

ББК 88 ШЗ9

ШЗ9

Шейнис М.Ю.

Рабочая книга психолога организации. - Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2005. -224 с.

ISBN 5-94648-002-2

В книге рассмотрены научно-методические вопросы организации работы психологической службы на предприятиях (в организациях) различных форм собственности. Монография может быть также использована в качестве учебного пособия по курсам: организационное консультирование; социально-психологические технологии в управлении; информационные технологии в кадровой работе.

Данная работа предназначена для практических психологов, студентов психологических факультетов, работников кадровых служб, руководителей предприятий и организаций.

ISBN 5-94648-002-2

© Шейнис М.Ю., 2001

© Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2001

ОГЛАВЛЕНИЕ

стр.

Введение

5

ГЛАВА I

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СЛУЖБА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

1.1.	Организационно-методологические принципы психологической службы организации (предприятия)	10
1.1.1.	Общие положения	10
1.1.2.	Цели и задачи психологической службы	11
1.1.3.	Принципы пользования психологической информацией	16
1.1.4.	Морально-этические принципы работы психолога	18
1.2.	Положение о психологической службе предприятия (организации)	20
1.3.	Должностная инструкция специалиста-психолога	26
1.4.	Планирование и нормирование работы психологической службы	32
1.4.1.	Методики расчета трудоемкости различных видов работы психолога	33
1.4.2.	Рекомендации по составлению плана работы психолога	36
1.5.	Регламентация отношений психолога, как внешнего консультанта, с заказчиком и клиентами	42

ГЛАВА II

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ОТБОР КАНДИДАТОВ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

2.1.	Этапы подбора персонала	51
2.2.	Разработка психологических критериев оценки профпригодности для различных должностей и профессиональных категорий работников предприятия	54
2.2.1.	Разработка экспериментальной модели определения профпригодности	54
2.2.2.	Разработка формулы оценки профпригодности специалистов	59

2.2.3.	Выделение факторов, влияющих на успешность профессиональной деятельности	63
2.3.	Схема работы психолога по отбору кандидатов для приема на работу	67

3

2.3.1.	Предварительное изучение	67
2.3.2	Количественная оценка степени профессиональной пригодности	80

ГЛАВА III

УЧАСТИЕ ПСИХОЛОГА В РАБОТЕ ПО ОЦЕНКЕ, РАССТАНОВКЕ И ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА

3.1.	Роль и задачи психолога в работе аттестационной комиссии	84
3.1.1.	Оценка объективной адаптации сотрудника	87
3.1.2.	Оценка субъективной адаптации сотрудника	103
3.1.3.	Работа психолога по повышению уровня адаптации сотрудников	115
3.2.	Прикладные социально-психологические исследования в организации (на предприятии)	124
3.2.1.	Диагностика социально-психологического климата	126
3.2.2.	Диагностика эффективности управленческих решений	142
3.3.	Консультирование сотрудников и руководителей различного уровня	146
3.3.1.	Оформление и форма представления информации по психологическому обследованию сотрудника	147
3.3.2.	Оформление, форма представления информации по изучению социально-психологического климата и подготовка комплексного отчета	161
3.3.3.	Особенности консультирования по различным формам представленной информации	166
3.4.	Работа психолога с увольняемыми и уходящими на пенсию работниками	169
3.5.	Обучение различных категорий персонала основам психологических знаний	181

Литература	183
------------	-----

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Модифицированная карта личности	187
Приложение 2 Профессиограмма сотрудника ОТО	191
Приложение 3 Варианты вопросов анкеты	202
Приложение 4 Результаты анкетного опроса (гистограммы)	211

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на то, что психологические знания необходимы предпринимателю любого уровня, психологическая служба не есть основная, неотъемлемая часть бизнеса. Необходимость в ней возникает лишь на определенном этапе развития предприятия, экономики в целом, когда экстенсивный путь развития более неприемлем. В России этот этап начался тогда, когда хороших специалистов стало невозможно удержать на предприятии лишь **только** своевременной выплатой среднего уровня зарплаты; далее, процесс экономического развития приведет к тому, что привлечь и удержать в фирме необходимых специалистов **только** более высокой зарплатой также будет невозможно (зарплату нельзя повышать до бесконечности, да и средняя зарплата в конечном итоге будет настолько высока, что позволит жить в достаточно комфортных условиях). В связи с началом и развитием этого процесса в нашей стране будет расти значение и необходимость психологического обеспечения управления персоналом предприятий и организаций различных форм собственности.

По ряду экономических причин, мелкие и средние предприятия пользуются услугами психолога-консультанта лишь время от времени, для решения определенных проблем. Наиболее часто среди них встречаются следующие:

1. Предприятие хочет пригласить нового человека на достаточно ответственную должность. Есть сомнения в правильности выбора или уже отобрано несколько кандидатур. Психолог должен высказать свое обоснованное мнение.
2. На предприятии назрели структурные преобразования. Генеральному директору посоветовали пригласить психолога для анализа ситуации.
3. Несколько человек или групп враждуют между собой. Это пагубно влияет на результаты деятельности предприятия. Необходимо сплотить коллектив.
4. Генеральный директор считает, что один из членов совета директоров (начальник структурного подразделения) перестал справляться со своими обязанностями по психологическим причинам. С ним необходимо индивидуально поработать психологу.
5. Начальник отдела добивается блестящих результатов, но ценой постоянных конфликтов. Возникла угроза потерять одного или нескольких ведущих специалистов.
6. Возникло недопонимание между различными уровнями управления (директорат и руководители отделов).
7. Возникло недопонимание между руководством предприятия и рядовыми сотрудниками.
8. Первое лицо предприятия считает, что сотрудники отдела сбыта не умеют работать с клиентами. Необходимо разработать программу и провести тренинг общения или тренинг продаж.

Иметь в своем штате психолога, а тем более психологическую службу могут позволить себе только наиболее стабильные средние предприятия и крупные фирмы. И в результате правильно организованного психологического сопровождения:

- Можно по-новому понять мотивы и потенциал ключевых фигур организации, природу их компетентности, ведущие мотивы и неполностью удовлетворенные психологические потребности.

- Появляется возможность с иной точки зрения взглянуть на сильные и уязвимые места той или иной организации, причем становятся очевидными многие важнейшие факторы, ускользающие от внимания при традиционной оценке деловой состоятельности компаний: финансовое положение, бизнес-планы, позиция на рынке, структура и т.п.

- Исследуемые сотрудники не только получают портрет своих сильных и слабых сторон, но видят свои нереализованные возможности. И если они готовы к движению и росту, то получают соответствующий стимул. А позитивные изменения ряда заметных фигур ведут обычно к улучшению ситуации предприятия в целом.

- Руководитель предприятия получит мощное средство для осуществления кадровой политики. Он сможет не по наитию, а осознанно выбирать из числа своих подчиненных самых подходящих кандидатов для выполнения определенной работы сотрудника.

- У организации появляется возможность создать оптимальные условия для развития личностных и профессиональных качеств сотрудника.

- Руководители среднего звена также смогут легче разобраться в качествах подчиненных, увидеть в них не штатные единицы, а людей с достоинствами и недостатками, которые составляют особого рода капитал фирмы и развитию которых он может способствовать.

Анализируя литературу, посвященную работе психолога на предприятиях и организациях, легко заметить следующие ее недостатки:

1. Излишний академизм. Это тот случай, о котором Г.Гурджиев (55, с. 90) говорил: "Если знание уходит далеко от бытия, оно становится теоретическим, абстрактным и неприменимым в жизни, а фактически - вредным; ибо вместо того, чтобы служить жизни и помогать людям успешно бороться с трудностями, которые им встречаются, оно усложняет жизнь человека, привносит в нее новые затруднения, горести и беспокойства, которых в ней не было раньше." В психологической практике это выражается в том, что всесторонний анализ понятий, детализация критериев, необходимые в научных исследованиях, в исследованиях прикладных, приводят к большим затратам времени на диагностику. При этом подобные схемы работы дают очень мало практических рекомендаций. Следствием такого подхода является трудность перевода результатов на язык менеджеров и невозможность объяснения больших (иногда огромных) трудозатрат для получения достаточно расплывчатого результата.

2. Много рассуждений о требованиях к личности и профессиональным знаниям, умениям психолога. Много места занимают общеизвестные методики (опросники и ключи, интерпретация). Однако практического психолога интересует не то, каким он должен быть, а как ему работать. При этом он достаточно хорошо знает методики, успевшие стать классическими как в мире, так и в нашей стране.

3. Узость рассматриваемых проблем. Многие работы посвящены какой-то одной части функций психолога, иногда также являющейся узкоспециальной для определенной области экономики (бизнеса).

4. Для нашей психологической литературы характерно отсут-

7'

ствия разработанной нормативно-правовой базы работы психолога предприятия (организации); отсутствие вообще какого-то алгоритма работы психолога организации, не говоря уже о достаточно гибком, легко настраиваемом в зависимости от запросов руководства и сферы экономики, в которой работает предприятие.

Исходя из этого и были сформулированы следующие задачи книги:

1. Сформулировать обобщенную нормативно-правовую базу работы психолога предприятия (организации). При этом - учет особенности данного вида работы, состоящей в том, что заказчик и клиент не всегда одно лицо. Основные цели этих документов - защита клиента и психолога через заранее установленные условия сотрудничества с заказчиком; формулировка основных направлений работы и конкретизация задач по ним.

2. Алгоритмизация выполнения каждой задачи, поставленной перед психологом и зафиксированной в "Положении о психологической службе предприятия". Каждая профессия имеет уровень творчества и уровень ремесла. У артиста это соотношение в пользу творчества, у сапожника - в сторону ремесла. Но научить можно только тому, что систематизировано, т.е. алгоритму, ремеслу. Научиться искусству можно лишь овладев ремесленными навыками, работая затем в специально создаваемых условиях - творческих мастерских (на примере подготовки театральных артистов), но это достаточно трудоемкое обучение, "штучная" подготовка. Массовая необходимость психологов в организациях, предприятиях требует их массовой подготовки, а значит — четких алгоритмов профессиональной деятельности. В связи с этим была поставлена цель - дать определенный набор шаблонов-отчетов для освещения результатов работы психолога по выполнению каждой задачи, указанной в должностной инструкции. Другими словами, суть этой цели - материализация труда психолога, доступность анализа качественных и количественных показателей деятельности психологических служб в различных трудовых коллективах. Возможность для руководства фирмы иметь, видеть, ощущать, изучать весомый, реальный, красиво и понятно оформленный результат.

3. В настоящее время от психолога в экономической сфере требуются не только гибкие, но и экономичные алгоритмы трудовой деятельности. Особенностью работы практического психолога на предприятии (в организации) является наличие минимального времени на обследование и на обучение персонала, т.к. это не основное занятие для сотрудников, а лишь вспомогательный, дополнительный фактор повышения производительности труда. Исходя из этого, нами не рассматриваются групповые тренинги, т.к. тренинг в классическом виде при обучении на рабочем месте не реален по времени; а обучение с отрывом от производства в большинстве случаев не входит в задачи психологической службы предприятия (организации). В данной работе рекомендован только минимум необходимых при использовании предложенного алгоритма работы психологических методик. Это только те из них, которые оказались

достаточно экономичными и информативными. Общеизвестные методики только перечислены, а редко встречающиеся изложены достаточно сжато и имеют ссылки на более подробные публикации.

4. Данная работа представляет собой первую попытку путем обобщений результатов хронометража различных операций нормировать работу психологической службы предприятия (организации). Результатом этого является обоснование трудоемкости выполнения тех или иных задач, для устранения перегрузки специалистов путем сокращения количества функций или увеличения ставок психологов. Оптимальным в данном случае часто является вариант разнесения функций во времени при долгосрочном планировании (все функции разносятся на три года, и каждый год выполняется их очередная часть).

Насколько все эти задачи были выполнены, судить практическим психологам. Руководителям предприятий автор с удовольствием окажет помощь в создании психологической службы; обучении и стажировке психологов. Ваши предложения и замечания можете присылать по электронной почте: sheynis_ps@rambler.ru или sheynis@mail.ru или lad@smr.volga.customs.ru (для Шейниса М.Ю.), а также по телефонам: (8462) 32-10-79, 45-61-42.

ГЛАВА I

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СЛУЖБА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

1.1 Организационно-методологические принципы психологической службы организации (предприятия)

1.1.1. Общие положения

Организационно-методологические принципы психологической службы - это совокупность профессиональных принципов и правил взаимоотношений психолога с заказчиками, клиентами и другими пользователями психологической информацией. Можно сказать проще - это "моральный кодекс отношений, связанных с исполнением психологом организации (предприятия) своих должностных обязанностей".

Необходимость в разработке организационно-методологических принципов психологической службы вызвана тем, что:

- отношения в этой достаточно специфичной сфере служебных отношений должны строго регламентироваться общими для всех принципами;
- новые сотрудники психологической службы должны быстро изучить систему моральных ценностей, согласованных с требованиями администрации;
- разнообразие вероисповеданий и морально-этических концепций требует создания универсальных правил;
- следует четко определить взгляды на единоначалие, конфиденциальность психологической информации и роль психолога в управлении предприятием;
- собственник, хозяин предприятия иногда хочет проводить на предприятии политику, отличную от общепринятой в государстве;
- руководители предприятия меняются, психологическая служба должна работать по устойчивым правилам, на основе узаконенных нормативов.

10

Исходя из собственного опыта и опыта работы школьных психологов, коллег из Вооруженных Сил и МВД; взяв за основу нормативные документы психологической службы Государственного таможенного комитета (37), мы пришли к выводу о необходимости разработки организационно-методологических принципов психологической службы, состоящих из трех основных частей:

- цели и задачи психологической службы;
- правила пользования психологической информацией;
- морально-этические принципы работы психолога.

I 1.1.2. Цели и задачи психологической службы Первый раздел "Цели и задачи психологической службы" призван дать четкий ответ на вопросы:

- Зачем нужна практическая психология в организации, и каких целей хочет достигнуть психолог?
- Каков главный объект применения его профессиональных усилий?
- Что конкретно должен делать психолог, каковы границы его профессиональной компетенции?
- Как организовать свою деятельность так, чтобы, помогая руководству, стать необходимым и коллективу?

Речь идет о создании особой, пользуясь определением Л.С. Выготского, психотехнической теории, теории практики (14; 15).

В психологической литературе выделяются три основные идеи, лежащие в основе различных моделей работы практического психолога в организации.

Идея первая. Суть психологической деятельности - в научно-методическом обеспечении кадровой и воспитательной работы, то есть психолог выступает чуть ли не идеологом всей работы с кадрами, ее творцом, реализатором и, видимо, впоследствии, "козлом отпущения".

Идея вторая. Смысл деятельности психолога - в оказании помощи сотрудникам, испытывающим различные психологические или социально-психологические трудности. Психологам, работающим в русле моделей, построенных на этой идее, часто присущ специфический взгляд на сотрудников: они интересны

11

ему прежде всего с точки зрения наличия нарушений, которые надо исправлять.

Третья идея. Суть психологической деятельности - в сопровождении работника в процессе всей его работы. Понятие сопровождения не новое, но сегодня оно приобрело особую популярность (5; 10). Многие авторы пользуются близкими по смыслу терминами, например, "содействие" (19; 36; 42; 44). Такой подход к работе практического психолога позволяет сделать ее самостоятельной, но не чужеродной частью системы организации.

Психологическое сопровождение - это профессиональная деятельность психолога. Она осуществляется в рамках системы управления персоналом предприятия (организации) и направлена на создание социально-психологических условий для успешной профессиональной деятельности и личностного роста сотрудника в ситуациях служебного взаимодействия.

Объектом психологической практики в данном случае выступает профессиональная деятельность и личностный рост сотрудника, предметом - социально-психологические условия успешной профессиональной деятельности и личностного роста.

При этом психологическое сопровождение преимущественно осуществляется через руководителя традиционными формами управленческого и воспитательного взаимодействия. Такой подход, утверждающий преимущество скрытых форм воздействия по сравнению с непосредственным вмешательством психолога в жизнь сотрудника, его служебные и личные отношения, задает роль руководителя среднего звена в нашей модели психологической практики. Он должен стать соратником психолога в разработке стратегии сопровождения каждого своего подчиненного и основным ее реализатором. Психолог же помогает руководителю "настроить" процесс управления персоналом на конкретных сотрудников.

Термин "персонал" объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия "кадры", "работники", "сотрудники" и "персонал" - идентичны.

12

Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

Система работы с персоналом состоит из пяти взаимосвязанных подсистем. Каждая из этих подсистем безусловно включает в себя психологическую составляющую:

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Сюда входят организационно-методологические принципы психологической службы в организации (на предприятии).

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест, определяется требованиями к кадрам, сформулированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест, включающими психологические требования к претендентам на вакантные должности.

Оценка персонала - определение степени соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При наличии вакантной должности определяется потенциал работника, который позволяет судить о его способности занять эту должность. Анализ соответствия (занимаемой определенной период должности) проводится путем оценки как потенциала работника, так и степени его индивидуального вклада с учетом результатов труда. При этом важно точно обозначить роль и место психолога в работе аттестационной комиссии.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия.

Обучение персонала предполагает обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

К сожалению, до сих пор открытыми остаются вопросы о роли психолога при обучении сотрудников без отрыва от производства и собственно о психологической составляющей этого обучения для различных категорий работников.

В рамках каждой из подсистем управления персоналом можно выделить следующие направления деятельности психолога:

13

I. Прикладная психодиагностика.

Диагностика является, первым и необходимым компонентом модели, однако она не должна становиться самоцелью. Диагностика включает в себя разделы:

1. Психодиагностика при приеме на работу. Ее цель - определить степень способности кандидата соответствовать требованиям трудовой деятельности (в зависимости от участка работы). На этом этапе работы с персоналом психолог заботится о том, чтобы отобрать кандидатов, наиболее соответствующих требованиям моделей рабочих мест организации. Превалирующими требованиями этого отбора являются требования организации трудового процесса. Учет личностной ситуации претендента на вакантную должность необходим, но превращение фирмы в приют для неудачников - это та крайность, которой следует

избегать.

2. **Периодическая психодиагностика** сотрудников, работающих в организации. Эта диагностика, в отличие от диагностики при приеме на работу, в первую очередь нацелена на помощь работникам в личностном росте и в сохранении психического здоровья. Она проводится в два этапа:

- *Первичная психодиагностика сотрудников.* Ее цель - выявить группу лиц, нуждающихся в психологической помощи. Диагностика проводится со всем персоналом. Следствием этого является то, что наряду с требованиями валидности и надежности основным требованием к применяемым методикам является экономичность. Экономичная методика - это короткая, многофункциональная, легкая в обработке и по возможности однозначная в интерпретации.

Углубленное психологическое обследование. Оно проводится с теми, кто нуждается в психологической помощи для подтверждения и уточнения гипотезы о причинах существующих проблем. Гипотеза выдвигается на основании данных первичной психодиагностики.

II. Психокоррекционная и развивающая работа.

Те сотрудники, у которых не выявлено социально-психологических и личностных проблем, обучаются в форме лекционных занятий и закрепляют необходимые навыки на тренингах.

С теми работниками, у кого выявлены определенные проблемы, проводится коррекционная работа.

III. Психологическое консультирование сотрудников и руководителей структурных подразделений

Основой для планирования и проведения психологического консультирования персонала являются индивидуальные психологические карточки на каждого сотрудника (в них содержится сжатая социально-демографическая информация и цифровые (кодовые) результаты всех психодиагностических методик, которыми данный сотрудник был обследован с момента приема на работу) и анализ социально-психологического климата в каждом отделе.

Заполнение индивидуальных карточек и анализ социально-психологического климата проводятся на основе данных психодиагностики при приеме на работу, периодической диагностики индивидуальных особенностей сотрудника и показателей социально-психологического климата во всех структурных подразделениях организации.

Виды работы в данном направлении деятельности:

- *Консультирование сотрудника.* Оно может проводиться как по его запросу, так и в форме плановой беседы по результатам первичной психодиагностики.

- *Консультирование руководителей среднего звена.* В этот раздел работы входит консультирование руководителя по проблемам эффективного управления вообще и по поводу проблем взаимодействия конкретных сотрудников в отделе. Наиболее перспективным направлением, на наш взгляд, участие психолога в работе аттестационной комиссии. Аттестационная комиссия в этом случае представляет собой организационную форму, в рамках которой происходит объединение информации о сотруднике и разработка единой стратегии сопровождения каждого сотрудника, отдела и группы отделов по направлениям.

- *Посредническая работа в межличностных и межгрупповых конфликтах.* Хорошо организованная работа по диагностике и анализу социально-психологического климата в каждом структурном подразделении и во всей организации в целом позволяет вовремя принимать профилактические меры для предотвращения конфликтных ситуаций. В том случае, если конфликт не удалось предотвратить, наличие всей полноты информации сделает его управляемым, даст возможность получить позитивный результат.

IV Социально-диспетчерская деятельность

Заключается в переадресовке сотрудника к другим специалистам в том случае, когда он не в состоянии оказать необходимую помощь. Задачи психолога в этом случае:

- поиск специалиста,
- отслеживание взаимодействия сотрудника со специалистом,
- осуществление психологической поддержки сотрудника в процессе работы со специалистом.

Детальная проработка всех составных частей этой модели и наполнение конкретным содержанием перечисленных направлений деятельности психолога организации (предприятия) - предмет рассмотрения во II и III главах нашей книги.

1.1.3. Принципы пользования психологической информацией

Правила пользования психологической информацией определяют основные требования и условия получения, хранения и использования психологической информации, а также права и обязанности психолога, испытуемых и пользователей информацией данного вида. Они состоят в следующем:

1. Основные понятия:

- Психологическая информация - информация, полученная путем применения всего арсенала методик психологических исследований (результаты исследований, выводы и рекомендации психолога в устной форме, на бумажных и электронных носителях);
- Испытуемый - кандидат на замещение вакантной должности или работник предприятия (организации);
- Заказчик - руководитель предприятия (организации); Пользователи — должностные лица предприятия, имеющие доступ к психологической информации;

2. Статус психологической информации.

- 2.1. Психологическая информация относится к конфиденциальной информации (т.е. используется только определенным кругом должностных лиц).
 - 2.2. Она имеет рекомендательный характер. Окончательное решение по выводам психолога принимает первое лицо предприятия (организации).
- 16
- 2А Прямой доступ к психологической информации имеют первое лицо предприятия и его заместитель по кадровым вопросам (менеджер по кадрам). Другие должностные лица предприятия (организации) могут получить информацию ограниченно, в части, их касающейся.
- 2.4. По запросам должностных лиц психолог сообщает конкретную информацию по конкретному вопросу, ориентируясь при этом на защиту интересов личности испытуемого, проявляя корректность.
 - 2.5. Психологическая информация используется исключительно в служебных целях.
3. *Принципы оформления заключений и правила хранения информации.*
- 3.1. Выводы формулируются объективно, исключая симпатии и антипатии к испытуемому.
 - 3.2. В заключении указывается степень достоверности информации и границы ее применения.
 - 3.3. Окончательные вывод и рекомендации по результатам психологического обследования кратко формулируются в терминах, понятных для пользователя, в такой форме, которая не позволяет их домысливания.
 - 3.4. Протоколы обследований и заключения хранятся в кабинете психолога в сейфе в опечатанном виде.
4. *Права психолога.*
- 4.1. Прекратить доступ к психологической информации должностному лицу, допустившему нарушение ее конфиденциальности.
 - 4.2. Проводить дополнительные исследования.
 - 4.3. Получать конфиденциальную информацию о сотруднике из других документальных источников и от компетентных лиц.
 - 4.4. Обсуждать результаты обследований с компетентными коллегами.
 - 4.5. Использовать материалы своей работы в научно-исследовательских целях и публиковать их результаты в открытой психологической печати в установленной форме.
5. *Обязанности психолога.*
- 5.1. Знакомить испытуемого, заказчика и пользователей с этическими нормами и принципами своей работы.
- 17
- 5.2. Уведомлять заказчика о пределах своей компетентности и пределах своих возможностей в области сформулированного заказчиком запроса.
 - 5.3. Использовать стандартизированные методики, адекватные целям проводимого исследования.
6. *Права испытуемых.*
- 6.1. Получать психологическую информацию о себе (за исключением той, которая может травмировать испытуемого).
 - 6.2. При нарушении данных правил ходатайствовать о дисциплинарном наказании виновных или обратиться в судебные органы.
7. *Обязанности испытуемых.*
- 7.1. Кандидаты на замещение вакантных должностей и сотрудники предприятия (организации) обязаны содействовать работе психолога.
8. *Права пользователей психологической информацией.*
- 8.1. Получать психологическую информацию согласно п.2. настоящих правил.
 - 8.2. Предложить провести дополнительное исследование.
 - 8.3. Предложить провести повторное психологическое исследование комиссией, состоящей из специалистов-психологов.
9. *Обязанности пользователей психологической информацией.*
- 9.1. Формулировать запрос на выполнение психологической работы в конкретной форме.
 - 9.2. Используя психологическую информацию, учитывать ее конфиденциальный характер.
 - 9.3. Учитывать рекомендательный характер заключения психолога.
 - 9.4. Использовать психологическую информацию исключительно в служебных целях.
- 1.1.4. Морально-этические принципы работы психолога
- /. Принцип уважения личности.*
- 1.1. Правило равных отношений. Недопустимость дискриминации испытуемого (клиента) по социальному положению, полу, вероисповеданию и любым другим признакам.
- 18
- 1.2. Правило ненанесения ущерба испытуемому (клиенту).
 - 1.3. Правило отказа от психологического вмешательства в том случае, если психолог считает, что его действия могут нанести вред испытуемому (клиенту).

