организма к мутагенным факторам;
6)	стрессовые психогенные факторы	часто встречающийся вид воздействия: – надежность мозгового и коронарного кровообращения; – отсутствие язвенных заболеваний; – отсутствие ревматоидной предрасположенности (артриты); – отсутствие нарушений гуморальной регуляции (диабет).

2.1.3. Методический инструментарий для практического диагностирования физического состояния работника.

Предлагается для оценки работоспособности сердечно-сосудистой системы использовать международную велоэргометрическую пробу PWC (общепризнанную и весьма достоверную с разработанными нормами оценки для лиц различного пола, возраста и веса тела).

Дополнительно можно применять также метод вариационной пульсометрии и производить расчет индекса Кердо (определение типа гуморальной регуляции сердечно-сосудистой системы).

2.2. Требования к индивидуально-типологическим свойствам центральной нервной системы

2.2.1. Характеристика требований.

Индивидуально-типологические свойства центральной нервной системы представляют собой врожденные, или, иначе, генетически заданные качества высшей нервной деятельности и закрепленные на уровне рефлекторной деятельности как особые функциональные системы реагирования на сигналы внешней среды. Среди них прежде всего различают такие свойства, как: сила (работоспособность) нервной системы, подвижность и лабильность, уравновешенность, пространственно-временные реакции, функциональная асимметрия. Отличительной особенностью типологических свойств является, вследствие их генетической детерминированности, их слабая тренированность и способность к коррекции, а

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

поэтому по этим качествам желательно проводить наиболее тщательный профподбор, поскольку в ряде случаев индивидуально-типологические свойства центральной нервной системы выступают базовой основой функционирования ряда чрезвычайно значимых ПВК (см. дальнейший анализ).

1. СИЛА (РАБОТОСПОСОБНОСТЬ) НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ

Для данной профессии, в отличие от лиц руководящего оперативного состава структурного подразделения, необходимо дифференцированное исследование силы нервной системы не только на возбуждающие сигналы (сигналы активации, поступающие из внешней среды), но и на стойкость к «тормозным» условиям (например, монотония или пролонгированное ожидание). Исходя из этого и анализ требований к нервной системе будет рассмотрен дифференцированно.

1а. Сила нервной системы по процессу возбуждения

Для инженера по подготовке производства работоспособность (сила) нервной системы, являясь базисным качеством, отвечающим за энергетику высшей нервной деятельности, прежде всего определяет такие профессионально важные качества, как выносливость и работоспособность. В силу специфики труда для инженера по подготовке производства необходима способность к устойчивому поддержанию равномерной по нагрузке, но длительной по времени работоспособности нервной системы, что в общетерминологическом аспекте можно идентифицировать как «выносливость». Поддержание высокой концентрации внимания и умственной продуктивности в достаточно высокой степени определяется уровнем общей активации ц.н.с., т.е. работоспособности.

Уровень требований: высокий – очень высокий.

Основания уровня требований:

а) ненормированный рабочий день с высокой плотностью рабочей нагрузки прежде всего на нервную систему;

б) эпизодическая необходимость поддержания повышенной производительности труда в течение определенного срока рабочих дней (срочная подготовка или сдача проектно-сметной и прочей нормативной документации);

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

в) достижение необходимой производительности труда в основном за счет методичности приложения усилий, а также невозможность скомпенсировать трудозатратность за счет повышения напряженности труда;

г) участие в оперативных совещаниях, непосредственная работа с мастерами и прорабами по текущим технологическим вопросам, контроль за ходом работ на монтажных площадях (нередко в условиях достаточно жесткого временного прессинга);

д) деловая активность инженера по подготовке производства служит примером (задает «производственный» темп) всему технологическому графику.

На уровне ПВК работоспособность ц.н.с. проявляется как: выносливость, способность переносить длительные перегрузки, способность не утрачивать мобильности, энергичность, настойчивость, упорство, а также методичность в работе при решении ряда принципиальных вопросов.

МЕТОДИЧНОСТЬ как одно из специфических проявлений общей работоспособности необходимо считать наиболее критериальным фактором описания требований для данной профессии.

16. Сила нервной системы по процессу торможения

Постоянная работа с проектно-сметной документацией требует от инженера по подготовке производства способности не терять производительности труда в условиях, приближающихся к монотонным, когда в явной форме отсутствуют какие-либо внешние сигналы активации и работник поддерживает необходимый рабочий тонус исключительно за счет внутренней мобилизации. Поскольку такой характер труда для инженера по подготовке производства достаточно постоянен, то необходимость повышенных требований к устойчивости нервной системы к монотонии вполне очевидна. На уровне целевой деятельности такой индивид может проявлять себя как установочная и методически работающая личность, что, в данном случае, вполне благожелательный признак, обеспечивающий явную приоритетность работнику в данной профессии.

Уровень требований: выше среднего – очень высокий.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основания:

а) достаточно часто характер труда соответствует монотонному;

б) низкая физическая активность в процессе работы над документацией;

в) отсутствие внешней активации в процессе работы над документацией, вовлечение внутренних мотивационных механизмов.

На уровне ПВК данное свойство характеризуется как: методичность и последовательность в работе, отсутствие утомляемости при выполнении рутинной работы, терпеливость и усидчивость, спокойствие и невозмутимость в провоцирующих ситуациях.

2. СИЛА (СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ) НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ

Сила нервной системы как свойство стрессоустойчивости характеризует способность нервной клетки (системы) человека выдерживать кратковременные, но максимально мощные (сильные) сигналы и быть способной к адекватному реагированию на них. В общесмысловом понимании это свойство может быть представлено как способность не поддаваться в провоцирующих ситуациях чрезвычайному психоэмоциональному возбуждению (истерии) и не впадать в панику, суметь сдержать себя и совладать с ситуацией любого уровня конфликтности или аварийности, найдя верное решение и приступив к его реализации (возможно, в условиях дефицита времени, информационной неопределенности и мощного противоборствующего прессинга).

Для инженера по подготовке производства фактор стрессоустойчивости весьма актуален как профессионально важное качество, но, скорее всего, не как способность к преодолению какой-то опасности (по типу аварийной ситуации), а как общеволевая характеристика самоутверждения и потенции довести до реализации задуманное начинание. То есть в таком аспекте сила нервной системы отражает способность работника уметь (в силу необходимости) «настоять на своем» и противодействовать любому психоэмоциональному «давлению», и прежде всего со стороны руководящего оперативного персонала, что крайне важно для инженера по подготовке производства как координатора и контролера всего производственного технологического цикла на объектах.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В то же время необходимо отметить, что само должностное положение инженера («итээровская» должность с высоким уровнем ответственности и крайне высокой спецификацией) по подготовке производства в достаточной степени «защищает» работника от каких бы то ни было форм психоэмоционального «нажима».

В свою очередь, «податливый» и недостаточно принципиальный в производственных вопросах инженер по подготовке производства в скором времени сведет до минимума уровень технологической дисциплины и утеряет качество как одно из ценнейших преимуществ в конкурентной борьбе.

Уровень требований: выше средн. – очень высокий.

Основания уровня требований:

а) личная ответственность за подготовку всей нормативно-плановой и сметно-затратной документации по приему и сдаче объекта;

б) составление производственных графиков работ как по объекту в целом, так и в отдельности для вахт, бригад, смен, а также осуществление контроля за технологической дисциплиной;

в) участие в перспективном планировании, техническом оснащении подразделения, маркетинговых операциях;

г) личный пример добросовестности в труде и высокой производительности в любых условиях;

д) личный пример поведения для рабочих и оперативного руководящего персонала, умение погашения ненужной нервозности и напряженности в производственных ситуациях;

е) умение отстоять личное мнение и склонить к правильному решению как свое рабочее окружение, так и вышестоящее руководство.

На уровне ПВК данное свойство может проявляться как: самообладание и способность работать в аварийной и стрессовой обстановке, выдержка, решительность, активность, смелость, ответственность.

3. УРАВНОВЕШЕННОСТЬ НЕРВНЫХ ПРОЦЕССОВ

Под этим свойством нервной системы понимается баланс процессов возбуждения/торможения, или, иначе, способность «сдерживать» как запредельное возбуждение (состояние активного пе-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ревозбуждения), так и запредельного торможения (сонливость, «тормозной» ступор). Уравновешенность нервных процессов в решающей степени определяет такое важнейшее приспособительное качество, как адаптационность, т.е. гибкую «настройку» процессов возбуждения и торможения (их пороговой чувствительности) применительно к ситуации. Потеря различных компенсаторных механизмов результативности любого рода деятельности всегда характеризуется неуравновешенностью нервных процессов. Импульсивность поведения также во многом объясняется этой же причиной. Неврозы, демонстративные и психопатические эмоциональные срывы, отсутствие гибкости в поведении, импульсивность действий во многом объясняются наличием неуравновешенности нервных процессов. (Следует уточнить, что для стрессоустойчивости необходимо наличие достаточно сильной и уравновешенной нервной системы, однако такие качества поведения, как адаптационность и пластичность (гибкость), прежде всего определяются уравновешенностью нервных процессов.)

Уравновешенность ц.н.с. (совместно с подвижностью) достаточно непосредственным образом влияет на формирование не менее принципиального (в производственном аспекте) качества психики, как установочность, т.е. упреждающее отношение к ожидаемой ситуации. При чрезмерном усилении установочных тенденций (а это почти всегда наблюдается при неуравновешенной и эмоционально неустойчивой психике с фиксацией возбуждения на каком-то одном факторе сигнального воздействия) работник любого звена заметно теряет гибкость в стратегическом планировании и делается весьма уязвимым в психологическом и деловом плане при решении неожиданно изменившихся оперативных вопросов.