2. Принцип профессиональной компетенции.

2.1. Правило научности применяемых методов. Психолог должен использовать методы, получившие научное признание.

2.2. Правило взаимодействия с заказчиком. Уведомлять заказчика о пределах своей компетентности и возможностях психологической науки относительно решений конкретных практических вопросов.

2.3. Правило повышения профессиональной квалификации. Психолог может обратиться за консультацией к более квалифицированным коллегам. Постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений - обязанность каждого специалиста-психолога.

3. *Принцип конфиденциальности.*

3.1. Правило использования психологической информации. Психологическая информация о сотруднике не должна подлежать открытому обсуждению или передаче кому-либо за исключением заранее оговоренных случаев.

3.2. Правило ограничения разглашения информации личного характера. При осуществлении психологического вмешательства по просьбе сотрудника, полученная информация о нем может быть сообщена третьему лицу только по разрешению самого сотрудника и в определенных им пределах.

4. *Принцип ответственности.*

4.1. Правило безопасности методов работы. Психолог должен применять только те методы, которые являются безопасными для клиента.

4.2. Правило предотвращения необоснованных ожиданий.

4.3. Правило невовлечения в профессионально неопределенную ситуацию, т.е. в ту ситуацию, в которой роль или функции психолога окажутся неуместными или двусмысленными.

5. *Принцип профессиональной независимости.*

5.1. Правило пересмотра результатов психологического обследования. Пересмотреть результаты психологического обследования может только экспертная комиссия, состоящая из трех-

19

четырех психологов, квалификация которых не ниже, чем квалификация специалиста, получившего первоначальный результат. 5.2. Правило профессиональной независимости от идеологических-политических и религиозных убеждений. Психолог должен стремиться к тому, чтобы его заключение было максимально объективным.

1.2. Положение о психологической службе предприятия (организации)

Положение о структурном подразделении является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения на предприятии, основные его функции и задачи, права и ответственность. Положение о подразделении утверждается руководителем предприятия (организации). Более подробно этот вопрос рассмотрен в монографии А.П.Егоршина "Управление персоналом" (19). На основе предложенной им методики, с учетом опыта психологической практики, был составлен примерный вариант положения о психологической службе предприятия (организации).

Примерный вариант положения о психологической службе предприятия (организации).

I. Общая часть

1. Психологическая служба подчиняется заместителю генерального директора по кадровым вопросам.

2. Психологическая служба создается, реорганизуется и ликвидируется приказами директора по решению правления предприятия.

3. Руководитель психологической службы должен иметь высшее психологическое образование и опыт практической работы. На должности психологов принимаются специалисты с высшим базовым психологическим образованием, а также специалисты с высшим образованием, прошедшие специальную переподготовку в области практической психологии на факультетах

20

и курсах переподготовки, подтвержденную документом государственного образца.

4. В своей деятельности психологическая служба руководствуется следующими нормативно-правовыми документами:

- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- КЗоТ;
- Устав предприятия;
- Философия предприятия;
- План экономического и социального развития предприятия;
- Положение об оплате труда;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Коллективный договор;
- Организационно-методологические принципы психологической службы.

5. Основной целью деятельности психологической службы является психологическое обеспечение реализации кадровой политики предприятия.

II. Функции и задачи.

1. Проведение профессионально - психологического отбора кандидатов на работу.

1.1. Разработка и оптимизация критериев профотбора различных должностных и профессиональных категорий работников.

1.2. Подбор и стандартизация методик профотбора.

2. Работа по оценке и аттестации персонала.

2.1. Участие в работе аттестационной комиссии.

2.2. Проведение психологического анализа трудового вклада и потенциальных возможностей аттестуемых сотрудников.

2.3. Проведение работы по психологической профилактике должностных преступлений и нарушений трудовой дисциплины.

3. Участие в расстановке кадров в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями работников.

3.1. Проведение работы по анализу социально-психологических процессов в структурных подразделениях и выработка рекомендаций по управлению ими.

3.2. Осуществление динамического психологического наблюдения за

21

сотрудниками (регулярное повторное тестирование, анализ поведенческих фактов в быту и на работе и т.д.).

3.3. Проведение психологического анализа управленческой деятельности должностных лиц и кадровых решений (по решению первого лица организации).

4. Обучение персонала основам психологических знаний.

4.1. Обучение сотрудников приемам эффективного общения и разрешения конфликтных ситуаций.

4.2. Проведение психолого-педагогического обучения руководителей структурных подразделений.

4.3. Обучение персонала приемам саморегуляции психического состояния.

Обычно данный раздел дополняется детальным планом работы психологической службы на различные временные интервалы (в основном на один год). Вопросы подобного планирования рассматриваются в разделе "планирование и нормирование работы психолога". Однако существуют достаточно интересные рекомендации А.П.Егоршина (19) по представлению данного раздела в виде таблицы, которая выглядит следующим образом:

Наименование задач	Периодичность	Трудоёмкость задачи		Продолжительность выполнения	Календарные сроки		Функциональные связи	
		наед.	за год		Начало	Окончание	Входные	Выходные
1	2	3	4	5	6	7	8	9

"В графе 1 указывается полное наименование комплекса задач с добавлением признака периодичности выполнения (год, квартал, месяц, неделя, сутки).

В графе 2 приводится периодичность выполнения задачи, определяющая число повторений в течение года.

Используют общепринятые значения периодичности решения задач: для годовых — 1, для квартальных — 4, для месячных — 12, для недельных — 52, для ежедневных - 260.

В графе 3 указывается единичная трудоёмкость решения задачи в человеко-часах в данном структурном подразделении. Она определяется для каждой задачи по формуле:

$$t = 1/6 * (t_{min} + 4t_{cp} + t_{max})$$

Где t_{min} , t_{cp} , t_{max} - соответственно минимальное, среднее и максимальное значение затрат труда на решение данной задачи в предшествующие периоды или на другом предприятии с подобным структурным подразделением.

В графе 4 указывается годовая трудоёмкость в человеко-часах по всем задачам подразделения. Она в итоге не должна отличаться от величины нормативного фонда времени более чем на 10%. Нормативный фонд рабочего времени на одного человека составляет (260 дней * 8 часов) 2080 часов.

В графе 5 приводится продолжительность выполнения задачи управления в днях, определяемая путем деления единичной трудоёмкости на нормативный фонд времени

$d = t/8L$

Где d - нормативная продолжительность рабочего дня; L - численность работников структурного подразделения, участвующих в решении данной задачи. При разработке должностных инструкций L принимается равной 1.

При расчете задача рассматривается как непрерывная технологическая последовательность выполнения операций.

В графах 6 и 7 приводятся календарные сроки начала и окончания решения задач. При этом целесообразно использовать один календарь. Для годовых задач указывается число и месяц года (12.01). Для квартальных — число и месяц по первому кварталу (12.02), а остальные даты находятся программным способом. Для

месячных задач приводится число месяца (12.00). Для задач с недельной периодичностью - день недели (02.00). Для ежедневных задач сроки не проставляются.

При назначении календарных дат учитываются нормативные сроки предоставления отчетности в Госкомстат РФ и контролируется соблюдение временного условия по рабочим дням. Если это условие не соблюдается, то корректируется продолжительность выполнения задач и изменяются календарные сроки его начала и окончания.

В графах 8 и 9 указываются функциональные взаимосвязи структурного подразделения по конкретной задаче управ-

23

ления. Входные связи показывают подразделения, дающие исходную информацию для решения задачи. Выходные связи определяют подразделения-получатели результативной информации. "

III. Права.

1. Запрашивать у должностных лиц необходимую информацию и документацию для решения задач от структурных подразделений (отделов, служб, участков) в рамках компетенции службы.
2. Пользоваться услугами вычислительного центра, библиотеки, множительной лаборатории предприятия при решении задач. А также пользоваться услугами социальных и оздоровительных учреждений. Для осуществления профессиональной деятельности психологу выделяется отдельный рабочий кабинет и кабинет психологической разгрузки, которые оборудуются электронно-вычислительной и аудио-, видеотехникой, учебными и методическими пособиями, диагностическими методиками.
3. Проводить индивидуально-психологические и социально-психологические обследования структурных подразделений и давать соответствующие рекомендации.
4. Вносить предложения руководству организации о совершенствовании структуры и работы службы.
5. Разрабатывать должностные инструкции для подчиненных работников на основе типовых должностных инструкций и осуществлять контроль за их выполнением. Вносить предложения вышестоящему руководству о поощрении работников в соответствии со ст. 131 и ст. 134 КЗоТ РФ и о взыскании с работников за нарушение трудовой дисциплины в соответствии со ст. 135 КЗоТ РФ.
6. Вносить предложения по подбору и расстановке кадров, устанавливать подчиненным работникам должностные оклады при составлении штатного расписания и премировать работников в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты.
7. Организовывать и проводить оперативные совещания предприятия по всем вопросам, входящим в компетенцию психологической службы.

24

8. Участвовать в научно-практических семинарах и конференциях, посвященных психологическим проблемам. Обращаться к другим специалистам за консультацией.

9. Привлечение специалистов из других предприятий (организаций) осуществляется только по разрешению генерального директора.

IV. Ответственность

Руководитель психологической службы несет ответственность:

1. За несвоевременное и некачественное выполнение функций и задач, предусмотренных данным положением.
2. За несвоевременное и некачественное предоставление исходной информации по решаемым задачам генеральному директору, его заместителю по кадровым вопросам и в структурные подразделения.
3. За необоснованную и некачественную разработку планов и невыполнение заданий службы, указанных в плане экономического и социального развития.
4. За нарушение правил охраны труда, техники безопасности.
5. За нерациональное использование трудовых, материальных, технических, энергетических и финансовых ресурсов.

V. Поощрения

1. За своевременное и качественное выполнение функций и задач коллектив психологической службы предприятия может поощряться всеми мерами, согласно ст. 131 и ст. 134 КЗоТ РФ, по приказам генерального директора.

2. Показателями качества труда психологической службы являются: качество и своевременность проводимых обследований, надежность принимаемых на их основе решений, качество оформления заключений и рекомендаций и уровень трудовой дисциплины.

3. Сотрудники психологической службы стимулируются за выполнение следующих показателей: уменьшение потерь рабочего времени на 1 работника; уменьшение текучести кадров;

25

- увеличение надежности работы персонала (уменьшение возможной величины сбоев в работе по вине работников);
- увеличение коэффициента равномерности загрузки персонала работой;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- увеличение качества труда персонала предприятия;
- своевременное изучение и оптимизация социально-психологического климата в структурных

подразделениях.

4. Оценка, оплата и поощрение каждого сотрудника осуществляется руководителем психологической службы исходя из фактически отработанного времени, качества труда и индивидуального вклада в конечный результат. Оценку работы руководителя психологической службы осуществляет заместитель генерального директора предприятия по кадровым вопросам.

1.3. Должностная инструкция специалиста-психолога

Должностные инструкции являются основным документом, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Основными разделами должностной инструкции являются: общая часть, карта функциональных обязанностей, права, ответственность, поощрение.

Должностные инструкции позволяют:

- рационально распределить функциональные обязанности между сотрудниками;
- повысить своевременность и надежность выполнения задач за счет введения количественных показателей периодичности, трудоемкости, продолжительности и календарных сроков их выполнения;
- улучшить социально-психологический климат в коллективе, устранить конфликты между руководителями и подчиненными;
- четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами;
- конкретизировать права работника в части подготовки и принятия управленческих решений и использования ресурсов;
- повысить коллективную и личную ответственность работников за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей;
- повысить эффективность материального и морального стимулирования работников;
- организовать равномерную загрузку работников по периодам с минимальными потерями рабочего времени и перегрузками. Более подробно этот вопрос рассмотрен в монографии

А.П. Егоршина "Управление персоналом" (19). На основе предложенной им методики, с учетом опыта психологической практики, был составлен примерный вариант должностной инструкции руководителя психологической службы.

Должностная инструкция

руководителя психологической службы

(предлагаемый вариант)

I. Общая часть

1. Руководитель психологической службы является штатным работником, осуществляет руководство психологическим обеспечением деятельности предприятия. Руководитель психологической службы подчиняется заместителю директора предприятия по кадровым вопросам. Руководителю психологической службы подчинены все сотрудники данной службы.

2. На должность руководителя психологической службы на конкурсной основе назначается специалист с высшим психологическим образованием, имеющий стаж работы по специальности не менее трех лет. Назначение и освобождение руководителя психологической службы от занимаемой должности производится приказом директора предприятия.

3. Руководитель психологической службы в своей работе руководствуется следующими нормативно-правовыми документами:

- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- КЗоТ;
- Устав предприятия;

27

- Философия предприятия;
- План экономического и социального развития предприятия;
- Положение об оплате труда;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Коллективный договор;
- Организационно-методологические принципы психологической службы;
- Другими нормативными актами и документами по вопросам его деятельности и настоящей Инструкции.

4. Руководитель психологической службы должен знать: специализацию и особенности работы предприятия; стратегию развития предприятия; основы трудового и хозяйственного законодательства; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты; общую психологию; дифференциальную психологию; социальную психологию; психологию труда; психологию управления. А также в совершенстве владеть соответствующим психодиагностическим инструментарием; иметь навыки научного исследования и опыт преподавания психологических дисциплин.

5. Основной целью деятельности руководителя психологической службы является организация психологического обеспечения подбора, оценки, расстановки и обучения персонала предприятия.

II. Функциональные обязанности

1. Руководитель психологической службы реализует стратегию психологического сопровождения труда каждого сотрудника и психологическое обеспечение работы предприятия в целом.
 2. Организует работу подразделения на основе применения прогрессивных форм и методов управления и распространения передового опыта работы в области практической психологии.
 3. Принимает меры по совершенствованию профессионально-психологического отбора при приеме на работу.
 4. Обеспечивает наилучшие социально-психологические условия для использования знаний и опыта сотрудников предприятия.
- 28
5. Проводит работу по воспитанию кадров в духе строгого соблюдения интересов предприятия, укрепления трудовой и производственной дисциплины, развитию инициативы и трудовой активности сотрудников.
 6. Представляет в аттестационную комиссию психологический анализ трудового вклада и потенциальных возможностей аттестуемых сотрудников. Лично принимает участие в работе аттестационной комиссии.
 7. Участвует в расстановке кадров в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями работников.
 8. Организует динамическое психологическое наблюдение за сотрудниками (регулярное повторное тестирование, анализ поведенческих фактов в быту и на работе и т.д.) и отражает результаты этого наблюдения в индивидуальных карточках сотрудника.
 9. По заданию генерального директора проводит психологический анализ управленческой деятельности должностных лиц и кадровых решений.
 10. Организует обучение персонала основам психологических знаний и приемам саморегуляции.

III. Права.

1. Запрашивать у должностных лиц необходимую информацию и документацию для решения задач от структурных подразделений (отделов, служб, участков) в рамках компетенции службы.
2. Пользоваться услугами вычислительного центра, библиотеки, множительной лаборатории предприятия при решении задач. А также пользоваться услугами социальных и оздоровительных учреждений. Для осуществления профессиональной деятельности психологу выделяется отдельный рабочий кабинет и кабинет психологической разгрузки, которые оборудуются электронно-вычислительной и аудио-, видеотехникой, учебными и методическими пособиями, диагностическими методиками.
3. Проводить индивидуально-психологические и социально-психологические обследования структурных подразделений и давать соответствующие рекомендации.

29

4. Вносить предложения дирекции предприятия о совершенствовании структуры и работы службы.
5. Разрабатывать должностные инструкции для подчиненных работников на основе типовых должностных инструкций и осуществлять контроль за их выполнением. Вносить предложения вышестоящему руководству о поощрении работников в соответствии со ст. 131 и ст. 134 КЗоТ РФ и о взыскании с работников за нарушение трудовой дисциплины в соответствии со ст. 135 КЗоТ РФ.
6. Вносить предложения по подбору и расстановке кадров, устанавливать подчиненным работникам должностные оклады при составлении штатного расписания и премировать работников в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты.
7. Организовывать и проводить оперативные совещания предприятия по всем вопросам, входящим в компетенцию психологической службы.
8. Участвовать в научно-практических семинарах и конференциях, посвященных психологическим проблемам. Обращаться к другим специалистам за консультацией.
9. Привлекать специалистов из других предприятий (организаций) по разрешению генерального директора.

IV. Ответственность

Руководитель психологической службы несет ответственность:

1. За несвоевременное и некачественное выполнение функций и задач, предусмотренных данной Инструкцией.
2. За несвоевременное и некачественное предоставление исходной информации по решаемым задачам генеральному директору, его заместителю по кадровым вопросам и в структурные подразделения.
3. За необоснованную и некачественную разработку планов и невыполнение заданий службы, указанных в плане экономического и социального развития.
4. За нарушение правил охраны труда, техники безопасности.
5. За нерациональное использование трудовых, материальных, технических, энергетических и финансовых ресурсов.

30

V. Поощрения

1. Моральное поощрение руководителя психологической службы осуществляется при образцовом выполнении функциональных обязанностей приказом директора предприятия мерами согласно ст. 131 КЗоТ РФ. За особые трудовые заслуги заместитель директора по кадровым вопросам может представить

руководителя психологической службы к мерам поощрения, предусмотренными ст. 134 КЗоТ РФ: благодарность, выдача премии, награждение Почетной грамотой, представление к правительственной награде или почетному, званию.

2. Материальное поощрение руководителя психологической службы осуществляется по следующим показателям качества его труда: качество и своевременность проводимых обследований, надежность принимаемых на их основе решений, качество оформления заключений и рекомендаций и уровень трудовой дисциплины в подразделении.

3. Руководитель психологической службы поощряется (вознаграждается или премируется) сверх установленного оклада за выполнение следующих показателей:

- уменьшение потерь рабочего времени на 1 работника;
- уменьшение текучести кадров;
- увеличение надежности работы персонала (уменьшение возможной величины сбоев в работе по вине работников);
- увеличение коэффициента равномерности загрузки персонала работой;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- увеличение качества труда персонала предприятия;
- своевременное изучение и оптимизация социально-психологического климата в структурных подразделениях.

4. Оценку работы руководителя психологической службы осуществляет заместитель генерального директора предприятия по кадровым вопросам.

31

1.4. Планирование и нормирование работы психолога

Весь объем функций и задач психологической службы, по нашему мнению, нужно указывать в "Положении о психологической службе предприятия (организации)". Но конкретный объем работы на конкретный период времени в конкретных условиях все же целесообразно указывать в плане работы на данный период времени. Чаще всего планирование производится на один год.

Основная задача планирования подобного рода - получение максимального количества достоверной информации при минимальном уровне затрат трудовых и материальных ресурсов.

Планирование работы начинается с подготовительного периода. В него входят:

- изучение специфики деятельности предприятия (организации);
- изучение общей социально-психологической обстановки на предприятии (в организации);
- выделение "проблемных зон", работа в которых является первоочередной;
- разработка норм и критериев соответствия профессиональным требованиям различных категорий работников;

После этого, исходя из имеющихся трудовых, временных и материальных ресурсов, производится планирование мероприятий, необходимых в "проблемных зонах", а также профилактической и просветительской работы.

Любое планирование становится невозможным без определения трудоемкости каждой задачи, которая ставится перед подразделением или конкретным специалистом. При этом указать точную трудоемкость даже стандартных задач достаточно сложно, т.к. она определяется многими факторами, основными из которых являются:

- уровень механизации и автоматизации рабочего места психолога;
- отношением руководства и сотрудников к психологическим обследованиям;

32

- особенностями самого психолога (его квалификация, особенности мотивации и т.п.).

Поэтому мы сначала рассмотрим методики определения трудоемкости различных видов работы психолога, а затем - рекомендации по составлению такого плана работы психологической службы, в котором указаны не только задачи и методы их решения, но и даны формулы для подсчета их трудоемкости (при использовании определенных диагностических методик). Если возникнет необходимость изменить состав методик или схему достижения поставленных перед психологом целей, то с помощью одной или нескольких соответствующих методик трудоемкость можно будет пересчитать.

1.4.1. Методики расчета трудоемкости различных видов работы психолога

Наиболее эффективен для этой цели метод аналитического нормирования. Суть метода состоит в том, что сначала виды работ психолога классифицируются, т.е. выбирают затраты рабочего времени, которые предстоит нормировать. Затем выбирают методы исследования: моментальные выборочные наблюдения, фотография или самофотография рабочего дня, хронометраж.

Теоретически этот метод разработал Ф.У.Тейлор в начале XX века применительно к организации труда рабочих. В 20-х годах Центральный институт труда под руководством А.К.Гастева приложил ее к нормированию труда управленцев. По этой методике Центральное бюро нормативов по труду при НИИ труда разработало типовые нормативы времени по делопроизводству, бухгалтерскому учету, на машинописные работы и др.

Недостатки этого метода - трудоемкость и использование высококлассных специалистов при

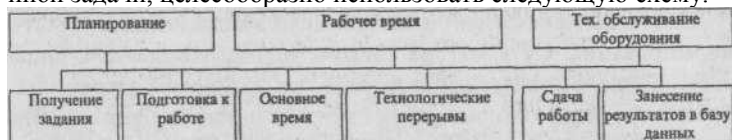
классификации работ, хронометраже и т.п., можно компенсировать методом экспертного нормирования. Метод экспертного нормирования применяется для быстрого, хотя и довольно неточного расчета трудоемкости. Этот метод применим также в тех случаях, когда такие методы как моментальные выборочные наблюдения, фотография или

33

2-Рабочая книга

самофотография рабочего дня, хронометраж невозможны. Суть метода состоит в том, что группа экспертов формирует нормативы по каждому виду работ. Правомерность их оценок проверяется методами ранговой корреляции. Он достаточно перспективен, т.к.:

- некоторое снижение точности нормативов компенсируется значительным снижением затрат на их разработку;
- для руководителей, по мнению А.П.Егоршина (19)- это единственно приемлемый метод. Для специалистов - основной, хотя более точным является метод аналитического, нормирования;
- опасения по поводу завышения нормативов экспертами ограничиваются применением дисперсионного анализа для обработки результатов, а также их дальнейшей коррекцией методами наблюдения, фотографии рабочего дня и хронометража. При расчете времени, необходимого для выполнения той или иной задачи, целесообразно использовать следующую схему:



В зависимости от задачи часть элементов этой схемы может отсутствовать.

Получение задания происходит в том случае, если его инициатива происходит от руководства предприятия (организации). Если же анализ данных, диагностическое обследование или коррекционные мероприятия заранее запланированы, то в этом случае происходит уточнение задач, сроков и контингента.

Планирование - это разработка общего плана действий исходя из требуемых и реально существующих ресурсов (людских, материальных, технических и т.п.)

Подготовка к работе включает в себя:

- подбор методик или конструирование анкеты и ее апробация;
- размножение (при необходимости) стимульного материала и бланков;
- уточнение с непосредственными участниками и (или) их руководством места и времени работы;

34

Основная работа при диагностике состоит из следующих разделов:

- инструктаж и раздача бланков или проведение собеседования;
- наблюдение за испытуемыми в процессе тестирования (в случае диагностической беседы - фиксация результатов по ее окончании);
- обработка результатов;
- анализ результатов;
- составление заключения.

Основная работа при коррекции и обучении состоит из тех же разделов, что и при диагностике, меняется только их содержание.

Технологические перерывы необходимы при обработке большого объема информации при помощи компьютера. В этом случае каждый час работы должен сопровождаться пятнадцатиминутным перерывом.

Техническое обслуживание оборудования - это периодический контроль состояния жестких дисков компьютера, их дефрагментация, тестирование компьютера различными антивирусными программами. Отсутствие подобных мероприятий приводит к полной или частичной потере всей информации, в том числе автоматизированных методик обработки и компьютерных баз данных. При наличии комнаты психологической разгрузки под "техническим обслуживанием" подразумевается уход за аквариумом, растениями, животными и собственно оборудованием, согласно требованиям соответствующей технической документации.

Сдача работы часто происходит в виде беседы с заказчиком в процессе представления ему отчета о проделанной работе. Иногда руководитель предпочитает самостоятельно изучить отчет, и лишь после этого уточняет у психолога те вопросы, в которых не смог разобраться самостоятельно; ставит задачи по дальнейшему изучению и коррекции ситуации.

Всю диагностическую информацию и данные о проделанной работе необходимо сохранять. Это позволяет отслеживать динамику социально-психологических процессов в коллективе, динамику личностных особенностей сотрудников. Кроме того, диагностические данные, планы работы психологической службы и ее отчеты дают возможность оценки работы психологов и совершенствования работы по психологическому обеспечению произ-

35

водственной деятельности. Для этого используются базы данных и заключения, варианты которых будут рассмотрены в соответствующих разделах

1.4.2. Рекомендации по составлению плана работы психолога

Годовой план работы составляется руководителем психологической службы и утверждается заместителем генерального директора (директором) по персоналу.

План работы состоит из следующих разделов: / *Психологическая диагностика кандидатов на занятие вакантных должностей и оптимизация критериев профотбора различных должностных категорий персонала.* Конкретное содержание этого вида работы изложено во II главе. Если цель подобной работы - изучение личностных особенностей человека, то нормы трудозатрат на каждого кандидата, при оптимальном количестве психодиагностических методик, рассчитаны следующим образом:

	Среднее время (в минутах)	
Ознакомительная беседа	60	
Выдача бланков, инструктаж	15	
Тестирование методикой СМИЛ	60	2 часа
Обработка результатов СМИЛ: - введение в компьютер	15	
- распечатка результатов	20	
- анализ результатов	30	
Тестирование методиками «Сонди» и «Люшер»	45	
Обработка и анализ результатов методик «Сонди» и «Люшер»	60	
Уточняющая беседа	60	
Оформление заключения	45	
Подготовка пакета бланков на 1 испытуемого (5 бланков)	10	
ИТОГО	7 часов	

Если при обработке результатов методики СМИЛ данные оказываются недостоверными, то пункты "тестирование методикой СМИЛ" и "Обработка результатов СМИЛ" повторяются, сле-

36

довательно, и время на их проведение учитывается два раза. При втором недостоверном результате данной методики от дальнейшего обследования целесообразно отказаться. Но если это невозможно, следует применить другие методики.

Однако для многих должностей не требуется каких-либо специальных черт характера и навыков, так как работник выполняет простые функции, не связанные с материальной ответственностью, ношением, хранением и применением оружия и т.п. Его ошибки не влекут за собой опасных последствий для общества и отдельных граждан. В этом случае задача психолога состоит не в глубоком изучении свойств личности, а в подборе кандидатов, чьи психологические показатели не выходят за пределы нормы. В этом случае трудозатраты можно значительно уменьшить тем, что:

- методика СМИЛ заменяется одним из личностных опросников на 80-170 вопросов с простой шкалой достоверности. Могут быть использованы: методика определения нервно-психической устойчивости, риска дезадаптации в стрессе "Прогноз"; многоуровневый личностный опросник "Адаптивность" и другие, описанные в учебном пособии Д.Я.Райгородского "Практическая психодиагностика" (43);
- время беседы уменьшается за счет использования "биографической анкеты", описанной во II главе;
- для уточнения результатов используются наиболее подходящие субтесты из методики Векслера (выборочно) или подобные им интеллектуальные тесты, например, когнитивно-ориентировочный тест (КОТ).

2. Участие в работе аттестационной комиссии.

На основе результатов методики ГОЛ (групповая оценка личности), которая проводится во всех структурных подразделениях предприятия (организации) на начальном этапе планирования, а также данных психодиагностики при приеме на работу и плановых обследований (динамическое психологическое наблюдение за сотрудниками), делается психологическое заключение о степени соответствия сотрудника занимаемой должности.

Для изучения степени удовлетворенности работника условиями труда применяются методики "Степень неудовлетворенности условиями труда" и "Методика цветowych метафор".

37

Результатом является заключение о степени адаптации сотрудника. Это заключение представляется на аттестационную комиссию.

Расчет трудозатрат на данный вид работы производится следующим образом:

	Среднее время (в минутах)
Составление социально-психологической характеристики сотрудника (на основе заключения ГОЛ по тому структурному подразделению, в котором он работает)	30
Изучение степени неудовлетворенности условиями труда	15
- подготовка (бланк, инструктаж)	20
- тестирование	45
- обработка и анализ	
Метод цветowych метафор	15
- подготовка (бланк, инструктаж)	45
- тестирование	60
- обработка и анализ	
Беседа на основе данных психодиагностики	60
Составление итогового заключения	45
ИТОГО	5,5 часов

В условиях дефицита времени, как показала практика, в большинстве случаев достаточным бывает ограничиться только индивидуальным заключением по методике ГОЛ (групповая оценка личности). Но если в этом заключении имеются значимо низкие оценки по одному или нескольким блокам качеств, необходима дополнительная информация.

Расчет времени на обработку групповой оценки личности (ГОЛ) в структурном подразделении представлен в п.6 данного раздела "Проведение подготовительных мероприятий...". Если по каким-то причинам в начале планируемого периода или перед ним изучить все отделы и службы этой методикой не удалось, то перед каждой аттестацией необходимо изучать те структурные подразделения, сотрудники которых аттестуются.

3. Анализ социально-психологических процессов в коллективе.

Наиболее экономичной и информативной методикой, позволяющей изучить всевозможные мнения и настроения работников, является Анкетный опрос. Более подробно об этом методе и его возможностях написано в III главе.

38

Как и ГОЛ (групповая оценка личности), Анкетный опрос сотрудников с целью изучения социально-психологического климата предприятия (организации), лучше проводить в "подготовительный период". Однако эту методику часто приходится применять для изучения эффективности управленческих решений и для повторного изучения социально-психологического климата в тех подразделениях, где проводились мероприятия по его улучшению.

Расчет времени на разработку, проведение и анализ результатов Анкетного опроса различного содержания представлен в п.6 данного раздела "Проведение подготовительных мероприятий...".

4. Динамическое психологическое наблюдение за сотрудниками.

Исходя из возможностей психологической службы, осуществляется психологическая диагностика сотрудников. При этом необходимо стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник был обследован один раз в 2-4 года.

Расчет трудоемкости данного вида работы производится аналогично нормам трудозатрат на каждого кандидата при приеме на работу. При использовании другого набора тестов время на диагностику, обработку и анализ рассчитываются согласно средним показателям хронометража.

5. Обучение различных категорий персонала основам психологических знаний.

В среднем на подготовку одного часа занятий необходимо три часа работы психолога. Желательно подготовку осуществлять в библиотеке, используя "методический день", т.е. специально предусмотренное время (8 часов в неделю) для повышения квалификации, самообразования и подготовки к занятиям.

6. Проведение подготовительных мероприятий для планирования работы на следующий год. (В том случае, если психологическая служба предприятия работает первый год, эти мероприятия проводятся в начале планируемого периода.)

- изучение общей социально-психологической обстановки на предприятии (в организации);
- выделение "проблемных зон", работа в которых является первоочередной.

39

Для изучения различных показателей социально-психологического климата применяется Анкетный опрос. Групповая оценка личности (ГОЛ) дает показатель степени адаптивности каждого сотрудника в структурном подразделении.

Эти две методики, прекрасно дополняя друг друга, позволяют "в первом приближении" увидеть социально-психологический "портрет" фирмы.

Расчет времени на проведение ГОЛ-12 (групповая оценка личности) в структурном подразделении производится следующим образом:

(N– количество сотрудников в обследуемом подразделении)	Среднее время (в минутах)
Подготовка набор бланка на компьютере размножение бланков договоренность с руководителем о месте и времени обследования	N*3 N*3 30
Тестирование	30
Нахождение среднего арифметического значения каждого качества у каждого сотрудника	N*30
Подсчет среднего по отделу значения каждого качества	(N*2)*12
Нахождение стеновых баллов у каждого сотрудника по каждому качеству	N*6
Нахождение среднего арифметического значения каждого блока качеств у каждого сотрудника	N*5
Подсчет среднего по отделу значения каждого блока качеств	(N*2)*12
Нахождение стеновых баллов у каждого сотрудника по каждому блоку качеств	N*5
Анализ данных, подготовка и печать отчета	5 часов
Представление отчета руководителю	1 час
Занесение данных на каждого сотрудника в Индивидуальную карточку базы данных	N*20
ИТОГО	7 часов + N*2 часа

40

Расчет времени на проведении Анкетного опроса производится следующим образом:

(N– количество обследуемых сотрудников)	Среднее время (в минутах)
Разработка текста анкеты	4 часа
Согласование текста анкеты с руководством (до и после апробации)	60
Апробация анкеты	28 часов
Подготовка - размножение бланков - договоренность с руководителем о месте и времени обследования	N*3 30
Тестирование	30
Введение данных с бланков в компьютерную программу обработки АРМ «Анкета»	N*9
Подготовка результатов - разработка графического представления результатов - распечатка гистограмм (графиков)	26 часов 2 часа
Анализ результатов - по каждому структурному подразделению - в общем по всему предприятию - по каждой категории опрошенных (при наличии «паспортички»)	16 часов (по каждой группе)
Написание и распечатка отчета	3 часа
Представление отчета руководителю	1 час
ИТОГО: - Разработка первоначальная	59 часов
- На каждую последующую группу	7 часов + N*12 (если анализ по подгруппам или категориям, то + 16 часов на каждую из них)

41

2.4. "ИСПОЛНИТЕЛЬ" вправе расторгнуть договор при невыполнении "ЗАКАЗЧИКОМ" п.3.1., письменно предупредив об этом "ЗАКАЗЧИКА" за 15 дней до даты расторжения.

3. Порядок расчетов.

3.1. Плата за диагностические услуги производится "ЗАКАЗЧИКОМ" на расчетный счет "ИСПОЛНИТЕЛЯ" в безналичной форме на основании представленных "ЗАКАЗЧИКУ" счетов и письменного отчета в течение 5 банковских дней с даты получения "ЗАКАЗЧИКОМ" письменного отчета и счетов. Ответственность за правильность указания реквизитов расчетного счета несет "ИСПОЛНИТЕЛЬ".

3.2. Стоимость предоставляемых диагностических услуг определяется Приложением - 1 данного договора.

3.3. "ИСПОЛНИТЕЛЬ" обязан ознакомить "ЗАКАЗЧИКА" с новым прейскурантом за 20 дней до его введения в действие.

3.4. В случае, когда невозможность исполнения услуги возникла по обстоятельствам, за которые ни одна сторона не отвечает, "ЗАКАЗЧИК" возмещает "ИСПОЛНИТЕЛЮ" фактически понесенные им расходы на дату услуги, которая должна была быть исполнена "ИСПОЛНИТЕЛЕМ" при нормальных условиях.

4. Ответственность сторон.

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение условий договора стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

4.2. В случае нарушения "ИСПОЛНИТЕЛЕМ" сроков оказания услуг "ЗАКАЗЧИК" вправе по своему

выбору в письменном виде:

- назначить новый срок оказания услуг;
- потребовать уменьшения стоимости предоставляемой услуги;
- потребовать выполнения услуги другим специалистом;
- расторгнуть договор в порядке, определенном п.2.3. настоящего договора.

4.3. В случае обнаружения недостатков в оказанной услуге "ЗАКАЗЧИК" вправе по своему выбору письменно потребовать:

- безвозмездного устранения недостатков оказанной услуги;
- соответствующего уменьшения цены на оказанную услугу.

4.4. Недостатки оказанной услуги должны быть устранены не позднее 20 дней со дня предъявления письменных требований "ЗАКАЗЧИКОМ".

44

4.5. "ИСПОЛНИТЕЛЬ" освобождается от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение диагностической услуги, если докажет, что неисполнение или ненадлежащее исполнение произошло вследствие непреодолимой силы или представления "ЗАКАЗЧИКОМ" недостоверных сведений, а также нарушения "ЗАКАЗЧИКОМ" рекомендаций "ИСПОЛНИТЕЛЯ".

4.6. Споры, возникшие между сторонами, разрешаются в претензионном порядке. Срок заявления к рассмотрению претензий - 30 дней с момента соответственно обнаружения нарушенного права или получения претензии. Неурегулированные в претензионном порядке споры подлежат рассмотрению в суде или арбитраже.

5. Заключительные положения.

5.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания сторонами и действует до декабря года.

5.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному экземпляру для "ИСПОЛНИТЕЛЯ" и "ЗАКАЗЧИКА".

5.3. Адреса и реквизиты сторон:

"ИСПОЛНИТЕЛЬ"	"ЗАКАЗЧИК"
...	
ОФК по ... району г.Самара	
ИНН ...	БИК ...
р/с ... в ...	
ОКОНХ ...	
ОКПО ...	
А.А.Иванов
М.П.	М.П.
к договору №	от " " _____ г.
Задание.	Приложение 1
Прошу произвести изучение социально-психологического климата в следующих подразделениях ...	

45

- ..., численностью ... человек; ..., численностью ... человек;

Цель исследования - диагностика состояния социально-психологического климата указанных подразделений и выработка рекомендаций по его оптимизации.

В ходе диагностики необходимо выяснить мнение сотрудников по следующим вопросам:

- что и в какой степени мешает работать эффективно;
- причины и частота возникновения конфликтных ситуаций в отделе;
- какие мотивы трудовой деятельности являются ведущими в отделе;
- какие изменения произошли во взаимоотношениях между сотрудниками подразделения в последнее время;
- степень удовлетворенности сотрудников различными сторонами трудовой деятельности;
- мнение коллектива о степени выраженности профессионально необходимых качеств у всех работников изучаемых подразделений. Профессионально значимые качества: отзывчивость, тактичность, дисциплинированность, исполнительность, порядочность, профессиональные знания, профессиональные умения, инициативность, логичность мышления, совестливость, адекватность реакции на критику, уравновешенность. Вывод представить по каждому качеству и по блокам качеств: отношения к людям, отношение к работе, профессионализм, творчество, нравственность, самоконтроль.

Диагностику провести методиками ГОЛ (групповая оценка личности) и анонимным анкетированием. Итоговый отчет представить до ...

“ИСПОЛНИТЕЛЬ”	“ЗАКАЗЧИК”
А.А.Иванов
М.П.	М.П.

46

Приложение 2	
к договору №	от “ ” _____ г.

Описание оказываемых диагностических услуг:

1. Изучение социально-психологического климата в подразделении (отделе) при помощи анонимной анкеты. Результатом применения этой диагностической методики являются данные, представленные в виде гистограмм процентного соотношения сотрудников, ответивших так или иначе на соответствующий вопрос анкеты.

Эта методика позволяет сделать выводы о том:

- что и в какой степени мешает работать эффективно;
- причины и частота возникновения конфликтных ситуаций в отделе;
- какие мотивы трудовой деятельности являются ведущими в отделе;
- какие изменения произошли во взаимоотношениях между сотрудниками подразделения в последнее время;
- степень удовлетворенности сотрудников различными сторонами трудовой деятельности.

Конкретное содержание вопросов этой методики подлежит уточнению с заказчиком по каждому подразделению (группе подразделений).

Стоимость обследования отдела численностью до 10 человек -000 руб. (за каждые 5 человек свыше 10 добавляется 00 руб.).

2. Методика ГОЛ (групповая оценка личности) — по сути представляет собой оценку членами трудовой группы (отдела) степени выраженности профессионально необходимых качеств сотрудника.

Это мнение коллектива о том, как тот или иной его член выделяется в лучшую или худшую сторону. Другими словами, результаты этой методики можно использовать для ответа на вопросы:

- за что этого человека уважают, а за что не любят;
- в какой степени проявляется положительное или негативное отношение коллег к данному человеку.

По результатам этой методики возможно построение рейтинговых рядов по нескольким основаниям: рейтинг по степени профессионализма; по оценке нравственных качеств; по отношению

47;

к работе; самоконтролю; по умению общаться с людьми; по степени творческого подхода к работе.

Эта методика с большой степенью надежности указывает сильные и слабые стороны сотрудника, но не дает информации его резервных возможностях. Так же, низкие оценки по этой методике могут быть вызваны ситуацией, когда изучаемый сотрудник находится в конфликте с достаточно большой частью коллектива.

Стоимость обследования отдела численностью до 10 человек -000 руб. (за каждые 5 человек свыше 10 добавляется 00 руб.).

3. Для более детальной характеристики личности используется батарея психодиагностических тестов, включающая в себя как надежные, валидные, и жестко стандартизированные тесты, так и углубленную беседу с исследуемым сотрудником.

В зависимости от целей диагностики и требуемой глубины заключения, используется различный набор тестов из перечня: Личностный 16-факторный опросник Кеттелла; ММРІ; тест Сонди; тест М.Люшера; тест Смишека; HAND - тест; тест интеллекта Векслера; Когнитивно-ориентированный тест.

По желанию заказчика в данный перечень могут быть включены любые методики, имеющие высокую степень надежности, валидности и стандартизированные для исследуемой выборки.

Стоимость характеристики личностных особенностей человека, в зависимости от целей обследования, глубины заключения и используемых методик варьируется от 00 до 000 рублей.

В случае несогласия сотрудника на ознакомление непосредственного или прямого начальника с заключением психолога, оплата выполненной работы не производится. Психологическая характеристика на указанного сотрудника и протоколы его обследования уничтожаются в его присутствии.

“ИСПОЛНИТЕЛЬ”	“ЗАКАЗЧИК”
А.А.Иванов
М.П.	М.П.

48

Приложение 3 к договору № _____ от " _____ " _____ г.

Этические принципы и правила использования психологической информации.

1. Психологическая информация, полученная путем анонимного анкетного опроса сотрудников, является конфиденциальной. Она должна использоваться так, чтобы не скомпрометировать ни испытуемого, ни заказчика, ни психолога, ни психологическую науку в целом.

2. Психологическая информация, полученная путем изучения психологических особенностей конкретного сотрудника (тестирование, беседа) обобщается, по итогам изучения составляется заключение, которое доводится до сведения руководства только в случае письменного согласия на это обследуемого сотрудника.

3. Список лиц, допускаемых к информации, полученной путем анонимного опроса сотрудников, составляет "ЗАКАЗЧИК". Он же несет ответственность за адекватное ее использование.

4. Список лиц, допущенных к информации о личности, полученной путем индивидуального тестирования (беседы), согласовывается с обследованным сотрудником.

5. Все виды психологической информации имеют рекомендательный характер. При принятии административных и кадровых решений эта информация не может быть оценена как решающий или единственный аргумент "за" или "против". Этот вид информации может рассматриваться как *один из аргументов* при принятии решения.

6. Любые сведения психологического характера об испытуемом ни в коем случае не подлежат открытому обсуждению, передаче или сообщению кому-либо вне форм и целей, рекомендованных психологом.

7. При нанесении морального ущерба пострадавшее при этом лицо имеет право:

а) ходатайствовать перед начальником о дисциплинарном наказании лица, нанесшего моральный ущерб;

б) обратиться в судебные органы.

49

8. Пользователи психологической информацией обязаны обеспечить ее конфиденциальность и использовать ее строго в служебных целях.

9. Все лица, получившие доступ к информации прямым путем или в исключительных случаях, а также случайно в ходе обсуждения и принятия решения, несут ответственность за ее разглашение.

10. Незнание правил пользования психологической информацией не освобождает от ответственности за некорректное ее использование в неслужебных целях.

"ИСПОЛНИТЕЛЬ"

А.А.Иванов М.П.

"ЗАКАЗЧИК"

М.П.

ГЛАВА II

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ОТБОР КАНДИДАТОВ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

2.1. Этапы подбора персонала

Этапы подбора персонала:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- собеседование в отделе кадров;
- оценка кандидатов на соответствие психологическим критериям;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение контракта;
- оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

Получив информацию о вакантной должности, человек, устраивающийся на работу, приходит в отдел кадров. На этом этапе сотрудником отдела кадров производится изучение документов кандидата для установления того, насколько он соответствует формальным требованиям вакантной должности (образование, квалификация, возраст и т.п.). При этом кандидат знакомится со структурой должности и паспортом рабочего места.

Описание должности (структура)

Необходимо для оценки кандидата по объективным критериям, предъявляемым его будущей профессиональной деятельностью.

Составляется путем опроса экспертов (сотрудников, работающих в данной должности).

51

Описание должности должно включать в себя следующие позиции:

- наименование и статус организации;
- структура организации;
- цели и задачи организации;
- основные виды деятельности организации;

- определение должности;
- служебные взаимоотношения (с представителями каких служб и подразделений);
- профессионально важные качества;
- основные обязанности и ответственность;
- содержание работы;
- требуемые результаты служебной деятельности;
- условия работы (физические нагрузки, режим труда и отдыха, зарплата, льготы, отпуск и др.).

Для того, чтобы кандидат смог оценить, в какой степени его устраивает та вакансия, которая имеется на предприятии (в организации), его необходимо ознакомить с паспортом соответствующего рабочего места

Паспорт рабочего места включает:

- назначение и общие характеристики;
- планировка рабочего места;
- мебель, оборудование и технические средства;
- функциональные обязанности (основные элементы работы);
- методы и приемы труда;
- условия труда;
- организация обслуживания рабочего места;
- регламентирующая документация;
- загрузка рабочего места (нормирование);
- охрана труда и техника безопасности.

Исходные данные для разработки паспорта рабочего места:

- типовые паспорта рабочих мест;
- модели рабочих мест сотрудников;
- штатное расписание предприятия;
- положение об оплате труда;
- схема монтажа технических средств;
- инструкции по эксплуатации;

52

- нормативы управленческого труда;
- инструкции по технике безопасности;
- рабочий проект здания (офиса);
- спецификация на мебель и оборудование;
- положение о подразделениях;
- должностные инструкции;
- контракты сотрудников;
- нормативы площадей на 1 сотрудника.

Этот этап позволяет в самой общей форме определить, стоит ли данному кандидату принимать участие в конкурсе на данную вакансию.

После чего начинается непосредственно конкурсный отбор. Изучаются биографические, профессиональные, психологические и медицинские данные всех кандидатов на замещение вакантной должности. Результат анализа данных оформляется в виде рейтинга кандидатов. Этот анализ может производиться одновременно путем изучения документов кадровой службой и обследования претендентов психологом. Если медицинское освидетельствование производится в сторонней организации, по договору, то целесообразно предварительное обследование кандидата психологом, т.к. в случае наличия у него очень низкого (не конкурентного) соответствия должности по психологическим показателям, предприятие избежит лишних затрат на медицинское обследование. Если предприятие имеет собственную медицинскую службу, то порядок изучения кандидата медицинской и психологической службами роли не играет.

Затем кадровая комиссия, отобрав из всех претендентов 2-3 наиболее подходящие кандидатуры, представляет их на рассмотрение генеральному директору. После утверждения одного из кандидатов генеральным директором его документы передаются в отдел кадров для оформления приказа о приеме на работу, подписания контракта и других необходимых документов.