В то же время инженер по подготовке производства структурного подразделения должен обладать достаточно сильной целевой установкой, поскольку виды его производственной деятельности могут в полной мере характеризоваться как весьма трудозатратные, напряженные и в определенные моменты – рутинные. По-видимому, наиболее оптимальным вариантом видится сочетание уравновешенной (в эмоциональном плане) психики с выраженной целевой установочностью в работе. Последнее должно проявляться, скорее всего, как свойство характера, а на уровне типологии, безусловно, необходимо отдавать предпочте-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ние уравновешенной и сильной нервной системе (в особенности по классу «торможения»).

Уровень требований: средний – очень высокий.

Основания (необходимость выработки следующих ПВК):

а) умение «сдерживать себя» в провоцирующих психоэмоциональных ситуациях, применение эффективных способов защиты от фрустрационных (т.е. неприятно-напряженных) состояний;

б) способность при необходимости отвлечься от стрессового психогенного раздражителя и оценить ситуацию «со стороны»;

в) умение эффективно адаптироваться к изменившимся производственным условиям;

г) толерантность в производственных взаимоотношениях;

д) методичность в подходе к решению принципиальных вопросов;

е) самообладание и способность работать в аварийной и стрессовой обстановке.

[!] Относительно становления указанных ПВК рассмотренные индивидуально-типологические свойства (сила возбудимых процессов, уравновешенность ц.н.с.) выступают лишь как необходимое условие, поскольку поведение, в том числе и производственная деятельность, определяется также характером и мотивациями индивида (см. дальше психограмму).

4. ПОДВИЖНОСТЬ НЕРВНОЙ СИСТЕМ

Под подвижностью как свойством нервной системы следует понимать скорость взаимосмены процессов возбуждения/торможения, что выражается как строго дифференцированная реакция на сигналы различной модальности. Различают подвижность на знаковые (фигуры, символы, схемы), цветовые (цветовая сигнализация), вербальные (слова, понятия, категории) и смысловые (логические умозаключения) раздражители, поскольку механизм обеспечения подвижности в каждом случае имеет свои функциональные особенности.

В аспекте производственной деятельности инженера по подготовке производства подвижность нервной системы как профессионально важное качество не значима (особенно на цветовую и

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вербальную сигнализацию), поскольку ни операторских, ни каких-либо оперативных (т.е. динамических по времени) задач решать в период рабочей смены ему не приходится.

Однако игнорировать данный показатель как не прогностичный для профдиагностики не стоит, так как существует достаточно тесная корреляционная взаимосвязь между уровнем подвижности (лабильности) и стойкости к монотонии. Индивиды с высокой подвижностью (лабильностью), как правило, неэффективны в условиях монотонного или методического труда, и предпочитают, что называется, «живую» работу, невзирая на сопутствующие ей трудности. Существует также определенная взаимосвязь между подвижностью и психоэмоциональной непосредственностью (так называемой живостью характера), а чрезмерно эмоциональный и чувствительный тип нервной системы все же меньше соответствует по своим врожденным склонностям работе, требующей каждодневной усидчивости и методичности.

Тем не менее, поскольку для инженера по подготовке производства необходима абсолютно профессиональная и максимально эффективная работа с проектной, нормативно-технической, сметно-затратной и прочей документацией, то имеет прямой смысл исследовать при профподборе (или профобучении) способность к обучению оперированием логическими и знаковыми сигнальными моделями на высоком представительстве (имеются в виду специфичные мозговые паттерны) обобщения. То есть предлагается оценивать не просто функциональную подвижность низших рефлективных структур ц.н.с., а гораздо более высокий уровень сложноинтегративной деятельности, где подвижность является базисным, но не единичным условием.

 Следует также учесть, что индивиды с низкой подвижностью практически всегда страдают «застреваемостью» (гиперразвитие педантизма) и ригидностью (т.е. отсутствием всякой гибкости), что при непредвиденном значительном увеличении объема работ (или сложности), как правило, приводит к весьма значительной потере темпа работ и снижения производительности.

Уровень требований для сложноинтегративных подвижных процессов на знаковый (схемы) и логический сигнальный раздражители: средний – высокий.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основания (необходимость выработки следующих ПВК):

а) мобильность;

б) оперативность в решении «текучки»;

в) гибкость и находчивость в разрешении сложной производственной ситуации или технологической задачи;

г) высокая обучаемость и переобучаемость.

5. ПРОСТРАНСТВЕННО-ВРЕМЕННЫЕ СПОСОБНОСТИ

Инженер по подготовке производства отдельного структурного подразделения, основной производственной деятельностью которого являются электромонтажные виды работ всех степеней сложности, безусловно должен обладать врожденным качеством точного параметрирования пространственно-временными соотношениями (то, что в обиходе принято называть «инженерным чувством»). Столь однозначные требования обосновываются также необходимостью личного контроля и личной ответственностью инженера по подготовке производства за безопасность планируемых и осуществляемых плановых работ на строительно-монтажных объектах, особенно если последние технологически очень сложные или осуществляются в аварийно-опасных условиях и дефиците времени. Как дополнительное условие необходима тестовая проверка вероятности снижения пространственно-временных реакций при воздействии стрессового или сильного «шумового» фактора, т.е. диагностика выработки профессиональной помехоустойчивости на данный вид действий.

Подобный подход в исследованиях даст возможность предварительного формирования особо мобильного и надежного контингента специалистов для работы в экстремальных условиях («горячих точках»).

6. ПРОЧИЕ СВОЙСТВА НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ

В то же время характер работы инженера по подготовке производства структурного подразделения таков, что для становления ПВК для данной должности такие свойства ц.н.с., как лабильность ц.н.с., нейромышечные динамические реакции, а также мышечный тремор и стабиллографические показатели, малозначимы, хотя также могут внести дополнительную информацию, а в ряде случаев и весьма существенную. Так, очень высокий уровень лабильности

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

(помимо сказанного в п.4 настоящего раздела) может характеризовать весьма вспыльчивый и импульсивный характер в поведении и эмоциональных проявлениях (в особенности при большом разбросе значений), а наличие сильно выраженного тремора почти однозначно свидетельствует о наличии невротических синдромов или каких-либо иных нервно-вегетативных отклонений.

2.2.2. Методический инструментарий для практического диагностирования индивидуально-типологических свойств ц.н.с.

Практическое диагностирование уровня развитости индивидуально-типологических свойств ц.н.с. путем использования опросников (например, опросник Стреляу, MMPI, Кэттелла и др.) крайне неэффективно ввиду получения недостоверных результатов, поскольку тестируемый оценивает себя чисто субъективно путем ответа на вопросы. Поэтому он может весьма «вольно» трактовать поставленные вопросы, преследуя определенные целевые установки личного характера. Поэтому в прикладной психофизиологии принято использовать так называемые ранее аппаратные, а ныне – игровые динамические компьютерные тесты. Для оценки силы н.с. больше всего подходят тесты на помехоустойчивость и оперативность действий в условиях аварийности (при этом весьма желательно моделировать максимально валидные для соответствующей деятельности тестовые процессы), а также классический «теппинг-тест»; для исследования работоспособности – любой динамический напряженный тест с длительной подачей сигналов и анализом падения уровня работоспособности; для определения уравновешенности ц.н.с. используются: классический тест «РДО» и «ритмотест», непосредственно оценивающий уровень адаптивных свойств ц.н.с. Для оценки уровня подвижности на вербальный раздражитель разработан и адаптирован компьютеризированный тест по методу Хильченко, прекрасно себя зарекомендовавший в практическом применении, как один из наиболее валидных, надежных и оперативных тестов. (Однако в данном случае желательна разработка по тому же принципу целевого теста оценки уровня сложноинтегративной подвижности на логический и знаковый раздражители.) Пространственно-временные соотношения тестируются с помощью методики «РДО», чисто временное параметрирование, а также уровень адаптационности (!) ц.н.с. – методикой «ритмотест»,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пространственное ориентирование – компьютеризированной методикой «Компасы» («Шкалы», «Часы» или им аналогичной).

Достоинство перечисленных методов видится в том, что они непосредственным образом оценивают именно процессы нервной системы, а не психики или психодинамики (так называемая очевидная валидность), а также оснащены средствами накопления и методами обработки результатов в виде гибкого ранжирования по классам распределения, процентильного ранжирования и параметрического статанализа, не позволяющими искажать результаты на уровне индивида (т.е. обладают свойством «самонастройки» на групповые тенденции и оценки личности на их фоне, а также отличаются высокой надежностью в практическом применении). Игровые компьютерные тесты незаменимы, помимо всего прочего, при проведении делового тренинга (тренинга способностей), осуществлении самоанализа и при внедрении (в процесс обучения или релаксационных мероприятий) системы мониторинга функционального состояния нервной системы работника.

2.2.3. Итоговый обзор требований к свойствам ц.н.с. в порядке их значимости для данной профессии.

	Свойства ц.н.с.	Уровень требований
1а)	сила (работоспособность) по возбуждению	высокий – очень высокий
1б)	сила (работоспособность) по торможению	выше средн. – очень высокий
2)	сила (стрессоустойчивость)	выше средн. – очень высокий
3)	уравновешенность	средний – очень высокий
4)	подвижность на логический и знаковый сложный сигнал	выше средн. – очень высокий
5)	пространственно-временные соотношения	средний – очень высокий
6)	лабильность	низкий – выше средн.
7)	тремор	очень низкий – средний

[!] Уровень требований указан от минимально допустимого к максимально возможному. При прочих равных условиях жела-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тельно отдавать предпочтение работнику с лучшим психофизиологическим статусом.

2.3. Требования к психодинамическим качествам личности

2.3.1. Общая характеристика психодинамических качеств.

К психодинамическим качествам личности относятся свойства психики, отвечающие за скорость переработки информации не на низшем организменном контуре реагирования (т.е. имеются в виду условные и безусловные рефлексы высшей нервной деятельности), а на более интегрированном уровне психической деятельности, включая прежде всего такие психические функции, как внимание, память, слежение, динамические механизмы перекодировки знаковой и смысловой информации, цифровой счет и др. процессы. Одно из весьма значимых отличий психодинамических качеств личности от индивидуально-типологических свойств ц.н.с. (таких, как подвижность и лабильность), определяющих динамику реагирования организма, является то, что они поддаются тренировке и коррекции в весьма широком диапазоне, а следовательно, могут быть определенно улучшены в процессе тренировки или обучения. Хотя и существует определенная степень влияния генетически обусловленных динамических свойств нервной системы на скоростные характеристики психического восприятия и переработки информации, однако последние могут корректироваться самим человеком в достаточно широких пределах, поскольку в гораздо большей степени подконтрольны сознательному регулированию и тренировке как высшая форма психической деятельности. Практическая психодиагностика, как правило, дифференцированно подходит к тестированию указанных процессов.

Различают следующие виды психодинамических свойств:

а) характеристики внимания: переключение, распределение, концентрация (помехоустойчивость);

б) скорость обработки (например, перекодировка) смысловой и знаковой информации;

в) оперативный счет;

г) память (кратковременная и долговременная).

Осуществлять диагностирование уровня развитости психоди-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

намических свойств имеет прямой смысл применительно к любой профессии, поскольку по нормальности функционирования памяти и внимания (имеется в виду концентрация, переключение и распределение внимания) определяется с большой долей достоверности:

а) степень «психического здоровья» индивида (скажем, лица, подверженные алкоголизму или иным интоксикациям, перенесшие психические травмы, как правило, имеют весьма пониженные по отношению «общечеловеческой» нормы показатели по данным параметрам тестирования);

б) уровень функционального состояния нервной системы («вылавливается» нервнопсихическое напряжение, депрессии, выраженная усталость, болезни);

в) умение в случае необходимости легко управлять своими психодинамическими процессами (при необходимости концентрировать, распределять, переключать), т.е. этими свойствами характеризуются такие ПВК, как: «готовность к работе», «надежность», «эффективность в работе в любых условиях», умение сконцентрироваться или активно переключиться на другой вид работы, распределение усилий и т.д;

г) косвенная или подтверждающая характеристика уровня общего интеллектуального развития работника, а также его потенциальные возможности к переобучению.

2.3.2. Роль психодинамических качеств в профессиональной деятельности инженера по подготовке производства структурного подразделения.

Работа с документацией, а также контроль за технологическим качеством осуществляемых электромонтажных работ, решение текущих производственных вопросов с вверенным управленческим персоналом данного подразделения безусловно требуют высокой ответственности и внимательности в работе, оперативности и безошибочности в подготовке технологических распоряжений, но все это делается инженером по подготовке производства в СВОБОДНОМ, а не НАВЯЗАННОМ режиме, что и отражает основную специфику требований к психодинамическим качествам работника этой профессии.

Поэтому речь может идти, к примеру, о качестве внимания, но

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не о скорости, которая, естественно, вполне желательное, но не обязательное условие.

Гораздо более принципиальным видится то, на каком уровне интегративности и сложности задания осуществляется качественный оперативный счет, кратковременная и долговременная память, пространственная перекодировка, переключение и распределение внимания. Отдельно необходимо отметить значение свойства концентрации внимания или помехоустойчивости, поскольку безошибочность в работе (подготовка технической документации) инженера по подготовке производства – весьма и весьма жесткий по требованиям профессиональный критерий.

Таким образом, основанием для критериальной оценки психодинамических свойств является:

а) личная ответственность за качество всей нормо-сдаточной документации;

б) подготовка трудозатратной и финансово-сметной документации по всем видам работ;

в) личная ответственность за подготовку плановых работ и оперативное решение текущих производственно-технологических вопросов;

г) подготовка всех видов работ с учетом достижения максимальной безопасности работающих;

д) личное участие в ликвидации аварийно-опасной ситуации.

В условиях текущей непредсказуемости рыночной экономики и максимализации фактора предпринимательского риска, требования к психодинамическим качествам личности инженера по подготовке производства отдельного структурного хозрасчетного подразделения повышаются.

2.3.3. Рекомендуемые методы (тесты) для практического диагностирования психодинамических свойств работника.

Для диагностирования психодинамических свойств необходимо иметь целенаправленные динамические игровые тесты, реализованные в виде программного продукта, поскольку ни один опросник не может дать объективной оценки указанных качеств ввиду низкой валидности метода. Возможно также применение специальных бланковых методик, однако они значительно уступают ме-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сто компьютеризированным вариантам по эффективности применения, т.е. для исследования психодинамики, как и типологических свойств ц.н.с., необходимы специальные целенаправленные тесты, моделирующие производственную деятельность в реальном, а не умозрительном масштабе исследуемых процессов. Практическая психодиагностика обладает разнообразными и достаточно хорошо апробированными методами по указанному направлению исследований. Возможна также целевая разработка специализированных диагностирующих средств.

В данном случае наиболее целесообразным вариантом видится создание ряда игровых многоцелевых компьютерных тестов, где скорость выполнения задания отражала бы подвижность нервной системы, а точность (безошибочность) давала бы характеристику исследуемым качествам внимания (помехоустойчивость, переключение, распределение).

Для оценки ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ работы в условиях повышенной требовательности к характеристикам внимания желательно иметь целевой компьютеризированный вариант тестов по типу «кольца Ландольта» или «таблицы Анфимова».

2.3.4. Уровень требований к развитию психодинамических свойств.

Психодинамические функции	Уровень требований
1. Скорость обработки знаковой и логической информации	средний – очень высокий
2. Качества внимания при работе со знаковой и логической информацией:	
переключение	выше средн. – очень высокий
распределение	средний – очень высокий
концентрация	выше средн. – очень высокий
3. Производительность психодинамических операций при повышенной безошибочности внимания	выше средн. – очень высокий
4. Память долговременная	высокий – очень высокий

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

оперативная	выше средн. – очень высокий
кратковременная	средний – очень высокий
5. Способность к оперативному счету	средний – очень высокий

2.4. Требования к характерологическим чертам личности

2.4.1. Обзор характерологического аспекта личности.

Под характерологическими чертами личности (т.е. характером) в аспекте психограммы прежде всего понимаются те характеристики поведения (тип ориентации) человека, которые обеспечивают ему осуществление материальной (производственной) деятельности, с одной стороны, и форму необходимых для этого взаимоотношений (и не только с другими, но и с собой в виде самооценки) – с другой. Исходя из того или иного базисного типа ориентации человека (классификация современного психоанализа по Э.Фромму), происходит определенная канализация психической энергии, т.е. индивид как бы «настроен» на тот или иной вариант жизнедеятельности, где не только его «Я», но и окружающие наделены «своей» ролью (с точки зрения индивида). Иными словами – каждый живет в своем мире, каждый как бы «заявляет» о нем, но далеко не всегда каждый имеет реалистическое (объективное) представление о том, что он «выстроил» вокруг себя и внутри себя. Вот эта «строительная деятельность», или, иначе говоря, саморазвитие как внутри себя, путем самоосознания, так и вовне, путем самореализации, самоутверждения, и называется общим понятием «характер человека». Под воздействием характера формируется определенный ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ тип. Сам же характер представляет довольно устойчивую к изменениям структуру психической ориентации, однако он в то же время обладает уникальной потенциальной возможностью к изменениям, вплоть до коренной переделки. Эта способность к изменчивости и коррекции создает как реальные, так и мнимые предпосылки уверенности человека в том, что он «хозяин себя». Для практической психодиагностики крайне принципиально выявить не столько декларируемый (демонстрируемый) тип поведения и характера, сколько действительно присущий человеку и закрепленный на подсознательном уровне, т.е. выведенный в сферу автоматизма, тип поведения (в современной

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

литературе употребляется очень точное определение: «тип действительной ориентации человека»). Необходимо также отличать установку как форму упреждающей сознательной ориентации (своего рода исповедывание каких-то правил) человека в том или ином аспекте своей психической жизнедеятельности. (Например, установка на «социально желаемый тип поведения», или в чем-то диаметральная установка на достижение успеха любым путем и т.д.) Необходимо постоянно помнить о том, что относительная гибкость характерологических качеств в настройке к окружающей среде позволяет работнику осуществлять сознательную регуляцию своих поведенческих актов и психоэмоциональных проявлений.

2.4.2. Профессионально важные личностные характерологические качества.

Ниже рассмотрен ряд наиболее принципиальных профессионально важных личностных характерологических качеств инженера по подготовке производства структурного подразделения, которые сгруппированы по их функциональному признаку и представлены по рейтингу значимости.

1. РАБОТОСПОСОБНОСТЬ КАК ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ И ВОЛЕВОЙ АСПЕКТ ЛИЧНОСТИ

ПВК: самоотдача, работоспособность, выносливость, энергичность, упорство.

Уровень требований: выше среднего – очень высокий.

Основание:

а) постоянно напряженный график рабочего времени, возможен ненормированный рабочий день с высокой напряженностью труда (во время сдачи документации по объекту и т.д.);

б) оценка труда по конечной реализации трудозатрат (т.е. полное сопровождение документации по объекту от начала предварительной подготовки до момента сдачи всех работ);

в) оперативность в решении текущих оперативных задач по производственно-технологическому обеспечению осуществляемых работ.