Задача психолога - сформировать обоснованные требования к претендентам на различные должности. А также, используя валидные и надежные методики, оценить степень соответствия каждого конкретного человека той или иной вакантной должности.

В настоящее время в России достаточно много коммерческих школ бизнеса, всевозможных колледжей и филиалов централь-

53

ных ВУЗов. Качество образования в них очень разное. Поэтому появилась необходимость собеседования каждого претендента с начальником того структурного подразделения, в котором появилась вакансия. Именно руководитель должен оценить уровень профессиональных знаний и умений своего будущего сотрудника. Попытки возложить эту задачу на психологическую службу необоснованны по следующим причинам:

- максимально точно и объективно оценить профессиональные знания могут только специалисты в

соответствующей профессиональной области;

- профессиональные способности достаточно четко отражаются на результатах предшествующей трудовой деятельности и при выполнении отдельных задач, входящих в функции структурного подразделения (они могут даваться в виде контрольных заданий при собеседовании). А при обучении в учебном заведении, четко выдерживающем требования госстандарта, способности также проявляются в успешности обучения профессии.

Поэтому основную задачу психолога в данном направлении его деятельности можно сформулировать следующим образом: определение степени соответствия характерологических, мотивационных, эмоционально-волевых и коммуникативных характеристик испытуемого требованиям вакантной должности.

2.2. Разработка психологических критериев оценки профпригодности для различных должностей и профессиональных категорий работников предприятия

2.2.1. Разработка экспериментальной модели определения профпригодности

Профпригодность специалистов определяется совокупностью функциональных и характерологических особенностей тех представителей профессии, которые являются в полной мере адаптированными и высокоэффективными работниками. Профессио-грамма и перечень профессионально необходимых качеств (психограмма) той или иной группы специалистов - результат достаточно кропотливой и трудоемкой работы по психологическому анализу деятельности.

Психологический профессиональный анализ деятельности включает в себя:

- изучение нормативных документов (положение о структурном подразделении, должностные инструкции, ведомственные инструкции и приказы, приказы и распоряжения дирекции предприятия);

- экспертная оценка требований профессии (в качестве экспертов выступают ведущие специалисты в изучаемой области). Исследование эталонных представлений экспертов о личности специалиста производится с использованием метода балльных оценок. Эксперты (начальники соответствующих структурных подразделений и ведущие специалисты в изучаемой отрасли) оценивают важность качеств, представленных в *модифицированной карте личности*, разработанной К.К. Платоновым (31) и скорректированной в процессе обсуждения ее с начальниками отделов, изучения служебных характеристик, нормативных документов по специальности.

Карта личности представляет собой список различных качеств человека и построена по принципу полярных профилей, т.е. характеризуемое качество выражено двумя противоположными значениями. Например: "Тактичный - бестактный", "понятливый - бестолковый" и др. Это делает каждое качество более понятным для эксперта.

Рассмотрим это на примере изучения требований к сотруднику отдела таможенного оформления (65). Модифицированная карта личности была дополнена несколькими дополнительными качествами и предложена группе экспертов со следующей инструкцией:

Каждое качество оценивается с помощью цифр два раза:

а) является ли данное качество при хорошей работе в данной профессии (специальности)

- совершенно необходимым - 2 -желательным - 1

- безразличным - 0

55

б) нужно ли это качество при работе в данной профессии (специальности)

- всегда - 2

- иногда - 1

- никогда - 0

Таким образом, на бланке ответа напротив каждого номера качества получится двузначное число. Например:

1.21

2. 00

На бланке ответов №1 - для работника оформительского блока (отделы: таможенного оформления и контроля, оперативный, по контролю за доставкой товаров, нетарифного экспортного контроля.)

На бланке ответов №2 - для руководителя структурного подразделения (отдела, группы)

(См. Приложение №1).

В результате были выделены:

I. Качества, необходимые для работы в таможене:

1. Знание нормативных документов по специальности

2. Тщательность

3. Исполнительность

4. Гибкость мышления

5. Честность

6. Критический ум

7. Тактичность

8. Самостоятельность

9. Ответственность

10. Организованность

11. Дисциплинированность

12. Педантичное отношение к установленным правилам и законам

II. Качества, необходимые для руководителя:

1. Справедливость
 2. Умение создать трудовую атмосферу
 3. Умение разбираться в людях
- III. Качества, желательные для работы в таможене: I. Самокритичность

56

2. Творческий подход к делу
3. Инициативность
4. Чуткость, отзывчивость
5. Умение логично доказывать
6. Трудолюбие
7. Решительность
8. Доброжелательность
9. Уверенность в себе
10. Оперативность
11. Настойчивость
12. Высокая работоспособность

На основании этих результатов были выделены блоки качества, необходимые для работы в таможене (64)

ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ

1. Знает все нормативные документы по специальности 10987654321 не знает
2. Исполнительный 10987654 3 2 1 неисполнительный
3. Дисциплинированный 10987654321 недисциплинированный
4. Честный 10987 6543 2 1 "нечист на руку"
5. Трудолюбивый 10 987654321 ленивый
6. Тщательный 10 9 87654321 небрежный
7. Педантично относится к установленным законам и правилам 10987654321 пренебрегает ими

КОММУНИКАТИВНОСТЬ

8. Доброжелательный 1098765432 1 агрессивный
9. Тактичный 10987654321 бестактный

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ - ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

10. Оперативный 10987654321 запаздывающий
11. Настойчивый 10 987654321 уступчивый
12. Высокая работоспособность 109 8 7 654321 низкая
13. Ответственный 10987654321 безответственный
14. Организованный 1098765432 1 неорганизованный
15. Самокритичен 10987654321 не терпит критики

57

16. Решительный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нерешительный
 17. Уверенный 10987654321 не уверен в себе
- ТВОРЧЕСТВО : ■ < -
18. Самостоятельный 10 9 8 7 6 5 43 21 предпочитает опеку
 19. Творчески подходит к работе 10987654321 действует по шаблону
 20. Инициативен 10987654321 безынициативен
 21. Гибкое мышление 10987654321 инертное мышление
 22. Критический ум 10987654321 некритический ум
- #### АДМИНИСТРАТИВНО - ОРГАНИЗАТОРСКИЙ
23. Чуткий, отзывчивый 10 9 87654321 черствый, равнодушный
 24. Справедливый 10987654321 несправедливый
 25. Умеет создать трудовую атмосферу 1098765 4321 не умеет
 26. Умеет логично доказать 10987654321 нелогичен
 27. Умеет разбираться в людях 1098 7 65 43 2 1 не умеет

Причем высокие показатели по комплексу исполнительность - коммуникативность являются критерием минимального соответствия должности. Следующий уровень анализируется лишь на основании данных уровня предыдущего. Высокие показатели по комплексу ответственность - организованность служат основой, которая позволяет определить перспективы данного кандидата на будущий профессиональный рост, хотя и эти показатели и не являются критерием для благоприятного прогноза его должностного роста (перехода из категории специалистов в категорию руководителей, которые отличаются наличием подчиненных им сотрудников). Качества комплексов творчество и административно - организаторского выступают основой для более высокой оценки потенциала кандидата, хоть их недостаточная развитость и не является аргументом "непригодности" к работе, т.е. хорошо развитые качества двух первых комплексов - достаточный критерий для заключения о соответствии кандидата требованиям, предъявляемым к сотрудникам отделов таможенного оформления (52).

58

2.2.2. Разработка формулы оценки профпригодности специалистов

Следующий этап профессиографической работы - подбор психодиагностических методик и составление

формулы профпригодности (ПИ).

На этом этапе все выявленные требования рассматриваются в качестве двух основных блоков. Это "мотивационный аспект" и "операциональная часть".

Для составления формулы профпригодности мотивационный аспект представляется профессиональной направленностью специалиста, ведущими ценностными ориентациями и потребностями. А также потребностями, которые в значительной мере удовлетворяются в трудовом коллективе и через профессиональную деятельность. Эта часть в общем виде в формуле профпригодности обозначается как "М". Операциональная часть может быть представлена как совокупность интеллектуальных (И), эмоционально-волевых (ЭВ), коммуникативных (К) и характерологических, поведенческих составляющих (Х).

Для оценки структуры и степени выраженности элементов, характеризующих профпригодность, подбираются адаптированные методики. Количество методик подбирается исходя из того, что в результате корреляционного анализа между показателями каждой методики и степенью успешности сотрудника необходимо добиться оценки каждого элемента профпригодности.

В нашем примере профессиональная пригодность (ПП) рассчитывается по формуле:

$$ПП = И + ЭВ + К + Х + М.$$

В этой формуле мы объединяем составные части "мотивационного аспекта" и "операциональной части".

Затем формируется выборка представителей профессиональной (должностной) группы. На данной выборке определяется общий показатель успешности в профессиональной деятельности (при помощи методики ГОЛ (групповая оценка личности), см. главу 3). Затем, высчитывая среднее арифметическое значение соответствующих групп качеств, определяют:

59

1. Интеллектуальную успешность:

- Знает все нормативные документы по специальности
- Гибкое мышление
- Критический ум
- Умеет логично доказать
- Творчески подходит к работе
- Умеет разбираться в людях

2. Эмоционально - волевою составляющую:

- Дисциплинированный
- Честный
- Педантично относится к установленным законам и правилам
- Тщательный
- Настойчивый
- Ответственный
- Организованный

3. Коммуникативную успешность:

- Доброжелательный
- Тактичный
- Чуткий, отзывчивый

4. Поведенческая составляющая:

- Исполнительный
- Трудолюбивый
- Оперативный
- Высокая работоспособность
- Самокритичен
- Решительный
- Уверенный в себе Самостоятельный
- Инициативен
- Справедливый
- Умеет создать трудовую атмосферу

Затем требования по каждой составляющей "мотивационной" и "операционной" частей переводятся на язык психологии и производится подбор диагностических методик.

Рассмотрим этот этап работы на примере расчета интеллектуальной составляющей формулы профессиональной пригодности (ПП).

60

Знает все нормативные документы по специальности	высокая обучаемость
Гибкое мышление	гибкость мышления
- Критический ум	высокий уровень вербального интеллекта
- Умеет логично доказать	интеллекта
- Творчески подходит к работе	высокий уровень социального интеллекта
- Умеет разбираться в людях	интеллекта
	высокий уровень креативности

Для диагностики указанных характеристик были выбраны следующие методики:

1. Тест интеллекта Векслера для взрослых (WAIS).
2. Кубики Коса.
3. Тест социального интеллекта Дж.Гилфорда.
4. Тест способностей к творческому мышлению Е.Торренса.
5. Прогрессивные матрицы Дж.К.Равена

В результате обследования наибольшие значения корреляционных связей со степенью интеллектуальной успешности были получены следующими субтестами:

наименование методики	коэффициент корреляции
субтест «Осведомленность» (методика Векслера)	0,4
субтест «Понятливость» (методика Векслера)	0,3
субтест «Кубики Косса» (методика Векслера)	0,4
Общий результат прогрессивных матриц Равена	-0,6
субтест «Истории с дополнением» (методика Дж. Гилфорда)	0,3

Таким образом, расчет компонента "И" из общей формулы профессиональной пригодности осуществляется по следующей формуле:

$$И = К(Осв) + К(Пон) + К(Куб) + К(Рав) + К(Ист)$$

Где: К - показатель весового коэффициента вклада теста; Осв - показатель субтеста "Осведомленность" (методика Векслера); Пон - показатель субтеста "Понятливость" (методика Векслера); Куб - показатель субтеста "Кубики Коса" (методика Векслера); Рав - показатель общего результата прогрессивных матриц Равена Ист - показатель субтеста "Истории с дополнением" (методика Дж.Гилфорда).

Показатель весового вклада каждого теста рассчитывается при помощи коэффициента частной детерминации показателей, который определяется как квадрат коэффициента корреляции между показателями тестов и внешним критерием. Внешним критерием в данном случае является значение интеллектуальной успешности.

61

1. Интеллектуальную успешность:

- Знает все нормативные документы по специальности
- Гибкое мышление
- Критический ум
- Умеет логично доказать
- Творчески подходит к работе
- Умеет разбираться в людях

2. Эмоционально - волевую составляющую:

- Дисциплинированный
- Честный
- Педантично относится к установленным законам и правилам
- Тщательный
- Настойчивый
- Ответственный
- Организованный

3. Коммуникативную успешность:

- Доброжелательный
- Тактичный
- Чуткий, отзывчивый

4. Поведенческая составляющая:

- Исполнительный
- Трудолюбивый
- Оперативный
- Высокая работоспособность
- Самокритичен
- Решительный
- Уверенный в себе Самостоятельный
- Инициативен
- Справедливый
- Умеет создать трудовую атмосферу

Затем требования по каждой составляющей "мотивационной" и "операционной" частей переводятся на язык психологии и производится подбор диагностических методик.

Рассмотрим этот этап работы на примере расчета интеллектуальной составляющей формулы профессиональной пригодности (ПП).

Знает все нормативные доку-	высокая обучаемость
менты по специальности	гибкость мышления
Гибкое мышление	высокий уровень вербального
- Критический ум	интеллекта

- Умеет логично доказывать высокий уровень социального интеллекта
- Творчески подходит к работе высокий уровень креативности
- Умеет разбираться в людях высокий уровень креативности

Для диагностики указанных характеристик были выбраны следующие методики: ■ ■

1. Тест интеллекта Векслера для взрослых (WAIS).
2. Кубики Коса.
3. Тест социального интеллекта Дж.Гилфорда.
4. Тест способностей к творческому мышлению Е.Торренса.
5. Прогрессивные матрицы Дж.К.Равена

В результате обследования наибольшие значения корреляционных связей со степенью интеллектуальной успешности были получены следующими субтестами:

наименование методики	коэффициент корреляции субтест «Осведомленность» (методика Векслера)	0,4
субтест «Понятливость» (методика Векслера)	0,3	
субтест «Кубики Косса» (методика Векслера)	0,4	
Общий результат прогрессивных матриц Равена	- 0,6	
субтест «Истории с дополнением» (методика Дж.Гилфорда)	0,3	

Таким образом, расчет компонента "И" из общей формулы профессиональной пригодности осуществляется по следующей формуле:

$$И = К(Осв) + К(Пон) + К(Куб) + К(Рав) + К(Ист)$$

Где: К - показатель весового коэффициента вклада теста; Осв - показатель субтеста "Осведомленность" (методика Векслера); Пон - показатель субтеста "Понятливость" (методика Векслера); Куб - показатель субтеста "Кубики Коса" (методика Векслера); Рав - показатель общего результата прогрессивных матриц Равена Ист - показатель субтеста "Истории с дополнением" (методика Дж.Гилфорда).

Показатель весового вклада каждого теста рассчитывается при помощи коэффициента частной детерминации показателей, который определяется как квадрат коэффициента корреляции между показателями тестов и внешним критерием. Внешним критерием в данном случае является значение интеллектуальной успешности.

61

В нашем примере это будет выглядеть следующим образом: Осв = $0,24^2 = 0,06$ (6 %) Пон = $0,31^2 = 0,1$ (10%) Куб = $0,34^2 = 0,11$ (И %) Рав = $- 0,26^2 = 0,07$ (7 %) Ист = $0,34^2 = 0,11$ (11 %)

Затем показатели коэффициентов частной детерминации суммируются по абсолютной величине ($0,06 + 0,1 + 0,11 + 0,07 + 0,11 = 0,45$). Эта сумма приравнивается к 1 и рассчитываются пропорции вкладов показателей тестов в величину "И" ($0,13 + 0,22 + 0,24 + 0,16 + 0,24$).

Теперь уравнение

$$И = К(Осв) + К(Пон) + К(Куб) + К(Рав) + К(Ист)$$

примет следующий вид

$$И = 0,13(Осв) + 0,22(Пон) + 0,24(Куб) - 0,16(Рав) + 0,24(Ист)$$

При этом знаки в уравнении определяются знаками коэффициента корреляции.

Мы рассмотрели пример расчета показателя "И" в формуле ПП = И + ЭВ + К + X + М. Остальные показатели в ней находятся аналогичным образом.

Данный метод определения степени профессиональной пригодности построен на использовании корреляционного метода.

Корреляционный метод обладает некоторыми уникальными преимуществами. Наиболее важным является то, что он позволяет исследователям изучать большой набор переменных, которые недоступны проверке с помощью экспериментальных исследований.

Второе преимущество корреляционного метода состоит в том, что он дает возможность изучать многие аспекты личности в естественных условиях реальной жизни.

Третье преимущество корреляционного метода заключается в том, что иногда с его помощью можно предсказать некоторое событие, зная другое.

Однако корреляционные критерии имеют ряд недостатков. Во-первых, связь данного фактора с успешностью деятельности может быть криволинейной. Во-вторых, не исключено, что самым важным результатом исследования является как раз факт низких и средних значений данного личностного фактора в обследованной выборке, а корреляционный анализ не учитывает этого.

62

2.2.3. Выделение факторов, влияющих на успешность профессиональной деятельности

Поэтому следующий этап профессиографической работы -определение факторов, у которых только одна или несколько частей шкалы значений связаны с продуктивностью. Для этого необходимо разделить выборку на наиболее успешных и наименее успешных сотрудников. А затем узнать, есть ли у них статистически значимые различия в значениях данных факторов.

В самом простом случае критерием для разделения выборки на "успешных" и "неуспешных" будет средняя величина по показателю успешности. Однако такое деление является довольно грубым: лица, получившие близкие оценки по успешности, могут оказаться в противоположных группах, а лица, заметно различающиеся по оценкам успешности, - в одной и той же группе. Это может исказить результаты сопоставления групп, или, по крайней мере, сделать различия между группами менее заметными.

Чтобы избежать этого, мы выделили группы "успешных" и "неуспешных" специалистов более строго, включая в первую из них только тех, чьи значения превышают среднюю величину не менее чем на 0,5 стандартного отклонения, а во вторую группу - только тех, чьи значения не менее чем на 0,5 ниже средней величины. При этом все, кто оказывается в зоне средних величин, $M \pm 0,5 \sigma$, выпадают из дальнейших сопоставлений. Группа "успешных" составляется из сотрудников, имеющих показатели более $M+0,5\sigma$ по всем блокам методики ГОЛ (групповая оценка личности). "Неуспешные" - это сотрудники, имеющие по всем блокам показатели менее $M-0,5\sigma$.

Выделение наиболее и наименее успешных проводится отдельно в каждой группе. Это является следствием ограничений методики ГОЛ, т.к. при групповой оценке личности сравнение степени успешности членов разных групп возможно лишь через ранговые показатели сотрудников в своих группах. Аналогично разделение проводится по социометрическим критериям: способность руководить; вклад в работу группы; референтность; эмоциональная привлекательность. Из всех возможных критериев сопоставления данных по алгоритмам, предложенным Е.В.Сидоренко (49), наиболее подходящим был признан критерий χ^2 -угловое преобразование Фишера.

63

Если выборки сопоставляются по каким-либо количественно измеренным показателям, встает проблема выявления той точки распределения, которая может использоваться как критическая при разделении всех испытуемых на тех, у кого "есть эффект" и тех, у кого "нет эффекта".

В принципе, точку, по которой мы разделили бы группу на подгруппы, где есть эффект и нет эффекта, можно выбрать достаточно произвольно. Нас может интересовать любой эффект и, следовательно, мы можем разделить обе выборки на две части в любой точке, лишь бы это имело какой-то смысл.

Для того, чтобы максимально повысить мощность критерия Φ^* , нужно, однако, выбрать точку, в которой различия между двумя сопоставляемыми группами являются наибольшими. Точнее всего мы сможем сделать это с помощью критерия А. (Колмогорова-Смирнова), позволяющего обнаружить точку максимального расхождения между двумя выборками.

Возможность сочетания критериев χ^2 и X описана Е.В.Губле-ром (18) и Е.В.Сидоренко (49).

В качестве примера рассмотрим анализ распределения показателей по фактору М (16-ти факторный личностный опросник Р.Кеттелла) у наиболее и наименее успешных сотрудников оформительских отделов таможни (60).

Точка максимального расхождения между двумя распределениями находится по следующему алгоритму:

Занести в таблицу наименования разрядов и соответствующие им эмпирические частоты, полученные в распределении 1 (первый столбец) и в распределении 2 (второй столбец).

Подсчитать эмпирические частоты по каждому разряду для распределения 1 по формуле:

$$\Phi^* \text{э} = \Phi \text{э} / n_1,$$

где $\Phi \text{э}$ - эмпирическая частота в данном разряде;

n_1 - количество наблюдений в выборке. Занести эмпирические частоты распределения 1 в третий столбец.

3. Подсчитать эмпирические частоты по каждому разряду для распределения 2 по формуле:

$$\Phi^* \text{з} = \Phi \text{з} / n_2,$$

где $\Phi \text{з}$ - эмпирическая частота в данном разряде; n_2 - количество наблюдений в выборке.

64

Занести эмпирические частоты распределения 2 в четвертый столбец таблицы.

Подсчитать накопленные эмпирические частоты для распределения 1 по формуле: $S(p^*j) = S9J-1 + \Phi^* \text{э}$ где:

$S(p^*j-1)$ - частость, накопленная в предыдущих разрядах,

j - порядковый номер разряда, Φ^*j-1 - частость данного разряда. Полученные результаты записать в пятый столбец.

Подсчитать накопленные эмпирические частоты для распределения 2 по той же формуле и записать результат в шестой столбец.

Подсчитать разности между накопленными частостями по каждому разряду. Записать в седьмой столбец абсолютные величины разностей без их знака. Обозначить их как d .

Определить по седьмому столбцу наибольшую абсолютную величину разности $d \text{ max}$.

В результате диагностики личностных характеристик наиболее и наименее успешных сотрудников оформительских отделов таможни мы получили следующее распределение показателей по фактору М (16-ти факторный личностный опросник Р.Кеттелла)

Стеновые значения	от 3 до 4	5	6	7	8	9	10
Кол-во значений у успешных	10	15	16	22	12	19	5
Кол-во значений у неуспешных	25	21	24	21	8	10	8

Преобразуем данные в таблицу следующего вида:

Стеновые значения	Эмпирические частоты		Эмпирические частоты		Накопленные эмпирические частоты		Разность (3-4)
	успешные	не успешные	(1)	(2)	(3)	(4)	
от 3 до 4	10	25	0.101	0.214	0.101	0.214	-0.11267
5	15	21	0.152	0.179	0.253	0.393	-0.14064
6	16	24	0.162	0.205	0.414	0.598	-0.18415

7	22	21	0.222	0.179	0.636	0.778	-0,14141
8	12	8	0.121	0,068	0,758	0,846	41,08858
9	19	10	0.192	0.086	0.949	0.932	0.017871
10	5	8	0.051	0.068	1	1	0
ИТОГО	99	117					

65

3-Рабочая книга

d тах оказывается накопленной во второй категории показателей.

Сформулируем статистические гипотезы:

H_0 : Доля наименее успешных сотрудников, получивших низкие показатели по фактору М (личный опросник Кеттелла) не значимо выше, чем доля наиболее успешных работников.

H_1 : Доля наименее успешных сотрудников, получивших низкие показатели по фактору М (личный опросник Кеттелла), значимо выше, чем доля наиболее успешных работников.

$$X_{эмп.} = 0,184 * \sqrt{\frac{99 * 117}{99 + 117}} = 0,184 * \sqrt{91,92857} = 0,184 * 9,588 = 1,764$$

По таблице (49) $p = 0,00408$

Ответ: принимаем H_1 .

Иными словами, более успешных работников характеризуют более высокие показатели по фактору М (личный опросник Кеттелла).

Результат такого анализа - составление профессиограммы определенной должностной или профессиональной категории персонала. В качестве примера в Приложении 2 представлен вариант профессиограммы сотрудника отдела таможенного оформления (с анализом факторов, нелинейно влияющих на эффективность трудовой деятельности), разработанный А.П.Галентовым (40).

2.3. Схема работы психолога по отбору кандидатов для приема на работу

2.3.1. Предварительное изучение

Первый этап работы психолога с кандидатом на замещение вакантной должности - ознакомительная беседа и предварительная диагностика (11; 61; 62). Ее основная цель - прогноз деловых и психологических качеств кандидата (предварительная оценка). На основании результатов, полученных при первой встрече, обычно принимается решение о целесообразности прохождения кандидатом последующих этапов профотбора.