2. МЕТОДИЧНОСТЬ

ПВК: методичность, плановость, целеустремленность, делови-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тость, системность и комплексность в подходах к решению поставленных задач.

Уровень требований: высокий – очень высокий.

Основание:

а) специфика профессии, большой объем перерабатываемой информации;

б) высокая трудоемкость профессиональных обязанностей;

в) преемственность и повышение производительности за счет накопления опыта;

г) комплексность решаемых задач по подготовке производства (производственно-технологические, трудозатратные, финансово-сметные задачи в конечном итоге сводятся к единому производственному графику капиталовложений);

д) системность анализа имеющихся данных и взвешенность (ОБЪЕКТИВНАЯ ПРОГНОСТИЧНОСТЬ) в подготовке к реализации тех или иных задач.

3. ОБЪЕКТИВНОСТЬ (КРИТИЧНОСТЬ, ПРИНЦИПИАЛЬНОСТЬ)

ПВК: принципиальность, объективность, критичность, взвешенность в подходах к решению проблем, обдуманность, беспристрастность.

Уровень требований: высокий – очень высокий.

Основание:

а) специфика характера профессиональных обязанностей, не допускающая каких-либо существенных просчетов в планировании и подготовке производственных работ;

б) подготовка производства с учетом максимальной эффективности осуществления работ и их безопасности;

в) объективный (с учетом реальной отдачи и реальных возможностей) подбор рабочих заданий для бригад, смен, вахт;

г) подготовка решений по технологически сложным или иным принципиальным вопросам в пределах своей компетенции;

д) объективный и прогностический подход к подготовке долгосрочных и технически сложных видов работ;

е) участие в маркетинговых операциях в качестве технического эксперта;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ж) отстаивание при необходимости личной принципиальной позиции перед вышестоящим руководством, умение вести прения в рамках деловитости и конструктивизма.

4. ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ОСОЗНАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

ПВК: этичность, чувство профессиональной гордости, мастерство, профессиональный эстетизм.

Уровень развитости: высокий – очень высокий.

Основание:

а) высокая степень ответственности выполняемых работ;

б) весьма ощутимые потери производительности труда всего рабочего коллектива вследствие возможных ошибок в планировании и подготовке намеченных работ;

в) опасность, вследствие некачественного проведения работ, утери профессионального имиджа структурного подразделения;

г) высокий профессионализм, качество и оперативность ведения работ как решающее конкурентное преимущество;

д) личный пример в работе как образец профессионально-этического менталитета работника Фирмы.

5. ПРЕОБЛАДАНИЕ УМЕРЕННОГО ТРУДОГОЛИЗМА НАД ОСТАЛЬНЫМИ ФОРМАМИ ДЕЛОВОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

Уровень выраженности качества: высокий – очень высокий.

Основание: требования по п.1-4 (т.е. работоспособность, методичность, объективность, высокий уровень профессиональной гордости) фактически достаточно однозначно определяют явное преобладание ТРУДОГОЛИЗМА (т.е. направленность на ДЕЛО) над какими-либо иными формами деловой направленности личности (например, рост самооценки «Я», авторитаризм, коммуникативность, меркантильность и т.д.).

В защиту этого принципиального утверждения можно привести ряд дополнительных соображений:

а) данный вид работы не дает в сравнении с управленческой деятельностью достаточно условий для удовлетворения внешней атрибутики самоутверждения (например, реализации честолюбия);

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

б) невозможность повысить производительность операций за счет коммуникационных или организаторских способностей;

в) в большинстве случаев отсутствует «наглядность» промежуточных этапов.

6. ОБУЧАЕМОСТЬ (ГИБКОСТЬ)

ПВК: обучаемость, коррекция через обратную связь, стремление к совершенству, опытность («лично-опытное вовлечение»).

Уровень требований: выше среднего – очень высокий.

Основание:

а) необходимость постоянного накопления опыта;

б) необходимость постоянного обогащения передовым технологическим опытом;

в) достижения максимального универсализма в решении вопросов подготовки производства работ;

г) наличие обратной связи между постановкой задачи и конкретикой ее реализации (т.е. способность «ориентироваться по ходу дела»).

2.4.3. Психоэмоциональные личностные свойства.

Для профессии инженера по подготовке производства структурного подразделения практически малопригодны лица с неустойчивой психоэмоциональной сферой (т.е. при профотборе необходимо отклонять кандидатуры с тенденцией к истероидности, невротичности, психотизму, циклотимности, аффективности, параноальности и т.д.), поскольку подобными индивидами могут создаваться очаги эмоциональной конфликтности не по существу дела, а в силу своего психического склада. Но даже принципиальные производственные вопросы представителем данной профессии не должны выражаться в эмоционально окрашенной форме, так как проблематика их решения лежит в иной плоскости и вполне разрешима прежде всего путем делового и технологически грамотного подхода.

Поэтому основным требованием к психоэмоциональным личностным свойствам следует считать отсутствие выраженной эмоциональной акцентуированности, особенно имеющей фрустриро-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ванную (т.е. создающую напряженность, порождающую закомплексованность) направленность.

В то же время такие психоэмоциональные свойства, как коммуникабельность, сопереживаемость, открытость, естественность, чувство юмора, эстетические проявления, могут в значительной мере гармонизировать межличностные производственные отношения при исполнении служебных обязанностей инженера по подготовке производства. Последние, в силу своей ответственности, требуют от индивида способности не обострять, а ГАРМОНИЗИРОВАТЬ психоэмоциональную сторону производственных отношений. Это обусловлено тем, что, в отличие от управляющего персонала, инженер по подготовке производства вовлечен в производственные отношения, которые не предполагают жесткой иерархической взаимоподчиненности круга должностных лиц, в той или иной мере участвующих в общем процессе подготовки производства (как в пределах структурного подразделения, так и при более широком привлечении различных соподрядных организаций). Иными словами, инженер по подготовке производства, как никто другой из лиц инженерно-технического состава, широко задействован в так называемых «горизонтальных» производственных связях, которые предполагают конструктивные (продуктивные) деловые взаимоотношения, без использования должностного «нажима» («силового давления»). Как индивид инженер по подготовке производства может обладать различными и вполне своеобразными психоэмоциональными свойствами, однако он, с точки зрения деловых интересов, не вправе по своей вине создавать какие-либо психоэмоциональные барьеры между собой и соподрядными лицами.

Для уточнения следует отметить, что сам характер работы инженера не требует чрезвычайно интенсивной коммуникационной нагрузки, однако для лучшей информационной взаимосвязи крайне желателен с его стороны ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД к тому или иному работнику (это чаще всего лица управленческого звена). В таком плане работа инженера по подготовке производства в чем-то сродни ПЕДАГОГУ или НАСТАВНИКУ, так как налицо некий дидактический момент в передаче задания: показать, рассказать, объяснить, проверить правильность исполнения, вовремя скорректировать и т.д. При этом одним из важнейших условий

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

эффективности информационного взаимообмена между постановщиком задачи и ее исполнителями является функционирование ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, т.е. учет реалий и конкретики обстановки на объекте (монтажной площадке) и, по возможности, избегание командно-директивной тональности при отдаче распоряжений и технических консультаций (контрольных проверок). В такой же степени отрицательно скажутся на продуктивности работы всей рабочей группы любые проявления нервозности и чрезмерной эмоционалистики со стороны должностного лица, отвечающего за подготовку производства.

Инженер по подготовке производства в какой-то степени меньше подвержен риску психоэмоционального стресса в сравнении с работниками звена управления, однако он имеет меньше возможностей антистрессовой защиты. Какие-либо формы «ухода», «замещения» или «вытеснения» малоприемлемы для данной профессии (производственные проблемы требуют решения, а не их игнорирования). Скорее всего снятие фрустрационной напряженности происходит за счет мощной подсознательной РАЦИОНАЛИЗАЦИИ возникшей проблемной ситуации, а иногда и прямого ПОДАВЛЕНИЯ внутри себя очага стрессового фактора. Последнее, к сожалению, не проходит бесследно для организма.

[!] Учитывая очень высокую актуальность данной профессии для нормального функционирования структурного подразделения, предлагается ЗАБЛАГОВРЕМЕННОЕ формирование группы резерва специалистов по указанному профилю с проведением эпизодических специализированных тренинговых занятий по улучшению адаптационных механизмов психики (самосознания), коммуникационных аспектов деловой активности и стратегии принятия решения.

2.4.4. Нежелательные акцентуированные личностные черты.

Для данной профессии, прежде всего, весьма нежелательны индивидуумы с выраженной тенденцией к гипертимности (иначе – любым формам МАНИИ), поскольку именно это психологическое свойство в значительной степени снижает объективность оценки ситуации и способствует разрастанию субъективизма в тех сферах производства, где должен господствовать сугубо деловой профессиональный подход.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По этой же причине следует избегать подбора на данную должность лиц явно истероидного (иначе – демонстративного) склада характера. Индивиды с ярко выраженной истероидностью могут быть хронической причиной «много шума из ничего», отличаются низкой самокритичностью и объективностью в оценке ситуации, но зато умеют великолепно изобразить трудности, ставшие на пути, и «героизм» по их преодолению. Однако работник, совсем лишенный демонстративности, как правило, угрюм, лишен чувства юмора и редко располагает к себе, что, естественно, мало способствует гармонизации межличностных отношений. Так же выраженное подавление этой черты, скорее всего, свидетельствует об отсутствии организаторских качеств и говорит о тенденции к использованию исключительно принудительных механизмов власти без опоры на естественную увлеченность человека и его свободно выражающийся творческий потенциал. Следует еще добавить, что любые НАУЧЕНИЕ, постановка задачи немыслимы без навыков демонстрационности.