Другая цель, которая может быть реализована во время первичной беседы, - это формирование у кандидата мотивации к будущей профессиональной деятельности. Даже если по каким-либо причинам лицо, пришедшее на собеседование, не будет работать на предприятии (в организации), контакт с психологом как с представителем кадрового аппарата должен способствовать формированию уважительного отношения к подразделению и организации в целом.

Структура собеседования при приеме на работу

I. Знакомство, установление контакта.

Занимает 5-10 минут. Во время знакомства следует указать продолжительность и общий план беседы, перечислить основные вопросы, которые будут затронуты. От умения психолога создать дружескую, неформальную атмосферу зависит уровень откровенности и открытости, который позволит себе кандидат. Иногда неопытные или страдающие комплексом неполноценности сотрудники используют ситуацию беседы с кандидатом для повышения своей самооценки. Возникающее при этом у кандидата напряжение снижает качество и количество получаемой от него информации и негативно отражается на авторитете всей организации в целом.

Рекомендуется обратить внимание на первое впечатление, возникающее от нового человека. В большинстве случаев это впечатление относит собеседника к определенному типу людей и может служить косвенной характеристикой кандидата. Однако

67

при этом следует учитывать феномен психологической проекции, который заключается в том, что интервьюер, как и любой другой человек, неосознанно наделяет окружающих теми качествами, которыми обладают уже знакомые ему люди, чем-то похожие на незнакомца.

II. Анализ социально-демографических, образовательных, деловых и психологических качеств кандидата.

Занимает большую часть времени (20-40 минут), отведенного на собеседование с кандидатом. Проводится на материале уточняющих вопросов-ответов. Форма и содержание типичных вопросов описываются ниже, в разделе "Психологические методы проведения собеседования при приеме на работу".

III. Ответы на вопросы кандидата.

Занимают 5-10 минут. Психолог предлагает кандидату задавать интересующие его вопросы. Последние позволяют получить информацию о иерархии мотивов и потребностей кандидата. То, о чем он спрашивает в первую очередь, субъективно наиболее важно. Отсутствие вопросов в ответ на предложение задать их может свидетельствовать о пониженном уровне активности либо отсутствии интереса (сниженной мотивации) к будущей профессиональной деятельности. Незначительные, второстепенные вопросы говорят о неумении кандидата выделять главное (может быть следствием нарушения интеллектуальной производительности в ситуации стресса, которой является собеседование), либо низким интеллектуальном уровне.

IV. Завершение собеседования.

Занимает 3-5 минут, во время которых интервьюер предоставляет кандидату информацию о дальнейшем взаимодействии, этапах профотбора (медицинская комиссия, спец. проверка и др.), приблизительной продолжительности процесса оформления документов, дает направление в соответствующие медицинские учреждения.

В заключение психологу рекомендуется сообщить кандидату о впечатлении от беседы, возможных перспективах и поблагодарить за интерес к организации (предприятию).

Для фиксации и последующего анализа результатов собеседования заполняется регистрационный бланк специальной формы.

Бланк для фиксации результатов собеседования	
Ф.И.О	
Дата проведения собеседования	
Должность, на которую претендует кандидат	
Внешний облик	
Манеры	
Речь	
Одежда	
Семейное положение	
Предшествующий опыт работы	
Квалификация	
Вопросы, вызвавшие затруднения	
Коммуникабельность	
Интеллектуальный уровень	
Прочие профессионально важные качества	
Мотивы профессионального выбора	
Общее заключение по первичной беседе	

Основные правила проведения собеседования при приеме на работу

При проведении отборочного собеседования по предложенной в предыдущем пункте схеме следует придерживаться следующих основных правил:

НЕОБХОДИМО:

- до собеседования ознакомиться с анкетой (резюме) кандидата и иметь ее при себе;
- задавать вопросы, требующие развернутых ответов;
- предоставить кандидату до начала собеседования возможность ознакомиться с описанием должности, на которую он претендует (форма составления дана в приложении);
- письменно фиксировать результаты собеседования по предлагаемой в приложении форме;

69

предложить кандидату самому задавать интересующие его вопросы;

преодолевать немотивированную личную неприязнь к кандидату, если его квалификация представляется соответствующей служебным требованиям;

давать только объективную информацию о своем подразделении и организации в целом;

после завершения собеседования проинформировать кандидата о сроках и форме получения результатов.

ЖЕЛАТЕЛЬНО:

предусматривать в начале собеседования обмен несколькими фразами для "растопливания льда" (о методах установления контакта и языке невербального общения см. ниже "Психологические методы проведения собеседования при приеме на работу");

проводить собеседование в одном из помещений, принадлежащих подразделению, в которое кандидат устраивается на службу;

предоставлять кандидату возможность говорить свободно, не прерывать его (желательно сообщить заранее о времени, отведенном на собеседование; обычно это 30 минут - 1 час); вести собеседование в дружелюбной манере, являющейся признаком профессионализма интервьюера. НЕЖЕЛАТЕЛЬНО:

проводить собеседование в помещении, где присутствуют другие сотрудники или кандидаты;

проводить собеседование в спешке (следует заранее планировать определенное время на каждого кандидата); отвлекаться при собеседовании на телефонные звонки, разговоры с сотрудниками;

задавать вопросы, требующие односложного ответа типа "да" или "нет" (лучше наблюдать человека в деятельности, поэтому желательно создать модель рабочей ситуации и спросить о возможном поведении в ней);

включать в формулировку вопроса свое личное отношение к чему-либо или кому-либо; отклонять вопросы соискателя в неделикатной форме.

70

На что следует обратить внимание при первой встрече с кандидатом

При первой встрече необходимо оценить следующие показатели кандидата:

- а) *Пунктуальность*. То, насколько точно кандидат пришел к назначенному ему времени, дает первичную информацию о наличии (или отсутствии) у него собранности и умении планировать свои действия.
- б) *Внешний вид*. Он может дать информацию о социальной группе, с которой идентифицирует себя кандидат, об аккуратности и склонности к соблюдению социальных норм, дисциплинированности.
- в) *Жестикуляция*. Чрезмерная жестикуляция руками, постукивание пальцами по столу, дрожание рук, вращение ручки и пр. свидетельствуют о волнении. Последнее означает, что человек иногда в ответственных ситуациях не в состоянии контролировать свои эмоции.
- г) *Повышенное потоотделение* (в том числе влажные руки). Обычно наблюдается при выраженной эмоциональной неустойчивости, связанной с особенностями нервной системы.
- д) *Наличие бороды*. Это может свидетельствовать о некоторой демонстративное™ либо неустойчивой самооценке.
- е) *Коммуникативные умения и навыки*. Они проявляются в словарном запасе, темпе речи, умении правильно строить фразы, ориентации на состояние и интересы собеседника. Важно оценить умение кандидата установить и поддерживать во время беседы контакт.
- ж) *Интеллектуальный уровень*. В беседе проявляется через умение строить логические умозаключения. Необходимо проанализировать, как кандидат соотносит смысл вопроса, обращенного к нему, с формой и полнотой формулируемого ответа.
- з) *Мотивация профессионального выбора*. Что является реальной причиной устройства на работу именно в данную фирму? Информация на этот счет может быть получена из вопросов самого кандидата. Затем, на этапе количественной оценки степени профессиональной пригодности, выводы о качественных и количественных показателях мотивации проверяются соответствующими тестовыми методиками. Эти методики достаточно полно

71

изложены в "Практической психодиагностике" Д.Я.Райгородского (43).

Психологические методы проведения собеседования при приеме на работу

В этом пункте описываются простые и эффективные приемы, используемые профессиональными психологами для установления эффективных коммуникаций.

а) Методы установления контакта и поддержания эффективной коммуникации во время собеседования с кандидатом на службу

Методики установления контакта и поддержания эффективной коммуникации широко используются в практике психологического консультирования. Ниже приводятся выдержки из работ Л.К. Бендлера и И. Атватера, посвященных прикладным аспектам психологического консультирования (4; 7).

Суммируя содержание указанных книг и некоторых других источников, выделим основные правила техники эффективной коммуникации во время собеседования:

1. **Расстояние между собеседниками** должно быть от 60 см до 1 м. Это расстояние, по данным специальных исследований, способствует доверительному общению. Увеличение дистанции до 2-3 метров способствует увеличению элемента формализма и официальности в беседе.
2. **Следует смотреть в лицо собеседника**, однако не "буравить" его взглядом.
3. **Необходимо осуществлять "отзеркаливание"**, т.е. отображение, возвращение собеседнику особенностей его собственного поведения (темпа речи, дыхания, позы, жестикуляции, выражения лица и пр.). Такое отображение эквивалентно словесному выражению согласия и проходит на бессознательном уровне. Приемы "от-зеркаливания" должны быть незаметны собеседнику, чтобы он не воспринял их как передразнивание. Поэтому надежнее отражать темп речи и мелкие движения рук, чем целиком позу кандидата.
4. **Систематически осуществлять "выяснение"**, т.е. обращение к говорящему за уточнениями. Выяснение помогает более точному восприятию сообщения и демонстрирует внимание собеседнику. Ключевые фразы: «Что Вы имеете в виду?», «Я не понял», «Не объясните ли Вы?» и др.

72

5. **Использовать перефразирование**, т.е. адресовать говорящему его сообщение словами слушающего. Перефразирование можно начинать следующими словами: "Как я Вас понял ...", "Другими словами, Вы считаете ..." и др. При перефразировании важно выбирать только существенные моменты сообщения, иначе ответ вместо закрепления внимания может стать причиной путаницы.

Перефразирование сообщения дает говорящему возможность увидеть, что его слушают и понимают, а если его понимают неправильно, то внести соответствующие коррективы.

6. **Отражение чувств**. Ответ и эмоциональная реакция на чувства говорящего важны потому, что в общении люди по существу обмениваются тем, что имеет для них лично существенное значение. Следовательно, общение во многом зависит не только от фактической информации, но и от чувств, установок и эмоциональной реакции. Недаром восточная мудрость гласит: "Слушай, что говорят люди, но

понимай, что они чувствуют".

Отражая чувства кандидата, мы показываем ему, что понимаем его состояние. Для облегчения рефлексивного отражения чувств можно пользоваться следующими вступительными фразами: "Мне кажется, что Вы чувствуете ...", "Не чувствуете ли Вы себя несколько ..." и др.

7. Резюмирование. Резюмирующие ответы подытоживают основные идеи и чувства говорящего. Этот прием применим в продолжительных беседах, т.е. там, где перефразирование и отражение используются довольно редко. Резюмирующие высказывания помогают соединить фрагменты разговора в смысловое единство. Резюме следует формулировать своими словами, но типичными вступительными фразами могут быть: "То, что Вы в данный момент сказали, может означать ...", "Если теперь подытожить сказанное Вами, то ..." и т.д.

Подпункты 4-7 данного пункта описывают приемы так называемого рефлексивного слушания, взятые из книги И. Атватера "Я Вас слушаю..." (4). Там же приводятся упражнения, направленные на развитие коммуникативных навыков.

б) Вопросы для оценки деловых качеств кандидата на замещение вакантной должности.

Выше уже говорилось, что наиболее эффективны те вопросы, которые требуют развернутых ответов. Это связано с тем, что

73

одновременно появляется возможность оценить такие качества кандидата, как:

- умение связно излагать свои мысли;
- структура мотивации (наиболее значимые сферы жизни);
- манера изложения, словарный запас и др.

Кроме того, развернутый ответ может непроизвольно дать много другой косвенной информации. Например, можно выявить критерии, при помощи которых человек оценивает окружающих; ситуации, которые для него являются наиболее конфликтными и т.п.

Ниже приводятся наиболее распространенные вопросы из числа тех, что задаются кандидатам при приеме на работу сотрудниками западных кадровых служб (9).

1. Почему в ВУЗе (техникуме) Вы выбрали именно такую специализацию?
2. Каковы Ваши обязанности на нынешней работе?
3. Как обычно проходит Ваш рабочий день?
4. Как Вы определяете приоритетность Ваших обязанностей?
5. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе, а что меньше всего?
6. С какими проблемами Вам приходится сталкиваться в Вашей работе (жизни)?
7. Что Вас разочаровывает?
8. В какой области Вам было бы интересно попробовать свои силы?
9. Почему Вы хотите оставить нынешнюю работу? 10. Почему Вы ушли с предыдущей работы?
11. Почему Вас сократили (уволнили)?
12. Каким образом Ваш начальник способствовал (не способствовал) развитию Ваших профессиональных навыков?
13. В чем Вы согласны (не согласны) со своим начальником?
14. Как другие, в том числе и начальники, оценивают Вашу работу?
15. Как Вы реагируете на оценку Вашей работы?
16. Что Вы надеетесь найти в идеальном случае на этой должности и в этой организации?
17. Каких целей Вы хотели бы достичь за 1, 3, 5 лет?
18. Что именно, по Вашему мнению, позволяет Вам считать себя соответствующим данной работе (должности)?

74

19. Каким образом данная работа соответствует Вашим основным задачам в области карьеры? 20. Какую пользу лично Вы могли бы принести организации?

21. Каковы Ваши сильные (слабые) стороны?

22. Если по каким-либо причинам Вы не будете приняты на службу, то куда обратитесь в поисках работы?

При анализе ответов на перечисленные выше вопросы психолог должен уделить особое внимание рассказам кандидата о прошлом отрицательном опыте. Это может способствовать выявлению негативных, в профессиональном смысле, качеств.

Так, наличие в прошлом конфликтов с прежним руководством в некоторых случаях свидетельствует о сниженной социальной адаптации кандидата.

Следует отметить, что опытный интервьюер не допустит, чтобы в формулировке его вопросов и замечаний выражалось его личное мнение к чему бы то ни было.

Очень важно не торопить кандидата переходить к следующему вопросу, а поощрять развитие предыдущего ответа. Это можно сделать кивком головы или повтором последнего (или заинтересовавшего) слова из фразы кандидата:

Например,

... я люблю работать руками.

- Руками?

- Да, мне нравится ремонтировать автомобиль ... **Анализ результатов собеседования.**

При проведении анализа полученной в ходе собеседования информации, зарегистрированной в представленном выше бланке, следует соотнести ее с квалификационными требованиями вакантной должности. Среди последних:

- образование;
- стаж работы;
- профессиональный опыт;
- конкретные умения и навыки;
- наличие документов, подтверждающих квалификацию;
- внешний вид;
- психологические профессионально важные качества;
- социально-демографические данные.

В том случае, если идет очень большой поток кандидатов на работу, время собеседования может быть сокращено. Для

75

этого кандидат должен предварительно заполнить биографическую анкету, в которой, кроме основных социально-демографических данных и краткой профессиональной биографии, указываются мотивы выбора профессии и конкретного предприятия (организации).

Биографическая анкета

Внимательно прочитайте каждый вопрос и впишите наиболее полный и точный ответ.

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Дата и место рождения _____
3. Место жительства _____
4. Когда и какое учебное заведение закончили, полученная специальность (без сокращений) _____
5. Какими другими специальностями Вы владеете _____
6. Наличие трудового стажа _____ лет
7. Где, когда и кем работали (работаете) _____
8. Семейное положение: женат, холост (нужное подчеркнуть) 9. Сведения о семье:
Жена (муж) _____
где и кем работает _____
- Дети _____
где и кем работают (учатся) _____
10. Сведения о родителях:
Отец (год рождения, где и кем работает или работал) _____
Мать (год рождения, где и кем работает или работала) _____
11. Сколько у Вас родных братьев и сестер _____
12. Кем и где они работают _____
13. Имеете ли военно-учетную специальность (какую, где и когда ее получили) _____
14. Имеете ли заграничный паспорт. Кем и когда выдан. Какие страны посетили и с какой целью. _____
15. Как давно возникла мысль стать [название профессии] и что привлекает Вас в этой работе _____
16. Какими качествами должен обладать [название профессии] _____
17. Какие качества личности, по Вашему мнению, развиты у Вас в достаточной мере, а какие следует еще развивать, чтобы стать хорошим специалистом - [название профессии].
развиты хорошо _____
требуют развития _____
18. Что Вам известно о нашем предприятии (организации) и из каких источников _____
19. Кто из наших сотрудников может рекомендовать Вас _____
20. Как оцениваете состояние своего здоровья:
болею часто; редко; практически не болею (нужное подчеркнуть)
21. Уверены ли Вы, что Ваше решение работать у нас полностью соответствует Вашим интересам и желаниям

77

уверен полностью; не вполне уверен; не уверен; затрудняюсь ответить (нужное подчеркнуть)

22. Увлечения _____
23. Дополнения (если считаете, что необходимо что-то дополнить) Дата заполнения: _____ Подпись _____

На этом же этапе проводится изучение кандидата одним из многофакторных личностных опросников (СМИЛ, МИЛ, Кет-телл 16 PF и т.п.) с целью выявления акцентуированных и патологически заостренных

черт характера.

Наиболее адекватной в этом случае нам представляется методика СМИЛ, которую по ее значимости и эффективности по праву можно назвать "тяжелой артиллерией" психодиагностики. Это около часа работы самого испытуемого (при этом психолог может не присутствовать) и 10 минут на обсчет данных. Главное, что после этого психолог получает многосторонний портрет человека, включающий:

- ◆ количественные и качественные характеристики устойчивых профессионально важных качеств;
- ◆ мотивационную направленность;
- ◆ самооценку;
- ◆ стиль межличностного поведения;
- ◆ полоролевой статус;
- ◆ черты характера;
- ◆ тип реагирования на стресс;
- ◆ защитные механизмы;
- ◆ когнитивный стиль;
- t ведущие потребности;
- ◆ фон настроения;
- ◆ сексуальная ориентация;
- ◆ степень адаптированности и возможный тип дезадаптации;
- ◆ наличие психических отклонений;
- ◆ выраженность лидерских черт;
- ◆ склонность к суициду;
- ◆ предрасположенность к алкоголизму.

Большое преимущество данной методики - наличие шкал достоверности. Это дает возможность интерпретации полученных данных через призму выявленных этими шкалами тенденций к преувеличению имеющихся проблем или к их сглаживанию. Кроме того, анализ результатов основан не на изучении смысла ответов испытуемого, а на статистической процедуре обсчета данных, в процессе которой выявляется количественная дисперсия разных вариантов ответов по отношению, с одной стороны, к средненормативной усредненности, а с другой, к патологической заостренности психологического фактора, содержащего в себе по сути дела ту или иную индивидуально-личностную тенденцию. К тому же, благодаря отчасти проективному звучанию многих утверждений, в обследовании выявляются и те психологические аспекты, которые не осознаются человеком или лишь частично поддаются контролю сознания.

Это — квалифицированный (количественный) метод оценки личности, который благодаря автоматизированному способу обработки результатов исключает их зависимость от субъективизма и опыта экспериментатора (48).

Основной задачей анализа результатов первого этапа является решение о детальном изучении личностных особенностей кандидата, т.е. о переходе ко второму этапу психологического обследования.

2.3.2. Количественная оценка степени профессиональной пригодности

Второй этап работы психолога заключается в количественном измерении степени соответствия психологических характеристик кандидата требованиям вакантной должности. На данном этапе основными являются тестовые, проективные методики и наблюдение.

При подборе методик необходимо помнить, что обследование носит характер экспертизы, поэтому наиболее подходящими являются проективные методики и опросники, имеющие надежные показатели умышленного искажения результатов.

На этом этапе, в дополнение к личностным опросникам, описанным в предыдущей главе, можно рекомендовать:

- тест восьми влечений Сонди и его модифицированный вариант;
- метод цветowych выборов (МЦВ), или цветовой тест Люшера;
- вербальный фрустрационный тест;
- рисованный апперцептивный тест (РАТ);
- интеллектуальный тест Векслера;
- интеллектуальный тест Кеттелла;
- интеллектуальные тесты Айзенка;
- метод изучения индивидуально-личностных свойств (ИТО);
- и другие.

Обследование проводится в специальном помещении, оборудованном в соответствии с существующими требованиями к организации психодиагностического исследования. Оно должно иметь нормальную температуру воздуха (+18-21 °С), достаточное естественное или искусственное освещение (100-200 лк), хорошую звукоизоляцию (до 38 дБ), обеспечивать вентиляцию.

Максимальная численность группы - 12-15 человек на одного исследователя. При большем количестве (до 30 человек) необходим помощник.

Психологическое обследование целесообразно проводить в утренние часы. Испытуемые опрашиваются на предмет наличия у них повышенной температуры, головной боли и усталости после ночной смены или

вечернего застолья. Опрашиваемый должен быть отдохнувшим и полностью работоспособным. В противном случае время обследования переносится.

После опроса психолог знакомит обследуемых с целью и порядком работы, успешность которой обеспечивается формированием правильного отношения обследуемых к выполнению всех заданий и инструкций. Для этого он дословно воспроизводит следующую инструкцию (текст из инструктивного материала методических документов по профотбору кандидатов в ВУЗы МО РФ):

Данное психологическое обследование проводится с целью оценки соответствия Ваших индивидуальных качеств профессиональным требованиям.

Для успешного выполнения заданий необходимо:

1. *Внимательно выслушать инструкции к каждому заданию. Если после объяснения у Вас возникнут вопросы, задайте их, предварительно подняв руку. Перед выполнением задания Вы должны четко уяснить, что от Вас требуется.*

2. *Действовать только по инструкции; строго выполнять все указания руководителя. Если Вы преждевременно начнете работу либо будете продолжать работу после команды "Стоп!", это будет считаться недостатком Вашего внимания, собранности и снизит общую оценку.*

3. *Необходимо работать самостоятельно. Нельзя отвлекать других от работы, подавать реплики, разговаривать. Темп работы будет таким, что не позволит заниматься посторонними делами. Иначе Вы не успеете выполнить тест. Если возникнут вопросы по ходу работы, поднимите руку, к Вам немедленно подойдут и помогут.*

4. *По команде "Стоп!" необходимо подчеркнуть последнее выполненное задание, положить ручку (карандаш) и перевернуть регистрационный бланк.*

Есть ли ко мне вопросы?

Ответив на поступившие вопросы, психолог делает необходимые разъяснения и предлагает обследуемым заполнить бланк заявления о согласии на прохождение психологического обследования. Он озаглавлен "Информация о психологическом обследовании кандидата, поступающего на работу".

81

ИНФОРМАЦИЯ

О ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ ОБСЛЕДОВАНИИ

КАНДИДАТА, ПОСТУПАЮЩЕГО НА РАБОТУ

На основании [указывается наименование внутренних приказов, согласно которым проводится обследование кандидатов на работу психологом], поступающие на работу в [наименование предприятия (организации)], в обязательном порядке проходят психологическое обследование, которое является составной частью определения профессиональной пригодности и служит дополнительным критерием приема на работу.

Я, _____

(Фамилия, имя, отчество кандидата)

согласен пройти психологическое обследование и сообщаю, что непосредственно перед обследованием чувствую себя здоровым и работоспособным.

Дата _____

Подпись _____

Затем, обследуемые заполняют "паспортную" часть регистрационных бланков: "Необходимо записать свою фамилию, имя, отчество, образование и возраст, а также другие данные, если они потребуются".

После этого испытуемые приступают к выполнению конкретных тестов. Перед выполнением каждого теста психолог подробно объясняет сущность предлагаемых заданий. Инструкцию к каждому заданию следует воспроизводить в строгом соответствии с текстом, так как замена или пропуски отдельных слов или фраз могут существенно исказить смысл и негативно отразиться на результатах выполнения теста.

Во время работы руководитель совместно с помощниками осуществляет непрерывное наблюдение за действиями и поведением кандидатов в целях получения дополнительной психологической информации.

В ходе обследования необходимо делать перерывы на 5-10 минут после каждого часа работы. Общая продолжительность обследования в течение дня не должна превышать пяти часов.

Затем данные психодиагностики обрабатываются и анализируются.

При большом количестве испытуемых представляется целесообразным на каждого кандидата в отборочную комиссию представлять только рейтинговый показатель соответствия требованиям профессии. И только на 2-3 человек, из которых делается окончательный выбор, представляются развернутые характеристики. Основная часть подобных характеристик - четкое и обоснованное изложение сильных и слабых сторон каждого кандидата в соотношении их с требованиями профессии, а по возможности и с характеристиками того коллектива, в котором ему предстоит работать.