Еще одной весьма существенной для данной профессии формой психологического искажения объективности (а значит, и компетентности) следует считать такую личностную черту, как ПАРАНОИДАЛЬНОСТЬ. Индивиды подобного психического склада создают проблемы там, где их, как правило, нет. Любые технологические проверки превращаются в превентивные акции сверхконтроля и тотальной подозрительности, сведенной, в конечном счете, до мелочной суеты вокруг пробуксовывающего дела. Отсутствует в производственных отношениях атмосфера дружелюбия и открытости (демократичности). В то же время желательно, чтобы кандидаты на должность инженера по подготовке производства характеризовались умеренно выраженной ригидностью, обеспечивающей проявление таких личностных качеств, как настойчивость и методичность в решении поставленных задач.

Однако усиление ригидности как доминирующей черты характера чревато серьезными осложнениями на пути становления высокого профессионализма, поскольку в таком случае заметно уменьшается гибкость в принятии решений и дипломатичность поведения, явно снижается творческий или новаторский подход за счет усиления упрямства и косности. При этом создаются чрезвычайно благоприятные условия для укрепления формалистских под-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ходов к делу на общем фоне чрезмерного педантизма. Упрямство и отсутствие разумного компромисса как нельзя лучше характеризуют ригидно-параноильный тип личности. В большинстве случаев ригидность в сочетании с другими акцентуированными качествами «ухудшает» последние. При постановке задач, обучении, консультировании ригидность чрезвычайно ухудшает продуктивность информационного взаимообмена. (Однако, опять же, в разумных пределах и при определенной структуре характера, ригидность в какой-то мере может отражать волевые и целеустремленные личностные качества, а также способствовать усилению трудоголизма в его наиболее жесткой самосущностной форме.)

Также желательно избегать подбора лиц на данную должность с явно выраженной ПСИХАСТЕНИЧНОСТЬЮ (т.е. повышенной тревожностью, мнительностью, чрезмерной осторожностью и всяким отсутствием лидерских качеств). Психастеник – идеальный исполнитель, однако для самостоятельного принятия решения ему подчас не хватает нужной «твердости характера» и решительности (в более строгом терминологическом понятии – волевых способностей). Впрочем, индивиды с ТЕНДЕНЦИЕЙ К ПСИХАСТЕНИИ, по-видимому, вполне продуктивны на этой работе, при условии «мягкого» адаптивного вхождения в профессию и выработки в процессе становления профессионального мастерства необходимых волевых механизмов. Необходимо, однако, заметить, что такие морально-этические качества, как добросовестность и профессиональная честность, ни в коем случае не должны ассоциироваться с понятием «психастеничность» (по принципу: «боится – значит будет честным»).

В любом случае работник психастенического склада характера для данной профессии нуждается в более пролонгированном адаптационном периоде вхождения в должность, и для него, в первую очередь, необходимо проведение психотренинговых занятий.

Любая служебная (административная) ответственность, в свою очередь, порождает опасность проявления «РЕЦИДИВОВ» ВЛАСТИ: автократизма, гипертрофированного самолюбия, снобизма и т.д. Так, к примеру, нездоровый акцент на своих профессиональных достоинствах может характеризовать амбициозных и весьма самоуверенных специалистов, лишенных критического осмысления существующего положения дел и предпочитающих видеть все

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сквозь призму своих навязчивых идей. Будучи высокоспециализированным работником, инженер по подготовке производства может иметь соблазн использовать свою профессиональную «уникальность» в качестве предлога для безапелляционности суждений и высокомерия по отношению к нижестоящим по служебному положению, вызывая тем самым у последних явно враждебную реакцию («лезет не в свое дело», «слишком умный» и т.п.). По-видимому, таких претендентов на данную должность с чрезмерным апломбом лидерства целесообразнее провести через «школу» низшего управленческого звена (если их возможности совпадают с их стремлениями).

2.4.5. Методы диагностирования характерологических черт личности.

Для объективного диагностирования характерологических черт личности необходимо использовать в комплексе весь арсенал доступных в практическом применении средств, поскольку только перекрестный многофакторный анализ может дать достоверные результаты. Необходимость применения целенаправленной батареи тестов объясняется тем, что любой человек при прохождении личностного тестирования, и особенно при приеме на работу, склонен максимально защищаться от нежелательного вторжения психодиагноста в свой «внутренний мир» (что является вполне естественной реакцией свободного индивида) и, по возможности, «рисовать» в своих ответах верный (с его точки зрения) облик своих профессиональных и личностных качеств. Поэтому «лобовые» вопросы ничего кроме демонстрации (что, впрочем, для диагноста само по себе тоже весьма ценно) каких-либо иных сведений не принесут. Основные проблемы использования личностных опросников связаны с возможностью фальсификации ответов, а также со снижением достоверности получаемых данных в силу влияния факторов, имеющих установочную природу, и различий в понимании вопросов обследуемыми. В какой-то степени избегнуть искажения можно с помощью маскирующей формулировки вопросов, введения «буферных» вопросов, создания особых шкал (контрольные или коррекционные) и другими способами. Следует учитывать, что установки, действующие при ответах на вопросы, могут быть рассмотрены также в качестве своеобразных личностных ин-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дикаторов. Помимо факторов, имеющих установочную природу, на достоверность ответов в опросниках существенно влияет интеллектуальная оценка вопросов обследуемым.

В самом общем виде тактика диагностирования личностных черт предлагается в комплексном применении трех независимых групп тестов:

а) личностные опросники со шкалами коррекции (Айзенка, MMPI);

б) тесты самооценки (ОЛД, Лири, тест субъективного шкалирования, опросник Стреляу, ЧХТ, Шмишека–Леонгарда и т.д.);

г) проективные методы исследования личности («рисуночные тесты», графология, френология, тест цветовых предпочтений).

Практика показала, что наибольшей защитой от искажения информации среди опросников отличается тест MMPI, среди оценочных – тест ОЛД, а среди проективных – психодиагностический анализ почерка (графология) и черт лица (френология).

2.4.6. Итоговый обзор требований к характерологическим чертам личности.

1.	Самоотдача	высокий – очень высокий
2.	Методичность	высокий – очень высокий
3.	Объективность	высокий – очень высокий
4.	Этичность	высокий – очень высокий
5.	Гибкость, находчивость	выше среднего – очень высокий
6.	Трудоголизм	выше среднего – очень высокий
7.	Психоэмоциональный контроль	высокий – очень высокий
8.	Астеничность, тревожность	очень низкий – средний
9.	Маниакальность	очень низкий – ниже средн.
10.	Гипертимность (оптимизм)	ниже средн. – выше средн.
11.	Педантичность	средний – высокий
12.	Параноидность	очень низкий – низкий
13.	Ригидность	средний – выше средн.
14.	Демонстративность	очень низкий – средний
15.	Критичность	высокий – очень высокий
16.	Открытость (развивающийся аспект личности)	выше средн. – очень высокий

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

16. Установочность	средний – выше средн.
17. Лидерство	ниже средн. – высокий
18. Педагогичность	выше средн. – очень высокий

2.5. Требования к оптимальному соционическому типу и коммуникационным свойствам

2.5.1. Для характеристики предпочтительного типа информационного обмена и стиля деловой активности представителей данной профессии наиболее удобно использовать терминологию соционики, а также альтернативные ей методы анализа человека как субъекта информационных взаимодействий (когнитивная психология, социология).

Исходя из базисных соционических признаков, можно проанализировать и выбрать следующие характеристики социотипа инженера по подготовке производства структурного подразделения.

1. Признак «рациональность – иррациональность»: рациональность

Для данной профессии выбор критерия однозначен в пользу «рациональности» в силу валидной очевидности доминирующего типа переработки информации, с которой сталкивается в своей работе инженер по подготовке производства (прежде всего техническая документация, финансово-сметные и трудозатратные расчеты и т.д.). Иными словами, в основном информация поступает в дискретном виде и, более того, в логически содержательной форме. По ходу анализа она может поддаваться операционному расчленению, логически прорабатываться, комбинироваться и, в конечном счете, интегрироваться в некий конечный информационный продукт.

2. Признак «этик – логик»: логик

Данный признак также однозначен для профессии инженера по подготовке производства в силу соотнесения характера выполняемых работ к классу чисто технологических (все та же валидная очевидность между соционическим критерием «логик» и содержательной частью служебных профессиональных обязанностей данного работника).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Признак «экстравертность–интровертность»: интровертность

Этот признак, по-видимому, менее актуализирован для данной профессии, но все же в большей степени тяготеет к интровертированному полюсу. Экстраверты, как правило, менее приспособлены к монотонному труду и избегают рутинной работы с документацией. Планирование, методичность в подходах и глубокая предварительная проработка вопросов также в большей степени «удаются» интровертам. Однако все же необходимо уточнить, что какой-либо строгой детерминизации при профподборе по этому признаку проводить не следует.

4. Признак «сенсорика – интуиция»: интуиция

По этому признаку предпочтение необходимо отдавать интуитивному свойству. Уже в самом названии данной должности кроется объяснение такой однозначности: «инженер по ПОДГОТОВКЕ производства». В свою очередь, подготовка производства прежде всего требует умения анализировать, планировать, предвидеть и подготавливать. Все эти перечисленные профессионально-технологические процессы самым непосредственным образом учитывают фактор ВРЕМЕНИ, а следовательно, в той или иной мере нуждаются помимо точных расчетов в механизме интуитивного прогнозирования в гораздо большей степени, чем в умении быстрого ситуационного реагирования. Иными словами, профессия инженера по подготовке производства принадлежит к классу АНАЛИТИЧЕСКИХ, а не ОПЕРАТИВНЫХ (управляющих) профессий. Сказанное отнюдь не означает, что инженер по подготовке производства совсем не нуждается в навыках ситуационного принятия решения, однако по значимости этот вид задач все же не является главной прерогативой его профессиональных обязанностей.