ГЛАВА III

УЧАСТИЕ ПСИХОЛОГА В РАБОТЕ ПО ОЦЕНКЕ, РАССТАНОВКЕ И ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА

3.1. Роль и задачи психолога в работе аттестационной комиссии

Наиболее перспективным направлением в деятельности психолога является, на наш взгляд, его участие в работе аттестационной комиссии. Аттестационная комиссия в этом случае представляет собой организационную форму, в рамках которой происходит объединение информации о сотруднике и разработка единой стратегии сопровождения каждого сотрудника, отдела и группы отделов по направлениям.

Аттестация кадров представляет собой комплексную оценку кадров за период времени в 3-5 лет. По результатам аттестации принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Причем для того, чтобы аттестация не стала формальным актом, она должна быть поддержана и лично контролируется первым руководителем предприятия (организации).

В зависимости от содержания Положения об аттестационной комиссии предприятия (организации), аттестация может быть следующих видов:

- по результатам прохождения испытательного срока (при положительном результате аттестации этого вида с работником заключается контракт);
- аттестация на соответствие занимаемой должности (делается вывод о необходимости понижения в должности, занесении в резерв кадров на вышестоящую должность или о соответствии занимаемой должности);
- внеочередная аттестация (проводится в случае производственной необходимости и рассматривает вопросы, связанные с целесообразностью тех или иных кадровых перемещений). Задача психолога - оценить степень социальной и профессио-

нальной адаптации работника к условиям предприятия (организации) и занимаемой должности. Социальная психология выделяет первичную адаптацию, характеризующую начальный период включения индивида в деятельность той или иной организации. Все последующие изменения работы индивидом (включая иногда и переквалификацию) неизбежно влекут за собой определенные периоды привыкания к переменам - вторичную адаптацию.

Причем большинство отечественных ученых считает, что первичная адаптация работника заканчивается в период от трех до пяти лет после начала работы по специальности (47;57). Поэтому при аттестации по результатам прохождения испытательного срока представляется возможным лишь сделать прогноз успешности адаптации работника на предприятии. Такой прогноз можно сделать на основании изучения степени соответствия социальной среды, со всеми ее условиями и представляемыми возможностями, ожиданиям и потребностям работника.

Варианты методик, используемых для диагностики удовлетворенности работников различными сторонами трудовой и общественной жизни предприятия (организации), будут рассмотрены в п. 3.1.2.

Аттестация на соответствие занимаемой должности, как и внеочередная аттестация, требуют изучения степени профессиональной и социальной адаптации работника. Многолетние исследования отечественных психологов (8; 28; 47; 54) позволили сформулировать следующие критерии адаптации работников. Критерии профессиональной, и социальной адаптации были разделены на две группы — объективные и субъективные.

Объективные критерии профессиональной адаптации:

- количество и качество труда (производительность труда и процент брака);
- производственный разряд, т.е. уровень квалификации;
- уровень трудовой дисциплины.

Субъективные показатели профессиональной адаптации:

- удовлетворенность своей специальностью;
- установка на продолжение работы по специальности.

Для социальной адаптации объективным критерием является степень участия сотрудника в коллективных мероприятиях, а в качестве субъективного - степень удовлетворенности взаимоотношениями в группе и наличие установки на продолжение работы в ее составе.

85

Согласно классификации работников по категориям, предложенной в 80-х годах Госкомстатом СССР, персонал состоит из двух основных частей: рабочих и служащих.

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две основные части:

- основной персонал - рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
- вспомогательный персонал - рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия. Результат труда производственного персонала - продукция

в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, продукты питания и т.п.). Поэтому качество и количество труда, как и квалификацию данной категории персонала, достаточно легко измерить.

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Управленческий персонал подразделяется на

руководителей и специалистов, главное различие между ними - наличие или отсутствие подчиненных. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их труда - изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее приемлемого варианта - реализация этого варианта и контроль исполнения решений.

Диагностику объективных критериев адаптации этой категории персонала достаточно тяжело осуществить в количественных показателях, допускающих возможность их сравнения и сопоставления. Наиболее целесообразно в данном случае применение метода экспертных оценок. Мы рассмотрим две методики - методику групповой оценки личности (ГОЛ) и модифицированный вариант методики экспертной оценки личности (МЭОЛ). Обе методики имеют общий принцип, хотя и отличаются в деталях обработки и представления данных.

После подготовки заключения по анализу объективных критериев адаптации в ходе беседы с аттестуемым сотрудником выясняется степень его субъективной адаптации к работе и коллективу.

Позиция психолога, проводящего обследование при повышении в должности или переводе, является достаточно проблематичной. Ему в случае отрицательного заключения о кандидате придется выбирать между двумя альтернативами: выполнение своего долга перед предприятием (организацией) или сохранение хороших отношений с конкретным претендентом на вышестоящую должность. Попытки сделать так, чтобы "и овцы были целы, и волки были сыты", как и согласие на искажение результатов обследования (после настоячивых уговоров кандидата), череда-ты подрывом веры в эффективность психологического обследования и эффективность консультанта как специалиста.

Лучшее решение этой проблемы - проведение заблаговременного психологического обследования, ориентированного на выявление "зон ближайшего развития" по возможности всех сотрудников предприятия, а руководителей высшего и среднего звена - в первую очередь.

Такая стратегия работы очень хорошо вписывается в кадровую политику тех предприятий, на которых предусмотрена разработка индивидуальных типов карьеры и формируется в связи с этим резерв кадров на выдвижение. В этом случае предприятие выращивает нужные ему кадры, а не устраивает между ними "гонку на выживание". Поэтому можно выделить еще один аспект работы психолога в аттестационной комиссии - участие в подборе и обучении резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности.

3.1.1. Оценка объективной адаптации сотрудника.

В настоящее время при оценке специалистов все большее применение находит метод *групповой оценки личности* (ГОЛ). ГОЛ есть совокупность мнений экспертов - членов коллектива, где работает оцениваемый человек, - о качествах его личности.

Как социально-психологический феномен, *групповая оценка личности* есть концентрированное выражение общественного

87

мнения о человеке - члене социальной общности - образ-представление о личности, фиксируемый в форме суждений.

Психологическая сущность ГОЛ определяет границы ее практического использования. Здесь необходимо отдавать себе отчет в том, что ГОЛ не является прямым способом диагностики человеческих способностей. Она есть всего лишь отражение некоторых свойств личности, проявленных человеком во внешнем поведении как деятельности, т.е. ГОЛ отражает, с большей или меньшей степенью адекватности, потенци личности по внешним признакам поведения и деятельности.

ГОЛ содержит информацию о реальных проявлениях личностных потенций и позволяет определить фактическую сторону в поведении личности независимо от того, выяснен ли вопрос о наличии или отсутствии способностей к производственно-ролевому функционированию. Поэтому ГОЛ следует понимать как научно составленную информацию об уровне проявления качеств личности оцениваемого сотрудника в конкретном производственном коллективе.

В связи с этим санкции, связанные с моральным или материальным наказанием человека, на основании ГОЛ осуществлять нельзя, так как это может быть, с одной стороны, несправедливо, с другой стороны, это дискредитирует сам метод и идею аттестации и, с третьей стороны, нарушит морально-целостное единство психологической атмосферы в коллективе.

Положительное использование ГОЛ на практике возможно в целях отбора резерва на выдвижение, научной организации воспитательных воздействий на личность (29).

Валидность ГОЛ (58; 60; 63; 64) характеризует то, что показатель разницы оценки сотрудника группой с результатом средней оценки идеала в этой группе очень тесно коррелирует с рангом по критерию социометрического опроса "профессиональное доминирование" (коэффициент корреляции Спирмена = 0,93) и имеет статистически значимую корреляционную связь с оценкой по критерию "референтность" (коэффициент корреляции Спирмена = 0,31). Надежность методики при повторном тестировании через две недели на выборке 32 человека характеризуется коэффициентом корреляции Спирмена, равным 0,89.

Основные проблемы, возникающие при разработке методики ГОЛ - это отбор и классификация качеств личности, поиск математических показателей оценки, отбор экспертов.

Рассмотрим вариант использования этой методики на примере оценки специалистов отделов таможенного оформления и контроля. Исследование эталонных представлений экспертов о личности специалиста производилось нами с использованием метода балльных оценок. Эксперты оценивали важность качеств, представленных в *модифицированной карте личности*, разработанной К.К. Платоновым (31).

Затем качества человека, признанные важными для работы, были обобщены и разбиты по следующим блокам:

- исполнительность - коммуникативность;
- ответственность - организованность;

- творчество;
- административно - организаторский.

Более подробно эта процедура рассматривалась нами в разделе "Разработка психологических критериев оценки пригодности для различных должностей и профессиональных категорий работников предприятия." Итогом этой работы стало создание Опросника ГОЛ для сотрудников отделов таможенного оформления и контроля (60).

ОПРОСНИК ГОЛ

ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ

1. Знает все нормативные документы по специальности 10987654321 не знает
2. Исполнительный 10987654321 неисполнительный
3. Дисциплинированный 10987654321 недисциплинированный
4. Честный 10987654321 "нечист на руку"
5. Трудлюбивый 10987654321 ленивый
6. Тщательный 10987654321 небрежный
7. Педантично относится к установленным законам и правилам 10987654321 пренебрегает ими

КОММУНИКАТИВНОСТЬ

8. Доброжелательный 10987654321 агрессивный
9. Тактичный 10987654321 бестактный

89

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ - ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

10. Оперативный 10987654321 запаздывающий
11. Настойчивый 10987654321 уступчивый
12. Высокая работоспособность 10987654321 низкая
13. Ответственный 10987654321 безответственный
14. Организованный 10987654321 неорганизованный
15. Самокритичен 10987654321 не терпит критики
16. Решительный 10987654321 нерешительный
17. Уверенный 10987654321 не уверен в себе

ТВОРЧЕСТВО

18. Самостоятельный 10987654321 предпочитает опеку
 19. Творчески подходит к работе 10987654321 действует по шаблону
 20. Инициативен 10987654321 безынициативен
 21. Гибкое мышление 10987654321 инертное мышление
 22. Критический ум 10987654321 некритический ум
- ##### АДМИНИСТРАТИВНО – ОРГАНИЗАТОРСКИЙ
23. Чуткий, отзывчивый 10987654321 черствый, равнодушный
 24. Справедливый 10987654321 несправедливый
 25. Умеет создать трудовую атмосферу 10987654321 не умеет
 26. Умеет логично доказать 10987654321 нелогичен
 27. Умеет разбираться в людях 10987654321 не умеет

Причем высокие показатели по комплексу исполнительность - коммуникативность являются критерием минимального соответствия должности. Это справедливо, т.к. выработка качеств этого комплекса общедоступна и зависит не от способностей, опыта и творческих возможностей работника, а от его желания. Следующий уровень анализируется лишь на основании данных уровня предыдущего. Высокие показатели по комплексу ответственность - организованность служат основой активного поощрения работника, открывают перед ним перспективы на будущее, хотя и являются недостаточным условием для продвижения и служебного роста. Качества комплексов творчество и административно - организатор-

90

ского выступают основой для зачисления аттестуемого в резерв на выдвижение на руководящую должность, хотя их недостаточная развитость и не является аргументом "непригодности" к работе, т.е. хорошо развитые качества двух первых комплексов - достаточный критерий хорошего исполнения обязанностей, но недостаточный для выдвижения (52).

В нашей методике используется 10-балльная оценочная шкала. Ее "растянутость" позволяет нейтрализовать наиболее часто возникающие психологические эффекты рейтинга - ошибки "великодушия" и "центральной тенденции".

Методика может, в зависимости от целей исследователя, быть как анонимной, так и именной. Для этого в инструкции указывается один из вариантов: "оценивать всех указанных сотрудников, в том числе и себя" или "оценивать всех сотрудников отдела, за исключением себя".

Математическим критерием оценки личности служат средние экспертные оценки степени выраженности у оцениваемого отдельных качеств и их комплексов. Заключение аттестационной комиссии делается на основе установления зоны отклонения аттестуемого от средней оценки его должностной категории. "Зона соответствия" ограничивается диапазоном $\pm 1,65$ "сигмы" от средней оценки того или иного должностного статуса, что объединяет 90% оценок. Зона соответствия делится на квартили, подразделяя оценки на номинальные, посредственные, перспективные. Однако выход индивидуальной оценки за пределы "зоны соответствия" свидетельствует лишь о несоответствии конкретной личности уровню определенной

должностной группы и данного производственного коллектива, но не о служебном несоответствии (поскольку всегда часть сотрудников получают оценки выше, а часть ниже среднего уровня).

Адекватность ГОЛ во многом зависит от подбора экспертов. Статистические исследования позволяют заключить, что 15-20 экспертов достаточно для практически адекватного описания объекта. Однако обычно у аттестуемых меньше постоянных деловых связей. Поэтому увеличение числа экспертов за счет лиц, конкретно не знающих деятельности аттестуемого (особенно на нижних уровнях иерархии), влечет за собой искусственное завышение статистической достоверности оценки. В связи с этим мы исполь-

91

зуем в качестве экспертов только сотрудников, находящихся на линии центральных деловых связей с аттестуемым.

Если же количество экспертов аттестуемого "избыточно", эксперты выбираются на основании частоты общения с ним. Мнения экспертов, проявивших тенденциозность в оценках (сильно выражена тенденция обобщения оценок как результат яркого эмоционального положительного или отрицательного отношения к испытуемому или ошибка центральной тенденции - результат слабого представления о его личности), не учитываются при обработке материала. Таким образом, структура экспертной группы полностью соответствует структуре деловых связей оцениваемого, что позволяет получить картину его реального положения в этой структуре. Благодаря такому решению проблемы экспертов, ГОЛ фиксирует социально-психологический статус сотрудника в конкретном производственном коллективе (56).

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ АТТЕСТАЦИЙ (Методика ГОЛ)

	ИВАНОВ И.И	ПЕТРОВ П.П	СИДОРОВ С.С
исполнительность-коммуникативность (70)	66,85	69,2	77,2
ответственность-организованность (60)	61	61,1	78
творческие качества (40)	37,6	37,1	42,6
административные качества (40)	35,1	36,5	44,6
социальный статус	0.13	0.37	0.5
Положительные черты	честность(8,05) настойчивость (8,15)	честность(8,6) дисциплинированность (8,2) исполнительность (8,3)	честность(9,8) исполнительность (9,6) доброжелательность (9,5) трудолюбие (9,5)
Рекомендации	Больше трудолюбия и инициативы (7,1)	Больше тактичности и самокритичности (7,2)	Больше уверенности в себе (7,7)
Общая оценка профессиональных качеств	ХОРОШО	ХОРОШО	ОЧЕНЬ ХОРОШО Обладает качествами, необходимыми для выдвижения в резерв на руководящую должность.

92

Конкретное содержание методики ГОЛ, т.е. оцениваемые качества, их количество и разделение по блокам может и должно быть конкретизировано для каждой профессиональной и должностной группы.

Более универсальным и экономичным в обработке результатов является вариант ГОЛ-12, являющийся модернизированным вариантом методики экспертной оценки личности (МЭОЛ), которая была разработана Ахмеровым Рашадом Анваровичем (г. Набережные Челны) и представлена в методических рекомендациях психологам системы ГТК (государственного таможенного комитета).

В основу данной методики положены теоретические принципы методики групповой оценки личности и методология психолингвистики. Автор исходил из того, что каждое устойчивое личностное проявление базируется на первичных чертах. Например, доброжелательный человек проявляет в своем поведении отзывчивость, уважение к другим; ответственный человек проявляет исполнительность, дисциплинированность и т.д.

Основная задача методики - получить максимум информации с минимумом затрат. Поэтому в каждый блок включены только две наиболее адекватные характеристики, выявленные с помощью корреляций между различными чертами личности.

Анонимность ответов достигается таким же образом, как в предыдущем варианте ГОЛ.

Методика имеет шесть крупных блоков качеств - проявлений личности и седьмой блок - это обобщенная характеристика личности по всем шести блокам.

Описание блоков качеств:

1. Отношение к другим - выявляется на основе измерения отзывчивости и тактичности; в целом это проявление доброжелательности личности. Низкий балл по данному блоку указывает на неуважительное отношение к другим, высокомерность и т.д.
2. Отношение к работе - выявляется на основе измерения дисциплинированности и исполнительности; в

умения". Значение блока "творчество" представляет собой сумму сырых баллов качеств "инициативность" и "умение логически мыслить". Значение блока "нравственность" представляет собой сумму сырых баллов качеств "порядочность" и "совестливость". Значение блока "самоконтроль" представляет собой сумму сырых баллов качеств "уравновешенность" и "адекватность реакции на критику".

7. Находятся стеновые значения для каждого блока качеств у каждого оцениваемого сотрудника. Для этого находится разница между показателем по данному блоку качеств у сотрудника и показателем по данному блоку качеств в среднем по отделу. Для избежания отрицательных значений и удобства обработки результат умножается на 10 и к нему прибавляется 30 баллов. (Таблица "Стеновые значения показателей по блокам качеств")

8. Данные таблицы "Стеновые значения показателей по блокам качеств" интерпретируют исходя из того, что нормативный разброс значений находится в пределах от 50 до 70 баллов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

по результатам комплексного социально-психологического обследования

"СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ" I. Результаты.

Итоги ГОЛ-12 (групповой оценки личности) Результаты изучения по конкретным свойствам личности:

Сырые баллы по каждому качеству	Сырые баллы по каждому качеству												
	отзывчивость	тактичность	дисциплинированность	исполнительность	порядочность	знание нормативных документов	умение применять нормативы, документы	инициативность	логичность мышления	совестливость	адекватность реакции на критику	уравновешенность	интерпретация
А..... М.В.	6,9	6,7	8,3	7,7	7,7	6,8	7,2	6,5	7,2	6,7	7,2	7,2	7,2
Б..... Р.А.	7,9	7,6	6,7	7,8	8	7,5	7,7	7	7,5	7,3	7,5	7,3	7,5
Г..... А.И.	7,7	7,1	7,7	8,1	7,6	7,8	7,6	6,5	8,1	7,7	7,5	7,9	7,6
Д..... И.М.	8,3	7,6	7,7	8,2	8,5	7,8	7,8	7,1	7,8	8,2	7,8	8,1	7,9
Е..... В.В.	7,64	7,55	7,82	8,09	8,36	7,27	7,55	6,91	7,36	7,91	7,45	8	7,7
Ж..... А.А.	7	7,1	7,9	8,2	8,2	8,1	8,1	7,4	8,1	7,5	7,6	7,6	7,7
З..... Д.В.	7,8	7,6	8,6	8,7	8,4	9	8,8	8,1	8,8	8,1	7,9	7,6	8,3
И..... Т.В.	7,9	7,8	7,8	7,9	8,6	7,4	7,7	7,4	7,7	8	7,8	7,8	7,8
К..... В.А.	8,3	8,1	8,5	8,5	8,6	8,5	8,5	7,9	8,6	8,1	8,1	8,4	8,3
Л..... Т.А.	8,1	8,1	8,3	8,4	8,4	8	8	8	8	8,1	8,1	8,1	8,1
М..... А.Б.	8,6	8,7	8,8	8,8	9	9,1	9,1	8,8	9	8,5	8,5	8,7	8,8
Н..... Г.А.	7,7	7,7	8,1	8,4	8,6	7,5	7,5	7,4	7,6	8	7,6	7,6	7,8
О..... В.И.	7,7	7,7	7,8	7,6	8,5	7,9	7,8	7,3	7,5	7,9	7,8	8,1	7,8
П..... А.Г.	8,1	8,2	8,3	8,2	8,4	8,1	8,2	7,4	8,1	8	8,2	8,1	8,1
Р..... И.Г.	8,2	8,2	8,4	8,3	8,9	8,5	8,4	7,3	8,4	8,2	8,2	8,2	8,3
С..... А.В.	8,3	8	8,3	8,4	8,8	8,5	8,7	7,7	8,3	8,2	8	8	8,3
Т..... С.Н.	8,1	8,2	8,3	8,3	8,7	8,6	8,3	8	8,4	8,1	8,2	8,3	8,3
У..... А.С.	7,1	6,8	7,3	7,1	7,7	6,6	6,9	6,5	6,8	6,8	7,2	7,9	7,1
Ф..... С.А.	7,6	7,3	7,9	8,1	8,4	7,5	7,5	7	7,6	7,4	7,7	7,6	7,6
Х..... С.Ю.	8	7,7	7,9	8	8,3	7,8	7,9	7,3	8,1	8,1	7,8	7,9	7,9
Ц..... А.В.	7,7	7,9	8,1	8,3	8,7	8	8,2	7,5	8,2	8	8,2	8,3	8,1
Среднее значение	7,8	7,7	8,0	8,1	8,4	7,9	8,0	7,4	8,0	7,8	7,8	7,9	7,9

	отзывчивость	трудолюбивость	дисциплинированность	исполнительность	порядочность	Знание корпоративных документов	Умение работать с корпоратив. документами	исполнительность	Лояльность, вежливость	Скромность	Адекватность реакции на критику	Уравновешенность	Степень лояльности к коллективу
А..... М.В.	21	20	33	26	23	19	21	21	19	24	23	23	
Б..... Р.А.	31	29	17	27	26	26	27	26	25	25	27	24	26
Г..... А.И.	29	24	27	30	22	29	26	21	31	29	27	30	27
Д..... И.М.	35	29	27	31	31	29	28	27	28	34	30	32	30
Е..... В.В.	28	28	28	29	30	34	26	25	24	31	26	31	27
Ж..... А.А.	22	24	29	31	28	32	31	30	31	27	28	27	28
З..... Д.В.	30	29	36	36	30	41	38	37	38	33	31	27	34
И..... Т.В.	31	31	28	28	32	25	27	30	27	32	30	29	29
К..... В.А.	35	34	35	34	32	36	35	35	36	33	33	35	34
Л..... Т.А.	33	34	33	33	30	31	30	36	30	33	33	32	32
М..... А.Б.	38	40	38	37	36	42	41	44	40	37	37	38	39
Н..... Г.А.	29	30	31	33	32	26	23	30	26	32	28	27	29
О..... В.И.	29	30	28	25	31	30	28	29	25	31	30	32	29
П..... А.Г.	33	35	33	31	30	32	32	30	31	32	34	32	32
Р..... И.Г.	34	35	34	32	35	36	34	29	34	34	34	33	34
С..... А.В.	35	33	33	33	34	36	37	33	33	34	32	31	34
Т..... С.Н.	33	35	33	32	33	37	33	36	34	33	34	34	34
У..... А.С.	33	31	33	30	23	17	19	21	19	29	24	30	21
Ф..... С.А.	28	26	29	30	30	26	25	26	26	29	27	27	27
Х..... С.Ю.	32	30	29	29	29	29	29	29	31	33	30	30	30
Ц..... А.В.	29	32	31	32	33	31	32	31	32	34	34	32	32

Сырые баллы по блокам качеств

	отн к др	отн к раб	профес-м	творч-во	нравс-ть	самококт.
А..... М.В.	13,6	16,0	14,0	13,7	14,4	14,4
Б..... Р.А.	15,5	14,5	15,2	14,5	15,3	14,8
Г..... А.И.	14,8	15,8	15,4	14,6	15,3	15,4
Д..... И.М.	15,9	15,9	15,6	14,9	16,7	15,9
Е..... В.В.	15,2	15,9	14,8	14,3	16,3	15,5
Ж..... А.А.	14,1	16,1	16,2	15,5	15,7	15,2
З..... Д.В.	15,4	17,3	17,8	16,9	16,5	15,5
И..... Т.В.	15,7	15,7	15,1	15,1	16,6	15,6
К..... В.А.	16,4	17,0	17,0	16,5	16,7	16,5
Л..... Т.А.	16,2	16,7	16,0	16,0	16,5	16,2
М..... А.Б.	17,3	17,6	18,2	17,8	17,5	17,2
Н..... Г.А.	15,4	16,5	15,0	15,0	16,6	15,2
О..... В.И.	15,4	15,4	15,7	14,8	16,4	15,9
П..... А.Г.	16,3	16,5	16,3	15,5	16,4	16,3
Р..... И.Г.	16,4	16,7	16,9	15,7	17,1	16,4
С..... А.В.	16,3	16,7	17,2	16,0	17,0	16,0
Т..... С.Н.	16,3	16,6	16,9	16,4	16,8	16,5
У..... А.С.	13,9	14,4	13,5	13,3	14,5	15,1
Ф..... С.А.	14,9	16,0	15,0	14,6	15,8	15,3
Х..... С.Ю.	15,7	15,9	15,7	15,4	16,4	15,7
Ц..... А.В.	15,6	16,4	16,2	15,7	16,7	16,5
Средние значения	15,5	16,2	15,9	15,3	16,2	15,8

98

Стеновые значения показателей по блокам качеств

	отн к др	отн к раб	профес-м	творч-во	нравс-ть	самококт.
А..... М.В.	41	58	41	44	42	46
Б..... Р.А.	60	43	53	52	51	50
Г..... А.И.	53	56	55	53	51	56
Д..... И.М.	64	57	57	56	65	61
Е..... В.В.	56	57	49	49	60	57
Ж..... А.А.	46	59	63	62	55	54
З..... Д.В.	59	71	79	76	63	57
И..... Т.В.	62	55	52	58	64	58
К..... В.А.	69	68	71	72	65	67
Л..... Т.А.	67	65	61	67	63	64
М..... А.Б.	78	74	83	85	73	74
Н..... Г.А.	59	63	51	57	64	54
О..... В.И.	59	52	58	55	62	61
П..... А.Г.	68	63	64	62	62	65
Р..... И.Г.	69	65	70	64	69	66
С..... А.В.	68	65	73	67	68	62
Т..... С.Н.	68	64	70	71	66	67
У..... А.С.	44	42	36	40	43	53
Ф..... С.А.	54	58	51	53	56	55
Х..... С.Ю.	62	57	58	61	62	59
Ц..... А.В.	61	62	63	64	65	67

II. Выводы.

Социально-психологический климат в коллективе в целом является благоприятным.