5. Таким образом, наиболее оптимальный соционический тип для данной должности следующий:

Рационалист – Логик – Интуит – Интроверт
Условное обозначение: ЛИИ «Аналитик»

Краткая характеристика этого социотипа следующая.

«Объективист» – человек, претендующий на объективность вне зависимости от эмоциональных переживаний. Разнообразие

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

подходов к решению проблемы, учет всех факторов. Отношения с подчиненными строятся на коллегиальной основе, редко прибегает к административности в проведении своего решения, использует метод убеждений, который основан на четких логических высказываниях. Проявляет бескомпромиссность, если речь идет о принципиальной стороне дела, во всех остальных случаях уступчив. Однако в случаях неповиновения готов к жестким радикальным действиям. Неплохой педагог, понимает людей и их идеи. Умеет объяснить и хорошо чувствует реакцию слушателей на свои слова. Всегда сторонник дела и не теряет времени на бессмысленные прения. Успешно решает стратегические задачи. Деловая активность характеризуется предусмотрительностью с ориентацией на анализ собственных возможностей.

Представитель этого социотипа на должности инженера по подготовке производства наиболее эффективен в подразделениях с коллегиальной структурой управления и ориентированных на работу в конкурентных рыночных условиях, где возникает необходимость в инновационном подходе к решению производственных проблем.

6. Альтернативные варианты возможных социотипов для данной профессии

Возможным альтернативным вариантом следует считать соционический тип по формуле

Рационалист – Логик – Сенсорик – Интроверт

Условное обозначение: ЛСИ «Контролер»

Замена «интуитивной» составляющей на «сенсорику» дает соционический тип, также подходящий для данной профессии, однако с явной ориентацией на решение конкретных ситуационных проблем практического плана.

Краткая характеристика данного социотипа.

Дисциплинированность, планомерность, методичность, приверженность к точности и порядку. Коммуникация достаточно одностороннего порядка (с позиции «инструктора-контролера»). Не увлекается перспективой, отдавая предпочтение решению практических вопросов, по этой же причине с недоверием относится к новациям, особенно рискованным. Приверженец конкретной ло-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

гики и предпочитает действовать в рамках какой-то одной определенной системы. Тотальный учет всех факторов, однако, при этом постоянно ощущает нехватку времени на подготовку решения. К действию приступает только после тщательного обдумывания, особенно в ситуациях, для которых не выработан стереотип поведения. Трезвый реалист. Ярый сторонник иерархической структуры управления и жесткой субординации. Эмоционально мало вовлечен в межличностные отношения, не испытывает потребности в дружественной близости. При этом доминирующей потребностью последних является стремление влиять на людей, навязывая им свое решение, свои способы и взгляды. Требователен, нетерпим к колебаниям, безволию, недобросовестности.

Представитель этого социотипа на должности инженера по подготовке производства наиболее эффективен в подразделениях с недостаточно высокой культурой производства или же в условиях устоявшегося рынка, при планомерном и методическом расширении производства. Способен также поддерживать на должном уровне подготовку производства в неблагоприятный финансовый период, невзирая на трудности «смутного» времени.

Возможен также вариант социотипа, отражающий несколько иные подходы к решению производственных проблем, а именно:

Рационалист – Этик – Интуит – Интроверт

Условное обозначение: ЭИИ «Гуманист»

Краткая характеристика этого социотипа применительно к профессии инженера по подготовке производства.

Решение производственных вопросов для такого работника неразрывно связано с налаживанием и сохранением положительных взаимоотношений в коллективе. Хорошо видит личностные качества людей, на этой основе безошибочно прогнозирует состояние психологического климата в коллективе. Не склонен к лидерству, хотя по воле обстоятельств может таковым стать. Совершенно не способен отстаивать иерархический принцип управления. Излагает мысли логично и последовательно. При разрешении конфликтности склонен к компромиссу и уступкам. Такая форма проявления деловой активности мало подходит к условиям жесткой конкуренции или нестабильности производства. Зато, в свою очередь, инженер данного социотипа идеально подходит для ГАР-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

МОНИЗАЦИИ производственных отношений в коллективах, где по той или иной причине возникают межличностные «трения» при вполне налаженном фронте работ.

2.5.2. Итоговый, независимо дифференцированный, уровень требований.

Иррационалист	очень низкий – средний
Рационалист	выше средн. – очень высокий
Этик	ниже средн. – выше среднего
Экстраверт	низкий – выше среднего
Интроверт	средний – высокий
Сенсорик	средний – высокий
Логик	выше средн. – очень высокий
Интуит	выше средн. – очень высокий

Одним из ограничительных недостатков соционического метода представляется жесткая полярность ряда признаков, т.е. взаимоисключение таких параметров, как «логика – этика», «интуиция – сенсорика», «рациональность – иррациональность». Соционика отвергает возможность обладания индивидуумом в равной степени полярными качествами. Такой методический подход в ряде случаев заметно снижает точность подбора соционических характеристик применительно к описанию конкретной личности (хотя признание «промежуточных типов» и есть попытка хотя бы частично смягчить жесткую детерминированность применяемой дихотомии).

2.5.3. Инструментальные методы.

Кроме чисто соционических опросников (имеющих пока еще достаточно низкую надежность и валидность в работе, однако достаточно широк применяемых), традиционным в этом направлении считается опросник Айзенка (вариант PEN), дающий достаточно надежную градацию экстравертированности/интровертированности личности.

В последнее время растущую популярность набирает метод психогеометрии, определяющий коммуникационный и информационно-продуктивный стиль деятельности. По этому тесту к профессии инженера по подготовке производства наиболее предпоч-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тительны индивиды «квадратной» психогеометрической ориентации в качестве доминирующей формы. При этом субдоминирующая позиция желательно – «круглая» форма, возможен также «зигзаг».

Комбинация «квадрат-треугольник» для данной должности гораздо менее предпочтительна, поскольку резко усиливается акцент тотального лидерства.

Желательно исключать «прямоугольную» форму в качестве доминирующей и субдоминирующей позиций.

Для большей наглядности наиболее оптимальные варианты психогеометрического выбора можно охарактеризовать следующим образом:

«квадрат-круг»: инженер-«коллективист»;
«квадрат-зигзаг»: инженер-«новатор»;
«квадрат-треугольник»: инженер-«лидер».

Достаточно эффективны также методы самооценки: ОЛД, тест деловой направленности личности (ОДН) и тест Лири, поскольку по уровню самооценки коммуникационных способностей искажений объективных данных происходит меньше всего.

2.6. Требования к структуре интеллекта и общему умственному развитию

Для выполнения своих должностных обязанностей инженер по подготовке производства отдельного структурного подразделения должен обладать:

а) профессиональными ЗНАНИЯМИ;

б) наличием достаточного производственного ОПЫТА;

в) необходимым уровнем общего ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО развития.

 Следует обратить внимание на то, что указанные качества перечислены в порядке их значимости для данной профессии. На первый план, вследствие высокой специфичности должностных обязанностей инженера по подготовке производства, выдвигаются требования к профессиональным знаниям. Вторым, и не менее важным, фактором профессионализма является производственный опыт личного участия в электромонтажных работах в качестве

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

руководителя низшего или среднего звена управления (мастер, прораб).

В свою очередь, интеллектуальные способности обеспечивают в качестве базовой предпосылки становление профессионализма для данной должности (как получение профессионального образования, так и наработку необходимого практического опыта). Однако, какими бы блестящими интеллектуальными способностями не обладал претендент на должность инженера по подготовке производства, без достаточно длительной профессиональной адаптации (в качестве линейного оперативного работника) он вряд ли сможет продуктивно работать в этой должности.

По-видимому, формирование группы резерва инженеров по подготовке производства станет одной из приоритетных задач Службы подготовки персонала.

2.6.1. В своей производственной деятельности инженер по подготовке производства достаточно часто выступает в качестве субъекта принятия решения, при этом, в большинстве случаев, связанных с технологией производства, где его мнение может быть решающим. Столь высокая степень должностной ответственности требует от работника данной профессии умения самостоятельно решать задачи самого различного типа сложности, однако имеющие почти всегда ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ХАРАКТЕР.

В более детальном рассмотрении по уровню сложности принимаемые решения могут быть:

1. *Рутинного типа*, т.е. те, разрешение которых заключается в распознании ситуации и применении заранее определенной программы действий – один из ИМЕЮЩИХ МЕСТО встречаемых типов задач в текущей производственной деятельности инженера по подготовке производства структурного подразделения. Единственно, необходимо уточнить, что даже рутинные задачи из сферы подготовки производства требуют как обширных технических знаний так и наличия достаточного производственного опыта. Наличие «рутины» и высокая трудозатратность технологических операций по подготовке нормативной документации в какой-то степени «отпугивают» творчески ориентированных инженеров, а также

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

(что гораздо чаще) – не склонных и не приученных к методическому труду.

2. *Селективного типа*, т.е. решения выбора по принципу «или/или» с учетом конкретики ситуации – ЧАСТО встречаемые проблемы в текущей производственной деятельности инженера по подготовке производства. При их решении значение производственного ОПЫТА заметно возрастает и является, в конечном счете, ОПРЕДЕЛЯЮЩИМ. Также на этом уровне реализовываются в наиболее полном объеме полученные инженерно-технические знания в процессе профессионального обучения, ориентированного в основном на подготовку специалистов по решению именно такого типа задач. Задачи селективного типа характерны для «устоявшегося» производства с «классическими» технологиями электромонтажных работ в условиях удовлетворительной финансовой стабильности рынка.

3. *Адаптационного типа*, т.е. такие, при решении которых необходимо применять определенный эвристический (или творческий) интеллектуальный потенциал. В самом общем виде это задачи, для решения которых необходимо иметь наработанный арсенал проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Очень часто они могут представляться как принципиально новое решение известной или актуальной проблемы (например, меры по техническому перевооружению структурного подразделения, введение новых технологий, заказ на «нетрадиционные» виды электромонтажных работ и т.д.). Кроме профессионального опыта и отличной технической подготовки, задачи этого типа требуют от инженера по подготовке производства РАЗВИВАЮЩИХСЯ способностей, именуемых в производственном обиходе интегративным понятием: «ВЫСОКОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ МАСТЕРСТВО». Задачи адаптационного типа НАИБОЛЕЕ ХАРАКТЕРНЫ для подготовки производства в условиях острой конкурентной борьбы за рынок заказов, а также при финансовой нестабильности производства в целом, техническом переориентировании структурных мощностей подразделения, модернизации производства и в других подобных условиях «технологического эволюционизма». Инженер по подготовке производства, успешно справляющийся с задачами подобного типа, может широко привлекаться в качестве инструктора-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

наставника для «молодых» специалистов, проходящих адаптационный период «вхождения» в специальность.

4. *Инновационного типа* – МОГУЩИЕ ИМЕТЬ МЕСТО (хотя и достаточно редко: аварийно-спасательные работы, чрезвычайные происшествия, специальные задания и т.д.). Однако отдельные моменты в сфере подготовки даже «обычного» производства могут нести в себе элементы новшества и решаться путем эвристических «находок». Инженер по подготовке производства, могущий решать задачи инновационного типа, потенциально способен к РУКОВОДСТВУ ОБУЧЕНИЕМ и переподготовкой «молодых» специалистов и группы резерва инженерно-технического состава, а также может широко привлекаться к разработке методических и прочих учебно-нормативных пособий.

2.6.2. По доминирующему типу восприятия информации люди делятся на рационалистов (преобладающий метод восприятия информации – дискретный) и иррационалистов (преобладающий тип восприятия информации – образный, непрерывный или континуальный). Различные виды человеческой деятельности требуют конкретно своего соотношения (баланса) рациональных и иррациональных механизмов обработки информационного потока. Поэтому на практике, как правило, происходит смешанный тип восприятия, тяготеющий в большинстве случаев к логически-дискретному типу мышления, хотя с точки зрения целостности видения всех проблем необходимо обладание определенными способностями к иррациональному восприятию и анализу, в особенности если отсутствуют четкие альтернативные логические императивы принимаемых решений (недостаток информации, ограниченность во времени, сложность или многомерность объектов для анализа и т.п.).

Профессия инженера по подготовке производства требует от работника ДОМИНИРОВАНИЯ РАЦИОНАЛЬНОГО подхода в решении текущих производственных задач.

В то же время в ситуациях развязки «гордиевого узла» технологических проблем как в процессе подготовки, так и в момент реализации плана может возникнуть острая необходимость оперативного и точного принятия инженерного решения. Иными словами, всегда может возникнуть проблема, требующая ИННОВА-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ЦИОННОГО (т.е. в данном случае изобретательского или новаторского) подхода. Разрешение проблематики в таком случае происходит за счет активного привлечения ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ способов обработки поступающей информации. Именно иррационалистика обеспечивает момент «инсайтного» озарения, проявления «гештальт-образа», инженерного «чутья», эвристического разрешения технически сложной и многоплановой задачи (например, «узкого места» проекта).

Второй путь «постижения истины» в данной профессии, а особенно если последняя требует максимально точной временной экстраполяции, аналитического ПРЕДВИДЕНИЯ развития того или иного процесса или его отдаленных последствий – во всех этих случаях едва ли не единственным продуктивным механизмом решения проблемы может стать ИНТУИТИВНЫЙ синтез на основании глубокого практического ОПЫТА. Подобный класс наработанных интеллектуально-профессиональных возможностей позволит инженеру по подготовке производства успешно выступать в качестве технического ЭКСПЕРТА или консультанта проектов электромонтажных видов работ, а самому подразделению – более продуктивно реализовывать принцип ЭКСПЕРТНОЙ СИСТЕМЫ в механизме принятия принципиальных решений.

2.6.3. Само понятие «системность» достаточно точно отражает одну из граней специфики подготовки производства электромонтажных работ в целом. Действительно, в отличие, скажем, от концептуальных мероприятий в непроизводственной сфере, нельзя подготовить проектный план электромонтажа «частично» или «в общем», а затем приступить к «поэтапной» его реализации. Поэтому ряд принципиальных характеристик интеллектуальной деятельности инженера по подготовке производства стоит рассмотреть более подробно.

1. СИСТЕМНОСТЬ мышления (синоним – комплексность): предполагает видение любой производственной задачи процесса подготовки электромонтажа в ее взаимосвязи с комплексом сопряженных или вытекающих из нее проблем.

2. ЦЕЛОСТНОСТЬ подхода к решению проблематики: подготовка производства любых электромонтажных работ должна быть

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

реализована в ЕДИНОМ КОНЕЧНОМ ВАРИАНТЕ с учетом всех технологических и прочих нормативных требований.

3. КАТЕГОРИЙНОСТЬ (синоним – критериальность): каждая задача должна быть решена соответственно поставленной цели и теми адекватными средствами, которые определяются характером конкретного производственного задания. Любой технологический план-проект должен быть разработан в технически корректной терминологии и содержать всю необходимую информацию по практическому осуществлению электромонтажа.

4. ПРОДУКТИВНОСТЬ (синоним – экономичность, эффективность, оптимальность): из всех равнозначных вариантов постановки и реализации производственного задания должен выбираться наименее трудозатратный и наиболее надежный.

2.6.4. Качества (свойства) интеллекта.

1. Инженер по подготовке производства должен обладать прежде всего мощным АНАЛИТИЧЕСКИМ интеллектуальным инструментом. Под этим понимаются не только требования к умению мыслить по аналогии («опытное» мышление), но и способность к анализу всей массы поступающей информации с последующей выдачей упорядоченной структуры (плана) подготовки производства электромонтажных работ.

2. Поскольку одним из итогов профессиональной деятельности инженера по подготовке производства является детальный план работ во всех его аспектах (материально-техническом, трудозатратном, финансовом), то СИНТЕТИЧЕСКИЕ интеллектуальные свойства необходимо признать не менее значимыми для этой профессии (если даже не решающими!). Синтез предполагает способность к созданию на основе анализа и опытных знаний некоего нового информационного продукта (чем по сути и является план-проект работ).

 Именно отсутствие продуктивных способностей к синтезу вынуждает многих инженерно-технических работников избегать данную профессию, подыскивая для этого благовидный предлог.

3. Относительно ЛОГИЧНОСТИ (умения продуктивно пользоваться логическими приемами) и КОМБИНАТОРИКИ, эти интеллектуальные свойства являются общей (т.е. неспецифической)

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

предпосылкой реализации аналитико-синтетических качеств в производственной деятельности инженера по подготовке производства.

4. Особо необходимо отметить требования к умению оперировать в совершенстве ПРОСТРАНСТВЕННО-ОБРАЗНЫМИ и АНАЛОГОВЫМИ видами (формами) информации, что, впрочем, само по себе является необходимым условием для получения соответствующего профессионального образования (защита проектной работы).

5. Отдельно необходимо охарактеризовать требования к функциональной асимметрии мыслительных процессов. Для профессии инженера по подготовке производства структурного подразделения желательны индивиды, скорее всего, с некоторым доминированием «правополушарности» как естественной предпосылки к образно-иррациональному «инженерному» восприятию (логичность и рациональные приемы – более тренируемые). Впрочем, необходимо все же признать вопрос по желаемой асимметрии ОТКРЫТЫМ, поскольку индивиды с преобладанием «левополушарности» также пригодны к этой профессии и имеют свои «плюсы»: мощный аналитико-синтетический подход, способность к логической структуризации и упорядочиванию больших объемов информации.

Однозначно можно сделать следующее заключение: по фактору «асимметричности» мыслительных процессов желательно избегать индивидуумов с явным доминированием или «левой», или «правой» асимметрией, отдавая предпочтение лицам МЕНЬШЕЙ ВЫРАЖЕННОСТИ врожденной асимметричности мозговых процессов восприятия и мышления.

2.6.5. Уровень требований к умственному развитию.

Свойства интеллекта	Уровень требований
1) системный анализ информации	высокий – очень высокий
2) способность к синтезу	выше средн. – очень высокий
3) аналитическое мышление	высокий – очень высокий
4) логический анализ	выше средн. – очень высокий
5) комбинаторика	выше средн. – очень высокий
6) абстрагирование	средний – выше средн.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

7) категориальное мышление	выше средн. – очень высокий
8) пространственно-образное инженерное восприятие	выше средн. – очень высокий
9) интуиция	высокий – очень высокий
10) способность к анализу континуальной информации	выше средн. – очень высокий
11) функциональная асимметрия информационных процессов	умеренная правополушарная асимметричность

2.6.6. Методический инструментарий.

Для исследования интеллектуальных способностей применяются целенаправленные батареи интеллектуальных тестов Наибольшей универсальностью и надежностью (прогностичностью) получаемых результатов отличается тест Амтауэра (9 отдельных субтестов).