Лидером по сумме оцениваемых качеств является:

- Л..... А.Б.

Наименее адаптированными в коллективе являются'

- Б..... М.В.;

- Т..... А.С.

Значимо превышают средние в группе показатели по критериям:					
отношение к другим	отношение к работе	профессионализм	творчество	нравственность	самоконтроль
З..... Д.В.	З..... Д.В.	З..... Д.В.	З..... Д.В.		
		К..... В.А.	К..... В.А.		
Л..... А.Б.	Л..... А.Б.	Л..... А.Б.	Л..... А.Б.	Л..... А.Б.	Л..... А.Б.
		М..... И.Г.			
		П..... А.В.			
		С..... С.Н.	С..... С.Н.		

Имеют показатели, значимо меньшие, чем в среднем по группе:					
отношение к другим	отношение к работе	профессионализм	творчество	нравственность	самоконтроль
А..... М.В.	Б..... Р.А.	А..... М.В.	А..... М.В.	А..... М.В.	А..... М.В.
Т..... А.С.	Т..... А.С.	Т..... А.С.	Т..... А.С.	Т..... А.С.	Т..... А.С.

99

III. Рекомендации.

- Больше внимания уделять профессиональной подготовке таких сотрудников как:
 - А.....М.В.;
 - Т.....А.С.
- Запланировать проведение углубленного изучения свойств личности и проведение психологом индивидуальных бесед с целью уточнения причин негативных оценок следующих сотрудников:
 - А.....М.В.;
 - Т.....А.С.

Психолог /подпись/

ОЗНАКОМЛЕННЫ:

/название должностей и подписи ознакомленных должностных лиц/

На основании анализа подобного заключения делается вывод о степени адаптированности каждого члена коллектива. Для удобства работы аттестационной комиссии возможно представление заключения на каждого из аттестуемых сотрудников в виде социально-психологической характеристики.

(ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БОРОНКОВА Н.А.)

В результате обследования эффективности деятельности с помощью методики ГОЛ-12 (групповой оценки личности) были получены следующие результаты:

1. Оценки по блокам качеств :

Доброжелательность	Ответственность	Профессионализм	Творческий подход к работе	Законопослушность	Обдуманность поступков
12,8	15,8	16,2	15,1	14,8	15,3

при средних в отделе:

12,4	14,8	13,5	13,2	15	14,6
------	------	------	------	----	------

Интегральный балл

Средний в отделе интегральный балл

7,5

7

2. В целом деятельность характеризуется "ОЧЕНЬ ХОРОШО"

Наиболее развитые из профессионально-необходимых качеств

наименование качества	оценка	ср. по отделу
Дисциплинированность	7,9	7,3
Знание нормативных документов	8,1	6,6
Умение применять нормативные документы	8,1	6,9
Инициативность	7,1	6,2
Умение логично мыслить	8	7

Наименее развитые из профессионально-необходимых качеств:

наименование качества	оценка	ср. по отделу
выраженность остальных качеств не выходит за пределы нормативного разброса		

психолог

/подпись/

ознакомлен

/подпись/

101

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАБОЛОТНОГО Д.В.

В результате обследования эффективности деятельности с помощью методики ГОЛ-12 (групповой оценки личности) были получены следующие результаты:

1. Сырые баллы по каждому качеству.

	отзывчивость	тактичность	дисциплинированность	исполнительность	пунктуальность	Знание нормативных документов	Умение применять нормативн. документы	инициативность	Логичность мышления	Совестливость	Адекватность реакции на критику	уравновешенность	Интегральный балл
сырые баллы	7,8	7,6	8,6	8,7	8,4	9	8,8	8,1	8,8	8,1	7,9	7,6	8,3
стеновые баллы	30	29	36	36	30	41	38	37	38	33	31	27	34

Стеновые баллы представляют собой разницу индивидуальных показателей со средними показателями в группе. Для устранения отрицательных значений применен повышающий коэффициент. Границы нормативного разброса при оценке каждого качества: верхняя = 35; нижняя = 25. При оценке по блокам качеств верхняя граница = 70, нижняя = 50 баллам.

Результаты по блокам качеств.

	отнхдр	оти раб	к профес-м	творч-во	нравс-ть	самоконт
сырые баллы	15,4	17,3	17,8	16,9	16,5	15,5
стеновые баллы	59	71	79	76	63	57

Показатели, превышающие нормативный разброс

Показатели, имеющие значение ниже границы нормативного разброса

В целом деятельность оценивается "ХОРОШО".

Рекомендации:
дальнейшее совершенствование профессиональных знаний и умений;

психолог /подпись/

Ознакомлен /подпись/

102

3.1.2. Оценка субъективной адаптации сотрудника

Для выявления субъективных критериев адаптации сотрудника и для уточнения его личностных особенностей необходима диагностическая беседа. Наиболее эффективной в таких случаях является беседа о биографии работника. Начинается она с истории своей жизни, которую сотрудника просят рассказать как можно более подробно. Такой подход дает психологу возможность по ходу беседы, задавая при необходимости дополнительные вопросы, выяснить:

- источники влияния на личность сотрудника в процессе ее формирования;
- периоды и содержание кризисов в жизни сотрудника; его индивидуальные стратегия и тактика решения жизненных проблем и их эффективность; что повлияло на формирование стиля адаптации; особенности восприятия тех или иных событий и явлений; понять и использовать язык сотрудника (а не навязывать ему свой);
- умение человека рефлексировать по поводу своих личностных особенностей;
- проследить изменение основных ценностей и установок в течении жизни.

Для проведения такой беседы могут быть полезными следующие вопросы, подразумевающие оценочные суждения: . Какой из:

учителей был для Вас лучшим /ху
начальников случаев из жизни

2. Как бы вы описали ваших: мать
отца учителя

[начальника вашу организацию управленческий стиль должность Друга
103

ребенка
семью
родственника
стиль поведения
сильные (слабые) стороны характера

3. Где и когда вы испытали наибольшие: удовлетворение
разочарование
неуверенность
горечь
успех

поражение

сомнения

4. Каким образом обычно вы распределяете время в течение недели?

5. Как проходит ваш обычный рабочий день?

6. Что нового произошло за последнее время в той сфере, в которой вы работаете? Хватает ли вам нынешнего уровня образования?

7. Ваше хобби, уровень достижений в нем.

8. К какому социальному слою вы себя относите? Почему?

9. Как часто и как легко вам общаться с представителями других национальностей, противоположным полом, детьми, стариками и т.п.?

Также полезны вопросы проективной направленности, подобные этим:

Что бы вы делали, если бы вы могли загадать три желания ...

Что бы вы делали, если бы вы встретились с исторической личностью ...

Что бы вы делали, если бы у вас была возможность начать жизнь заново ...

Кроме того, более глубокому и откровенному обсуждению способствует применение методики Цветовых метафор И.Л.Соломина (51). Сущность и содержание этой методики мы рассмотрим ниже.

Однако у психолога не всегда есть время для беседы (она очень трудоемка и длительна). Тестовая диагностика позволяет сократить время, хотя и за счет значительного снижения информативности результатов.

104

Подбор методик осуществляется исходя из того, что к критериям субъективной адаптации относятся:

- удовлетворенность содержанием,
- удовлетворенность условиями труда,
- удовлетворенность общением внутри трудовой группы.

Т.е. необходимо изучить степень соответствия социальной среды ожиданиям и потребностям работника.

Наиболее экономичной в данном случае является методика изучения степени неудовлетворенности условиями труда (58; 60; 63).

ОПРОСНИК

Методики изучения удовлетворенности условиями труда.

Ниже представлены некоторые требования к организации трудовой деятельности:

1. Хорошая организация чередования труда и отдыха
2. Разнообразие выполняемой работы
3. Возможность профессионального роста и должностного передвижения
4. Высокая оплата труда
5. Большая самостоятельность в выполнении работы
6. Обеспечение необходимой для работы техникой в полной мере
7. Возможность общения в процессе работы
8. Низкая напряженность работы
9. Хорошие отношения в коллективе
10. Хорошие условия труда (соблюдение температурного режима, хорошее освещение, и т.д.)

а) Если Вы считаете необходимым дополнить этот список, то продолжите его.

б) Теперь необходимо сравнить эти требования между собой на особом бланке (Форма 1) по признаку большей или меньшей их важности.

Делается это следующим образом. Последовательно обрабатывается каждый столбец формы 1 (см. бланк ответов) методом сравнения требований, представленных в форме 1 своими номерами из списка. Из двух требований Вы выбираете то, которое

105

считаете более важным в рассматриваемой паре и обводите кружком соответствующий номер. Так, если, например, в паре 1 2 Вы обводите кружком цифру 2 (т.е. получается 1 (2)), это значит, что для Вас более важным является требование, обозначенное в списке цифрой 2. В противном случае Вы обводите кружком цифру 1.

Можно обводить только одну цифру!

Необходимо отработать все пары!

Если сложно сделать выбор, доверьтесь первому побуждению.

Заполнение Формы 2 осуществляется так же, как и формы 1, только при одном отличии. В каждой паре выбирается и фиксируется (т.е. обводится кружком) то требование, которое наиболее полно выполняется в Вашей реальной служебной деятельности.

Бланк ответов (бланки формы 1 и формы 2 идентичны).

Форма 1

1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10
1	3	2	4	3	5	4	6	5	7	6	8	7	9	8 10			
1	4	2	5	3	6	4	7	5	8	6	9	7	10				
1	5	2	6	3	7	4	8	5	9	6 10							
1	6	2	7	3	8	4	9	5 10									
1	7	2	8	3	9	4 10											
1	8	9	см	9	— 10												
1	10	см	см														
1																	

Принцип тестирования взят из работы Акопова Г.В. (1). Условия выделены в ходе опроса сотрудников Самарской таможни (описание реальных и желаемых условий работы). Процедура опроса заключается в том, что испытуемый сравнивает условия труда по степени их важности для него, а затем по степени выраженности в практической деятельности.

Обработка результатов заключается в подсчете частоты выбора каждого условия в обеих формах и затем нахождения разницы между количеством выборов в форме №1 (желательные условия) и в форме №2 (реальные условия). Общий показатель неудовлетворенности условиями труда находится суммированием ранее указанных разниц по модулю (т.е. без учета знака).

106

$неуд = |A1 - A2| + |B1 - B2| + |C1 - C2|$

где неуд - общий показатель неудовлетворенности условиями труда;

A1, B1, C1 - количество выборов каждого условия в форме 1;

A2, B2, C2 - количество выборов каждого условия в форме 2.

Эта же методика позволяет проранжировать условия труда по степени их значимости для индивида.

Надежность методики оценивалась по согласованности ответов на соотносящиеся вопросы анкеты (внутренняя состоятельность), а также по сходству результатов основного и контрольного опросов.

О валидности (обоснованности) методики можно судить по естественности классификации ответов респондентов и релевантности выделенных классов теоретической структуре, а также по результатам соотношения показателей профессионального сознания и продуктов деятельности сотрудников. Косвенным подтверждением валидности рассматриваемой методики являются данные наблюдений и бесед. Однако в данном случае, по-видимому, нет необходимости специально доказывать валидность методики в различных ее видах (критериальная, конструктивная, содержательная и т.д.). Здесь можно согласиться с Р.С. Перинбаньяга-мом, утверждающим, что "внутренний мир личности не имеет онтологии, не зависимой от методов ее описания, обнаружения или размышления о ней: она содержательно совпадает с терминологией и иконографией того, что любая культура и контекст, в которых личность представлена, описывают или понимают (30). Любопытно так же мнение Р.С. Перинбаньяга о том, что если отраженный сознанием социальный процесс не упорядочен, то духовный мир личности также будет не упорядочен и, наоборот, если упорядочен сам социальный процесс, то и внутренний мир будет упорядочен тоже (30; с. 76)

Г.В. Акопов (1) отмечает, что сложилось мнение, отражающее явную или неявную установку исследователей, что прямые вопросы, не маскирующие намерений исследователя, не дают возможности получить истинную картину изучаемого свойства, явления и т.д. Конечно, объект исследования одновременно является и субъектом действия, отношения - и понятно желание нивелировать эти артефакты. Известно, что в массовых измерениях они нейтрализуются либо трансформируются в систематическую ошибку, кото-

107

рая может представлять собой самостоятельную диагностическую ценность. Наша задача упрощается тем, что нас интересует само содержание сознания респондентов (в первую очередь) и уже затем неосознаваемые отношения, скрытые установки и т.д. Здесь следует согласиться с Г. Витцлаком, считающим, что диагностика психических свойств должна исходить из "единства содержания сознания и его функций по регуляции деятельности" (13). Этому не противоречит то, что содержание сознания может (должно, наконец) быть собственно предметом исследования социальной группы.

"Существует, - отмечает А. Л. Свенцицкий, - множество таких сторон общественной психологии, изучение которых невозможно без использования опросов. Так, получение информации о мнениях, чувствах, мотивах, отношениях, интересах и т.д. чаще всего осуществляется посредством опросов в той или иной форме" (46; с.62) В соответствии с задачей диагностики профессионального сознания естественно предпочесть из трех типов психодиагностических данных "Q" - данные, т.е. данные, полученные простой процедурой опроса (24).

Последовательность вопросов соответствует известным рекомендациям (24; 41).

В стилистическом и логическом оформлении учтен образовательный и культурный уровень респондентов, организация процедуры опроса и др. (24; 45).

Однако опрос выявляет лишь осознаваемые потребности. Кроме того, даже осознанные потребности могут быть искажены при тестировании вследствие их различной социальной желательности.

Проблема искажения потребностей и степени их удовлетворенности решается путем использования проективных методик. При этом испытуемый зачастую даже не догадывается об истинной цели обследования. Однако использование проективных тестов - процедура трудоемкая. А достоверность и надежность полученных данных сильно зависят от личности и квалификации психолога. Причем в большинстве случаев результаты определяются не количественно, а лишь качественно.

Все эти проблемы в достаточной степени решаются при использовании метода семантического дифференциала и программы компьютерной обработки его результатов "Mind mapping", что позволяет диагностировать скрытую и скрываемую мотивацию, ведущие и актуальные потребности, а также сферы деятельности, в которых они удовлетворяются. Однако данная методика требует дополнительного обучения и достаточно дорогостоящего программного обеспечения. И то и другое можно приобрести в Институте практической психологии "Иматон".

Мы же рассмотрим методику цветowych метафор. Она позволяет произвести экспресс-анализ потребностно-мотивационной сферы в целях не столько экспертизы (как "Mind mapping"), сколько психологического консультирования (51).

Методика цветowych метафор, разработанная И.Л.Соломиным, может проводиться как в групповом, так и в индивидуальном вариантах. Она позволяет ответить на следующие вопросы:

- Что является главным в жизни испытуемого?
- В какой мере он удовлетворяет свои потребности?
- Чем он вынужден заниматься? Что его заботит?
- Каковы его ожидания, намерения, планы на будущее?
- Как он относится к своей профессии, работе, семье?
- Кем он себя считает? С кем идентифицируется?
- Каковы источники его стресса? Чего он избегает?
- Каково содержание его конфликтов?
- В чем могут заключаться его проблемы?
- Кто или что может помочь ему в решении проблем?

В случае индивидуальной формы проведения используются набор цветных карточек от цветового теста М.Люшера и карточки с отпечатанными на них понятиями. Цветные карточки раскладываются на столе по кругу в произвольном порядке. Клиенту дается следующая инструкция: "Перед Вами находятся цветные карточки. У Вас в руках - карточки с напечатанными на них понятиями. Вам необходимо по очереди изучить каждое понятие и положить карточку, на которой оно напечатано, рядом с тем цветом, который, по Вашему, наиболее подходит для его описания. Карточка кладется надписью вниз. Одним и тем же цветом можно обозначать неограниченное количество понятий". Затем, когда клиент определит каждое понятие к соответствующему цвету, ему предлагают расположить цвета в порядке убывания предпочтения. Для этого используется следующая инструкция: "Выберите, пожалуйста, какой цвет в данный момент

109

Вам больше всего нравится? А теперь выберите самый приятный из оставшихся цветов...".

Затем результаты тестирования обсуждаются с клиентом. Клиенту сообщается, что данный тест основан на двух принципах. Во-первых, если человек обозначает какое-либо понятие привлекательным цветом, то это может свидетельствовать о привлекательности этого понятия, позитивном к нему отношении. Причем верно и обратное. Во-вторых, в том случае, если два или несколько понятий человек обозначил одним цветом, то, он, видимо, и относится к ним приблизительно одинаково. То есть в этих понятиях есть для человека что-то общее.

В процессе обсуждения результатов психолог указывает клиенту на возможные ассоциации в сознании клиента, формулирует предположения о структуре представлений, отношений и мотивов, просит клиента объяснить те или иные результаты. Не следует забывать о том, что надежность результатов методики цветowych выборов недостаточно высока для экспертизы. Ведь любая ошибка клиента при обозначении цветом того или иного понятия может привести к существенному искажению результатов. Обсуждение результатов с клиентом в процессе консультирования является дополнительной их проверкой. К тому же окончательное слово при этом всегда остается за клиентом. Цель обсуждения - улучшение понимания клиентом содержания своих собственных потребностей, ценностей, стремлений и их удовлетворения, возможных способов адаптации, текущего положения дел и будущих перспектив.

Анализ результатов происходит по следующему алгоритму: 1. Выявление ведущих (базовых) потребностей. Они определяются по двум критериям:

- это те потребности, которые попадают в одну группу с понятиями "мое увлечение" и "интересное занятие";
- и потребности, обозначенные самым приятным цветом. Причем этот, второй, критерий менее надежен, чем предыдущий, вследствие того, что наиболее привлекательный цвет может быстро измениться.

Если все три маркера находятся в разных группах, то все потребности, лежащие в них, являются базовыми. Если в этих группах нет потребностей, то, возможно, у клиента существует явное или скрытое депрессивное состояние. Подобное предположение нуждается в дальнейшей проверке и уточнении.

2. Выявление актуальных потребностей человека, т.е. тех потребностей, которые возникли под влиянием

текущей ситуации. Это потребности, входящие в одну группу с понятием "мое настоящее". Иногда базовые и актуальные потребности совпадают. Это максимально благоприятный вариант с точки зрения эмоционального благополучия личности. В том случае, когда они не совпадают, удовлетворение актуальных потребностей, возможно, является компенсацией неудовлетворенных базовых.

3. Оценка степени удовлетворенности базовых потребностей. Критерий их удовлетворенности - нахождение их в одной группе с понятиями "мое настоящее", "мое будущее", "мое прошлое". Если базовые потребности находятся в одной группе с понятием "мое настоящее", то человек имеет все возможности удовлетворить их сейчас в тех видах деятельности, которые входят в эту группу понятий.

Если базовые потребности связаны с понятием "мое будущее", то это говорит о наличии надежды, планов или ожиданий на их будущее удовлетворение.

Если базовые потребности находятся в одной группе с понятием "мое прошлое", то человек живет воспоминаниями о том, что именно в прошлом он имел опыт удовлетворения своих базовых потребностей в тех видах деятельности, которые сгруппированы в этой же цветовой группе.

Если базовые потребности не связаны ни с одной из перечисленных выше категорий времени, то это говорит о полной дезорганизации деятельности, об отсутствии внутренних ресурсов для адаптации.

4. Выявление представлений человека о структуре его жизненного пути. Живет ли он в настоящем, или грезит о прошлом или будущем.

Если все три вида времени попали в одну группу, в сознании человека нет разницы между настоящим, прошлым и будущим. Либо у него есть четкий план жизни, либо этот человек просто "плывет по течению".

В случае, когда все три вида времени находятся в разных группах. Прошлое отделено от настоящего резким переломом, кризис-

111

сов. При этом ожидаются дальнейшие события, которые сделают будущее очень непохожим на настоящее.

В том варианте, если настоящее и прошлое в одной группе, а будущее в другой - человек видит критическое событие, разделяющее его жизнь. То же относится и к случаю, когда настоящее и будущее в одной группе, а прошлое - в другой.

Если прошлое и будущее в одной группе, а настоящее в другой, то здесь возможны два варианта интерпретации:

- если настоящее оценивается негативно, а прошлое и будущее позитивно, то человек хочет вернуться в прошлое;

- если настоящее оценивается позитивно, а прошлое и будущее негативно, то человек боится вернуться к прошлому образу жизни.

5. Анализ структуры взаимоотношений с другими людьми и отношения к себе.

Для выяснения отношения человека к самому себе анализируется взаиморасположение понятий, обозначающих Я-реальное и Я-идеальное. Если они в одной группе, то можно сделать вывод о высокой самооценке и удовлетворенности собой. При этом - отсутствие побуждения развивать свою личность. В норме, рассогласованность между этими понятиями составляет не более одной-двух цветowych групп в раскладе, что свидетельствует о некоторой неудовлетворенности собой, которая, тем не менее, не является болезненной. Если подобное рассогласование составляет три группы и более, то возможны эмоциональные проблемы, вплоть до невротических расстройств.

Здесь же можно определить идентичность человека со значимыми другими: друг, мать, отец, начальник, сотрудники. Те, на кого он наиболее похож в настоящее время, попадают в одну группу с понятием или понятиями, обозначающими "Я-реальное", те, на кого он хочет быть похожим - с понятиями "Я-идеальное".

6. Выявление источников стресса, конфликтов, эмоционального напряжения. Они определяются по двум основаниям:

- это те понятия, которые обозначены самыми нелюбимыми цветами;

- это понятия, попавшие в одну группу с негативными эмоциями, болезнью и т.п.

7. Ответ на запросы сотрудника.

112

Гибкость процедуры метода цветowych метафор позволяет реализовать широкий круг консультационных задач. Содержание набора понятий определяется задачами исследования, спецификой проблем и запросов клиента, интересом и опытом консультанта. Обычно в списке используются понятия, характеризующие различные виды деятельности, потребности и жизненные ценности, различные эмоциональные переживания, различных людей, включая и самого клиента, различные периоды времени (включая конкретные события) и т.п. Примерный список понятий приведен в Бланке ответов метода цветowych ассоциаций.

БЛАНК ОТВЕТОВ МЕТОДА ЦВЕТОВЫХ АССОЦИАЦИЙ

понятие	№ цвета						
Успех							
Неудача							
Общение							
Техника							
Болезнь							
Радость							
Моя учеба							
Свобода							
Знания							
Мой отец							
Люди							
Каким я хочу быть							
Любовь							
Моя работа							
Конфликты							
Угроза							
Природа							
Моя мать							
Труд							
Власть							
Образование							
Мой муж (моя жена)							
Медицина							
Мое настоящее							
Конкуренция							
Реклама							
Искусство							
Мой друг (моя подруга)							
Семья							
Мое прошлое							
Информация							
Какой я на самом деле							
Заработок							
Перемены							
Печаль							
Мой дом							
Мой начальник							
Мое увлечение							

113

Финансы							
Мой ребенок							
Неприятности							
Интересное занятие							
Школа							
Бизнес							
Дети							
Страх							
Мои обязанности							
Мое будущее							
Обслуживание							
Творчество							
Материальное благополучие							
Мои сотрудники							
Раздражение							
Моя карьера							
Управление							
Моя профессия							
Моя фирма							
Домашнее хозяйство							
Наука							
Психология							
Мои клиенты							

Поскольку обработка результатов не зависит от специфики цветов, можно использовать любой набор цветных (символьных) карточек. Здесь существует только два ограничения:

цвета (символы) должны быть достаточно разнообразны, чтобы обеспечить свободу выбора клиента; количество цветов должно быть в несколько раз меньше количества оцениваемых клиентом понятий, чтобы была возможность получить группы сходных понятий, которые являются основной категорией анализа.

В случае применения групповой формы проведения метода цветных метафор на доске или стене аудитории прикрепляют пронумерованные цветные карточки большого формата. Каждому испытуемому выдается бланк ответов метода цветных ассоциаций, приведенный выше. Затем зачитывается инструкция: "Перед вами на доске находятся цветные карточки, каждая из которых обозначена определенным номером. Вы получили бланк, в котором имеется список понятий. Я прошу Вас обозначить каждое понятие из этого списка определенным цветом. Для этого Вам необходимо в столбике "№ цвета" справа от каждого понятия записать номер того цвета, который, по вашему мнению, лучше всего подходит для обозначения данного понятия. Так как понятий больше, чем

114

цветов, Вы можете использовать один цвет для обозначения нескольких понятий. У кого есть вопросы? Начали". Затем, по выполнении первой части задания, дается инструкция ко второй его части: "А теперь в самой верхней строчке таблицы справа от клетки "№ цвета" запишите, пожалуйста, номер самого приятного для Вас цвета, цвета, который Вам сейчас больше всего нравится. В клетке правее номера самого приятного

цвета запишите номер следующего по степени привлекательности цвета и так далее. Таким образом, в верхней строчке у Вас должны быть записаны номера цветов, упорядоченных по степени привлекательности от самого приятного до самого неприятного".

Затем, при обработке результатов, в каждом столбце галочками отмечаются понятия, обозначенные соответствующим цветом. Понятия выписываются соответственно получившейся группировке. На основании полученных групп понятий происходит анализ результатов, а также уточняющая беседа с испытуемым.

3.1.3. Работа психолога по повышению уровня адаптации сотрудников

Помощь сотрудникам в процессе их адаптации к изменениям в трудовой жизни зависит от того, на каком этапе адаптационного процесса находится клиент. Таких этапов всего четыре: **1. Подготовительный этап** - имеет место в тех случаях, когда персонал заранее извещен о предстоящих изменениях или догадывается о них с той или иной степенью вероятности. На этом этапе основной является познавательная деятельность. В зависимости от личностных особенностей человек либо активно собирает информацию, используя все возможности для ее получения, либо воспринимает информацию пассивно. Во втором случае информация характеризуется обрывочностью и случайностью.

Недостаток информации (например, ее фрагментарность, запаздывание, неоднозначность формулировок) лишает субъекта возможности подготовиться к уверенной защите. (Кстати сказать, ее избыток ничуть не лучше, т.к. при этом, как правило, приходится иметь дело с противоречивой информацией при отсутствии

115

критерия ее качества, т.е. все равно речь идет о недостатке достоверной информации). Чем острее информационный дефицит, тем выше уровень тревожности человека и степень его расположенности к реакциям типа "фальстарт".

Суть такой реакции в поспешном, часто безосновательном включении целого комплекса защитных действий, которые по своему размаху нередко выходят далеко за рамки необходимости. Вместо того, чтобы разрешить ситуацию, такая реакция скорее обостряет ее, т.к. окружающим она представляется непонятной, неоправданной и воспринимается ими обычно не как ответ, а как агрессивная инициатива.

Для того, чтобы информация имела желаемый, предсказуемый эффект, необходимо соблюдать два условия:

- отправитель информации должен вызывать доверие. Для этого необходимо строго контролировать информационный поток. Если что-то и утаивается, то никакие утечки на этот счет недопустимы, потому что они заставят получателя насторожиться, толкнут его на энергичные поиски дополнительной информации и т.д. Однако в обычных условиях избежать утечек информации крайне сложно. Поэтому стоит взять за правило: чем меньше тайн, тем меньше риск, что они раскроются, и меньше ущерб, если это случится.

- в информационном потоке не должно быть каких-либо перебоев, недомолвок, а полнота сообщения должна быть такой, чтобы не оставалось места для сомнений и кривотолков.

Ведь только стабильно поступающая достоверная информация создает у адресата чувство уверенности в себе, в своем положении - даже при неблагоприятных перспективах, когда ясно, откуда и почему грядут неприятности и как их встретить. Отсутствие искусственных ограничений информации воспринимается человеком как доверие и уважение, способствует обретению им душевного комфорта и снижает степень его готовности к каким бы то ни было конфликтам и другим проявлениям дезадаптации.

Под информацией подразумевается осведомленность не только о событиях прошедших, но и о грядущих. Поэтому дальнейшей конкретизацией сказанного может служить еще одно условие. Это неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений.

Необязательность, склонность руководителей отказываться от выполнения данных обещаний, оправдывая это "новыми обстоятельствами", ссылками на то, что кто-то другой его подвел, что накануне его неправильно поняли (с надругательством над очевидным смыслом сказанного), - явление достаточно распространенное на самых разных уровнях управления. Могут ли подчиненные такого начальника чувствовать себя спокойно и уверенно и не быть в постоянной готовности к защите?

Конечно, обстоятельства, заставляющие пересмотреть принятые решения, могут возникнуть. Но они, во-первых, должны быть действительно чрезвычайными. И, во-вторых, руководитель в этой ситуации должен испытывать неподдельное чувство вины за то, что, давая обещание, не предусмотрел этих обстоятельств (и тогда речь будет идти не об отказе выполнить обещание, а об отсутствии оговоренных заранее условий).

При таком подходе уменьшается период времени, необходимый для адаптации, в коллективе устанавливается значительно более комфортный психологический климат.

2. Этап стартового психического напряжения - пусковой момент приведения в действие механизма адаптации. Границы этого этапа определить трудно. Состояние человека при этом сходно с состоянием перед экзаменом, перед выходом на сцену и т.п. Происходит внутренняя мобилизация психических ресурсов для их последующего использования.

3. Первичная дезадаптация (острые психические реакции входа). На этом этапе личность начинает испытывать на себе действие психогенных факторов измененных трудовых условий. Основные из них:

резкое изменение набора раздражителей, ранее действовавших на психику;

отсутствие каких-либо привычных раздражителей; длительное однообразие набора раздражителей (монотония); одновременное воздействие всех или части факторов, перечисленных выше.

На этом этапе происходит активация адаптационных механизмов. Активация идет на фоне невозможности удовлетворения всех потребностей личности или их части прежним способом. И если эти механизмы действуют успешно, то человек переходит к следующе-

117

му этапу адаптации. При этом он или заменяет устаревшие способы удовлетворения тех или иных потребностей, или путем переоценки ситуации формирует новый комплекс потребностей. Если же индивид не успевает выработать новые комплексы нервно-психических реакций для эффективного взаимодействия со средой до того момента, когда нарастание напряженности превысит его индивидуальный порог фрустрационной толерантности, то проявятся деструктивные последствия конфликта между потребностями личности и ограничениями в их удовлетворении. Проявляются они обычно в виде агрессии (вспышки гнева по ничтожным поводам, недовольство всеми требованиями, предъявляемыми к ним, грубость и т.п.) и аутоагрессии (тревожно-депрессивное состояние, самобичевание вплоть до суицидальных состояний).

Таким образом, то, как пройдет человек этот этап, зависит от его индивидуальной нервно-психической устойчивости (НПУ). Работа психолога в этом направлении может идти двумя путями:

- диагностика нервно-психической устойчивости (для прогноза поведения);
- повышение уровня саморегуляции сотрудников. Диагностика уровня НПУ производится при приеме на работу. Для этого можно использовать тесты ГП "Иматон", методику СМИЛ, автор Л.Н.Собчик (50) и методики "Прогноз", "МЛЮ-Адаптивность" и др., изложенные в "Практической психодиагностике" Д.Я.Райгородского (43). Причем последние методики - "Прогноз" и "МЛЮ-Адаптивность" являются наиболее экономичными при тестировании и при обработке результатов.

В зависимости от динамичности организации, уровня стрессовых нагрузок выбирается оптимальный уровень этого показателя.

При плановых обследованиях персонала в перечень используемых методик также необходимо включать такие комплексные или специальные методики, которые позволят выделить из общей массы сотрудников группу со слабыми адаптационными способностями. Именно с этой группой в первую очередь проводится работа по повышению уровня саморегуляции.

Повышение уровня саморегуляции сотрудников направлено на формирование навыков самостоятельного поддержания сотрудниками высокой работоспособности и целенаправленной активности в стрессовых ситуациях.

118

Одним из ведущих ритмов человека является ритм активности и покоя. В связи с этим выделяют два подхода к поддержанию функционального состояния высокой активности:

- 1) мобилизующие методы непосредственно перед периодом активности и в течение его;
- 2) методы, направленные на полное восстановление сил в периоды отдыха.

Чем полнее отдых, тем активнее организм. При недостаточном отдыхе преобладают процессы энергетического истощения, накапливается утомление. В конечном счете - снижается эффективность деятельности.

Полноценный сон следует отнести к лучшему средству восстановления сил и обеспечения высокой активности. Однако различные стресс-факторы, приводящие к переутомлению и вызывающие расстройства сна, ставят сотрудника перед необходимостью поиска дополнительных средств, обеспечивающих его полноценный отдых.

Одним из энергоемких процессов в период высокой активности человека является нервное напряжение. Существуют различные способы его снижения (3; 6; 23; 39).

В процессе эволюции нервное напряжение тесно связывалось с мышечным. Следовательно, одним из способов достижения нервно-мышечной релаксации является мышечная релаксация, т.е. полное расслабление мышц тела. Поскольку нервное напряжение продолжает мышечное, первично осуществляющаяся активность некоторых мышечных групп (так называемые "мышечные зажимы") поддерживает существование непродуктивного мышечного напряжения в тех ситуациях, когда оно уже перестало быть целесообразным. Длительно существующее нервное напряжение черевато срывом нервной деятельности.

Релаксация устраняет чувство тревоги и страха. Научно доказано, что глубокое мышечное расслабление приводит к желаемому нервно-психическому расслаблению (2). Поэтому активная мышечная релаксация рекомендуется для снятия эмоционального напряжения.

Активное сокращение мышц, кроме того, является дополнительным импульсом к достижению более глубокой степени релаксации в отличие от эффекта направленного сознания в различных методиках самовнушения.

119

В процессе мышечной релаксации фактически осуществляется нервно-психическая релаксация, поскольку происходит "расслабление и успокоение обширной зоны коры головного мозга".

Восстанавливающий эффект, основанный на действии релаксации, заключается в достижении состояния покоя и отдыха (нервно-психической релаксации), ведущим в свою очередь к восстановлению сил и энергии.

Заниматься релаксацией можно индивидуально и в группе под руководством ведущего. Индивидуальные

занятия, особенно на начальном этапе освоения, требуют целенаправленной интеллектуальной активности. Для достижения быстрого эффекта целесообразнее проводить занятия в группах под руководством ведущего. Он выполняет роль активного "водителя ритма", и занимающиеся быстрее достигают состояния не только мышечной, но и нервно-психической релаксации. Ведущим может быть только тот, кто сам в совершенстве владеет навыками нервно-мышечной релаксации и приемами саморегуляции. Навык саморегуляции неизменно проявляется в речи, в ее интонациях, в манере поведения ведущего.

Психологу-практику до начала занятий с группой настоятельно рекомендуется освоить методику релаксации индивидуально. Этого можно достичь двумя путями: под аудиокассету и по методической разработке.

Преимущество аудиокассеты - возможность услышать "живой голос" ведущего с его интонациями и ритмическими особенностями речи. Это способствует более легкому достижению самостоятельной нервно-психической релаксации.

В методической разработке формулируются принципы, понятия и схемы. Это позволяет психологу развить индивидуальный стиль, создает почву для творческого совершенствования и применения в повседневной жизни той или иной психологической концепции.

Если имеется и то и другое, лучше начать освоение с аудиокассеты, чтобы получить сначала непосредственные впечатления, а затем под них - рациональную базу.

Не исключается, что тексты на аудиокассете и в разработке могут несколько различаться. Это позволяет составить впечатление о диапазоне допустимого варьирования, т.к. методика дает возможность для творчества.

Тренировкой можно заниматься в любое время, имея в запасе 30 минут свободного времени. Сеансы следует проводить в теплом,

тихом, хорошо проветриваемом помещении при неярком свете. Одежда не должна быть тесной.

Следует обратить особое внимание на проведение первых сеансов релаксации. От их эффективности зависит мотивация очередных занятий. При этом должно соблюдаться важнейшее требование - занятие не должно прерываться посторонним вмешательством.

Во время занятий важно придать телу удобное положение, исключающее мышечное напряжение.

Индивидуальные занятия лучше всего проводить в положении полусидя. Для этого следует расположиться в кресле с подголовником, удобно прислонившись к спинке кресла. Тело расслаблено. Голова опирается на подголовник. Шея расслаблена. Руки несколько согнуты в локтевых суставах, лежат ладонями и предплечьями на передней поверхности бедер (на подлокотниках). Ноги расставлены свободно. Следует расположиться для занятий так, чтобы еще до их начала появилось ощущение: тепло, удобно, свободно, спокойно.

В зависимости от возможностей, склонностей и тренированности можно использовать еще две позы, удобные для занятий релаксацией: положение сидя "поза кучера" и положение "лежа на спине".

При занятиях в положении сидя или полусидя следует обращать внимание на то, чтобы заниматься не перекрещивая рук или ног, даже если покажется, что так удобнее. Следует рекомендовать клиенту закрыть глаза, постараться расслабиться, проверить, сохраняется ли в принятой позе напряжение в мышцах, объяснить его нецелесообразность и мягко, но настойчиво доказать необходимость выполнять указания ведущего.

После того как занимающийся принял избранное им для сеанса положение, полезно разъяснить ему физиологические основы предлагаемого процесса релаксации и ожидаемый эффект. Это будет способствовать осознанному отношению к занятиям, более быстрой адаптации и снятию внутренних "зажимов", следовательно, большей эффективности тренировки.

Необходимо помнить и о том, что речь ведущего должна быть свободной и легкой, только тогда можно добиться желаемой степени убедительности.

Характерной особенностью метода поэтапного расслабления мышц является также сопряженность процессов мышечного рас-

121

слабления с процессом дыхания. На высоте вдоха - фиксация максимального напряжения (можно допустить незначительную задержку дыхания 1 -3 сек.). Расслабление происходит на фазе выдоха. Каждый занимающийся дышит в индивидуальном темпе и ритме. Начало индивидуального вдоха - напряжение, начало выдоха - сброс напряжения, расслабление. После команды "начали" упражнения выполняются в зависимости от начала индивидуального вдоха, т.е. с разной степенью запаздывания. После выполнения упражнения и перед тем, как перейти к следующему, занимающимся следует восстановить дыхание.

Систематическое, сконцентрированное, максимальное напряжение мышц приводит к глубокой физической разрядке, которая положительно сказывается также на сознании и душевном состоянии.

Преимущества данной методики: ее достаточно легко освоить;

■ уже на начальной стадии изучения ПРМ приносит значительную физическую разрядку;

в отличие от других способов расслабления ПРМ требует значительно меньше усилий для концентрации. Для первоначального овладения методикой требуется около 4 недель. Тренировки следует разделить поэтапно: первые 4 недели - от 2 до 3 раз по 15-20 минут, затем - два раза по 10 минут ежедневно и далее для отдыха - от 2 до 3 раз в неделю.

Предварительная консультация с врачом обязательна для тех, кто страдает заболеваниями, исключаящими возможность сильно напрягаться (в т.ч. и глаукомой и др. заболеваниями, при которых повышается давление глазного дна).

Техника ПРМ состоит в следующем: вся мышечная система скелета систематически и в возрастающей степени, группа за группой, переводится в состояние глубокой разрядки. Через каналы вегетативной нервной системы соответствующие сигналы спокойствия и разрядки непосредственно воздействуют на психику человека, что приводит к полному его успокоению. Постоянные тренировки способствуют ослаблению защемлений и "размягчений" мышечного каркаса, чем страдает почти каждый человек (хотя не все это осознают). Цель в том, чтобы на уровне сознания и душевного состояния достичь внутреннего равновесия и спокойствия.

Техника поэтапного расслабления мышц (ПРМ) основана на том, что мышечные ткани не могут непрерывно быть в работе. За импульсом напряжения физиологически следует фаза расслабления, в ходе которой мышца набирает новую энергию. Если ткани мышц вынуждены претерпевать сильное и продолжительное напряжение, то и следующее за этим расслабление становится более интенсивным, чем это было бы необходимо в нормальных условиях.

Техника ПРМ в краткой форме:

1. Сконцентрируйтесь на группе мышц, которую необходимо напрячь.
2. Постепенно максимально напрягите эту группу мышц.
3. По возможности сохраните напряжение в течении 5-7 секунд.
4. Молниеносно снимите напряжение.
5. Почувствуйте расслабление и следите за наступившими изменениями.

Ошибка большинства людей, начинающих заниматься релаксацией, состоит в том, что после первого, успешного опыта в достижении желаемого состояния они стремятся форсировать овладение процедурой. Но для реального достижения успеха нужны практика и терпение.

Иногда лучше провести беседу, не предлагая клиентам принять положение, необходимое для занятий. После того как все вопросы будут обсуждены, можно приступить к проведению сеанса релаксации.

Для формирования устойчивого навыка релаксации можно рекомендовать обязательное соблюдение следующей последовательности переключения внимания:

1. Прочитать (выслушать) инструкцию для проведения упражнения.
2. Представить (мысленно) предстоящее упражнение и его эффект (дыхание свободное).
3. Выполнить упражнение (на вдохе фаза напряжения, на выдохе -расслабления).
4. "Прислушаться" к своим ощущениям и постараться запомнить состояние внутреннего расслабления (дыхание свободное).
5. Пассивно отдохнуть в состоянии расслабления. Критериями усвоения навыка для клиента могут служить внутренние самоощущения:

123

- достижение состояния покоя и равновесия, расслабленности, умиротворенности.

Количество занятий, необходимых для формирования устойчивого навыка релаксации, индивидуально.

Во время сеанса целесообразно использовать музыкальное сопровождение, традиционное для проведения аутотренинга и гипноза.

4. Завершающее психическое напряжение. Переход психики в нормальный режим работы. Ситуация оценивается как вернувшаяся в норму. При этом наличие в ней изменений зачастую просто вытесняется из сознания работников.

Знание этапов адаптации и активная работа психолога (диагностика и коррекция) на каждом этапе позволяют не просто снизить уровень конфликтности на предприятии, но и существенно улучшить его социально-психологический климат.

3.2. Прикладные социально-психологические исследования на в организации (предприятии)

Логика научного исследования привела к разработке довольно жесткого алгоритма получения научных результатов. Этот алгоритм (план) получил название программы социального исследования (21; 66). Она включает в себя:

- формулировку проблемы;
- определение объекта и предмета исследования; формулировку цели и задач;
- эмпирическое определение основных понятий, используемых в исследовании;
- выдвижение гипотез;
- описание методов и методик; составление плана-графика исследования.

Разумеется, практикам нет нужды разрабатывать такие же программы, как при фундаментальных исследованиях. Но в облегченном виде программа нужна по следующим причинам (33):

- четкое определение проблемы, ограничение в связи с этим предмета диагностирования, эмпирическое определение понятий и четкая постановка задач позволяют провести целенаправленную диагностику;

- наличие программы исследования позволяет заказчику и другим исследователям и экспертам судить о компетентности "исполнителя";

- Повторив алгоритм, изложенный в программе, можно проверить полученные результаты.

Программа начинается с уточнения и формулировки проблемы (психолог переводит ее на язык психологии с языка заказчика).

Весьма важный этап - сформулировать цели и задачи исследования. Цель - это конечный результат. Задачи - промежуточные результаты, последовательное решение которых позволяет достичь цели. Подробное описание задач важно для формулирования гипотез. Все элементы программы должны быть очень тесно взаимосвязаны.

Эмпирическое определение понятия, за которым стоит определенное социально-психологическое явление, заключается в расщеплении его на ряд других понятий более низкого уровня, имеющих эмпирические показатели (симптомы, индикаторы) в реальной социальной действительности. Это также важно из-за того, что в социальной психологии есть много понятий, который по-разному определяются разными авторами. В случае, когда речь идет об однозначно понимаемых понятиях, этого этапа программы не требуется.

Помимо теоретико-методологической части, существует и процедурная часть программы. В нее входят:

- описание методов и конкретных методик диагностирования;
- указание выбранного стратегического плана обследования и его организацию;
- план-график всего процесса диагностирования, от разработки программы и согласования ее с заказчиком до составления итогового отчета или справки с результатами диагностирования и их анализом.

После выбора методов и методик (обязательно в рамках единой теоретической концепции) дается краткое описание организации всего процесса диагностирования. В этом разделе процедурной части указывается, кто является исполнителем и заказчиком данного обследования, в какие сроки оно осуществляется.

Уточняет-

125

ся конкретный объект (не просто сотрудники организации, а конкретных структурных подразделений).

Тут же указывается тип выборки (если не сплошное, а выборочное обследование: случайная, квотная, районированная, смешанная и т.п.). Процедура отбора единиц в выборку может быть простой (в случае механической выборки - каждый 10,100 член какой-либо общности) и достаточно сложной (при квотной выборке идет отбор сразу по нескольким значимым параметрам). В любом случае основное правило гласит: "каждый элемент совокупности должен иметь равные возможности попасть в выборку" (27).

Тип выборки во многом определяется целями, задачами и гипотезами диагностирования.

Обоснованность и надежность данных достигается за счет стандартизации и обеспечения валидности и надежности методик.

Завершается написание программы составлением рабочего плана-графика его реализации, где указываются виды работ, сроки их выполнения и ответственные.

Программа используется в основном при изучении массовых социально-психологических явлений. Практический психолог не в силах составлять ее по любому поводу. Заказчика, Клиента интересует конечный результат, а не научные атрибуты. Исходя из этого, мы рассмотрим наиболее общие моменты программ двух основных направлений социально-психологических исследований на предприятиях (в организациях).

3.2.1. Диагностика социально-психологического климата.

Для интегральной характеристики состояния той или иной группы часто используются понятия "социально-психологический климат", "морально-психологический климат", "психологический климат", "эмоциональный климат", "моральный климат", "организационный климат". Применительно к производственной группе на промышленных предприятиях иногда говорят о "производственном климате". В основном в социально-психологической литературе эти понятия используются как синонимы. Из множества определений социально-психологичес-

126

кого климата наиболее целесообразным представляется определение, данное А.Л.Свенцицким (47), который определяет социально-психологический климат группы (организации) как "... состояние коллективной психики, обусловленное особенностями жизнедеятельности данной группы (организации). Это состояние представляет собой своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального - установок, отношений, настроений, чувств, мнений членов группы (организации)".

При изучении климата необходимо учитывать два его уровня (32).

Первый - динамический. Это каждодневный настрой работников. Этот уровень описывается понятием "психологическая атмосфера". Она может изменяться в течение рабочего дня и зависит от многих параметров окружающей среды. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, к изменению во втором уровне