Достаточно распространенный и надежный (хотя и не столь универсальный для оценки структуризации интеллекта) – тест Равена, менее используемый (вследствие трудоемкости тестирования и целевого направления тестовых заданий) – батарея тестов Векслера, широко применяемый в образовании (оценивающий как эрудицию, так и мышление) – тест Айзенка.

Для более высокой прогностичности результатов предлагается компьютерная разработка целевой батареи интеллектуальных тестов, включающая:

а) тест структуры интеллекта Амтауэра;

б) тест исследования ситуационных моделей применения интеллекта (оригинальный тест стратегии принятия решения);

в) тест исследования динамичности логических операций (интеллектуальные операции в дефиците времени, склонность к научению).

2.7. Требования к профессионально-этическому менталитету

Профессионально-этический менталитет инженера по подготовке производства отдельного структурного подразделения должен не только полностью соответствовать декларируемым ИДЕАЛАМ ФИРМЫ, но и ВСЕЦЕЛО отражать ДЕЙСТВИТЕЛЬНУЮ, а

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не мнимую, сопричастность работника во всех сферах осуществляемой деятельности Фирмы как полноправного ГРАЖДАНИНА ФИРМЫ.

Особая должностная ответственность, выработанное в процессе трудовой деятельности чувство профессионального долга, чести и гордости обеспечивают тот уровень профессионально-этического менталитета, который служит примером для остальных работников подразделения. То есть можно утверждать, что непосредственно сам характер труда этой профессии служит естественной предпосылкой формирования предельно «высокого» уровня профессионально-этического менталитета.

В свою очередь, даже трудно представить тот урон производственной и технологической дисциплины, а в итоге и репутации Фирмы, который может нанести работник с крайне низким уровнем личного самоосознания и сопричастности к производимому им труду в должности инженера по подготовке производства.

Поэтому, для того чтобы быть действительным целеполагающим ориентиром трудовой деятельности работника, декларируемые идеалы Фирмы должны представлять собой ЛИЧНУЮ программную функцию как на сознательном, так и на подсознательном уровне менталитета работника, т.е. они должны представлять собой и цель, и мотивацию одновременно, или, иными словами, должен осуществиться синтез «надо» и «хочу» в единую программу мотивации и действия. Весьма принципиальным в данном случае видится уточнение о подсознательном уровне формирования целеполагающего мотивирования, поскольку именно на этом уровне реализуется действительная, а не мнимая, программа (так как сознание и сверхсознание работают по принципу «фильтра» для «нежелательных» подсознательных процессов и могут быть ориентированы на активно внедряемый «извне» образ или модель «правильной» жизнедеятельности).

Целостность (отсутствие «раздвоенности» и утери самоосознания), а также продуктивность (т.е. свободное функционирование сознающей себя личности в направлении максимальной самореализации) как базисные характеристики менталитета при отборе кандидатуры на должность инженера по подготовке производства

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

структурного подразделения должны учитываться самым тщательным образом.

В личной характеристике работника Фирмы предлагается отдельно рассматривать такую этико-ментальную характеристику, как «тип ориентации работника», по следующим направлениям:

а) рецептивная ориентация («получающая»);
б) эксплуататорская ориентация («берущая»);
в) накопительская ориентация («сберегающая»);
б) рыночная ориентация («обменивающая»);
д) продуктивная («производящая»).

В целях повышения значимости для работника данного ранга личных этико-ментальных принципов (определенных как «идеалы Фирмы») предлагается заблаговременно формировать и воспитывать резерв руководящих и инженерно-технических кадров в «стенах» Фирмы путем максимальной активизации их делового потенциала и обеспечения их труда на благо Фирмы продуктивной и здоровой, в целом для всего общества, мотивированностью (самоотдачей).

2.8. Методы исследования личности на ментальном уровне

Оценка таких базисных качеств личности, как структура менталитета и мотивационные аспекты деятельности личности, скорее, относится к методам психоанализа и требует достаточно надежных проективных методов и известного опыта практикующих диагностов.

Среди проективных методов наибольшей валидностью и надежностью зарекомендовали себя методы психографологии, френологии, рисуночные тесты; можно в какой-то мере использовать тесты Роршаха и Люшера, а также метод репертуарных решеток (последний более защищен, чем метод Люшера от искажения информации). Метод Роршаха недостаточно хорошо адаптирован к прикладному использованию в целях профотбора; а вот репертуарные решетки в последнее время начали свое весьма продуктивное продвижение на рынок прикладных методов.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме указанных методических инструментов, обязателен отзыв деловых экспертов, близко знающих данного работника по предыдущей трудовой деятельности, а также максимально полный сбор документированной анкетной информации.

Также весьма желательно использовать испытательный срок с последующим анализом этого периода всеми доступными методами.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оглавление

Часть 1

ДИАГНОЗ: БОЛЕЗНЬ УСПЕХА/НЕУСПЕХА. О ЦАРЕ ПИРРЕ И САМОМ КРУТОМ ВОЕННОМ «ТИТАНИКЕ»....3
СТРАТЕГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ, или ПОЧЕМУ МЫ ОШИБАЕМСЯ....11
СИЛА САМОСОЗНАНИЯ (Практические советы тем, кто хотел бы идти своей дорогой и достигать намеченного)....17
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАЩИТЫ ОТ ПРОБЛЕМ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСМЕНА....22
ПЕРЕМЕНЫ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС (Люди, которые поддерживают перемены, и люди, которые их губят...)....29
ТЕ, КТО МОГУТ «ВЗОРВАТЬ» ВАШУ ФИРМУ ИЗНУТРИ....39

Часть 2

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СЛУЖБУ ПЕРСОНАЛА....45
«О ПСИХОГРАММЕ...»....52
КРИТЕРИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, или КАКОЙ РАБОТНИК ВАМ НУЖЕН....57
КОЕ-ЧТО ИЗ ПРАКТИКИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА (заметки психодиагноста)....63
КРАТКИЙ ОБЗОР ПРАКТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ПСИХОДИАГНОСТИКИ....69
КАК РАСПОЗНАТЬ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРА ИЛИ КОНКУРЕНТА....79
ПУТЕШЕСТВИЕ ПО КОГДАШНЕЙ СТРАНЕ ШУХЛЯНДИИ....85
СПЕЦИФИКАЦИИ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ....93
КОМАНДА И ЕЕ КОМАНДАНТЕ....96

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Часть 3. ТЕСТЫ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО ПСИХОМОНИТОРИНГА

ТЕСТ САМООЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ – опросник «Личностный дифференциал» (ОЛД) 107

ТЕСТ СУБЪЕКТИВНОГО ОЦЕНИВАНИЯ ОПАСНОСТИ 143

ТЕСТ «ОДН» 149

Приложение 1. ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА СОСТАВЛЕНИЯ ПСИХОГРАММЫ БАНКОВСКОГО РАБОТНИКА 170

Приложение 2. ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА СОСТАВЛЕНИЯ ПСИХОГРАММЫ ИНЖЕНЕРА ПО ПОДГОТОВКЕ ПРОИЗВОДСТВА 189

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ОБ АВТОРЕ

Тараненко Владимир Иванович (род. 1962) в настоящее время является экспертом в области визуальной психодиагностики и графологического психоанализа Центра психологических и социальных технологий. Кроме того, он преподает в Университете эффективного развития ряд дисциплин: графологию, физиогномический психоанализ, специальные приемы имиджа и рекламы, корпоративный психомониторинг. Автор ряда работ в области психоанализа брэнд-марок, а также разработки современных методов психодиагностики персонала и постановки задач по их программному обеспечению.

На договорной (контрактовой) основе оказывает услуги как практикующий психодиагност-графолог и специалист по психологии управления. Обладает определенной приоритетностью в ряде принципиальных методических подходов к исследованию профессий как на уровне создания методических руководств, так и в практическом плане.

Является соразработчиком компьютерного комплекса психофизиологической диагностики «Корвус», внедренного на предприятиях Украины. Некоторые инновации комплекса представляют определенный научный и практический интерес.

В последние годы область его профессиональной деятельности расширилась: обучающие семинары в сфере психологии безопасности бизнеса, преподавание авторских курсов по визуальной психодиагностики, психологии в рекламе и дизайне. Его статьи издавались во многих популярных периодических изданиях, например журналах «Офис», «Зеркало рекламы», «Энергетическая политика Украины», «Галицкі контракти», «Зеркало недели», «Пропоную роботу» и др. В 2001 году в издательстве Ника-Центр (Киев) вышла в свет первая книга В. И. Тараненко «Почерк, портрет, характер. Скрытая психодиагностика в практическом изложении».

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тараненко В.

Т19 Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала.– К.: Ника-Центр, 2002.– 240 с.
ISBN 966-521-148-X

В книге в популярной и увлекательной форме повествуется об отборе, отслеживании, прогнозировании, обучении и повышении качества персонала – обо всем том, что включает в себя система корпоративного мониторинга персонала.

Несомненный практический интерес представляют тесты с автоматическими интерпретаторами – результат десятилетнего опыта работы автора в сфере отбора и обучения персонала в структуре Минэнерго Украины и с многочисленными заказчиками на договорной основе. Не имеет аналогов в отечественной и зарубежной литературе структура алгоритмов системы автоматизированного мониторинга персонала. Появление этой книги – результат практических наработок автора в сфере диагностики персонала и развертывания служб управления персоналом в корпорациях и на фирмах: он расписал более 50 психограмм конкретных профессий.

Книга написана легким, образным языком, чтобы ею мог воспользоваться как можно более широкий круг управленцев. Очень полезна она будет также для тех, кто только собирается сделать карьеру в сфере управления. При всей своей доступности материал глубокий, хорошо проработанный и лишен бича популярной литературы – банальности.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф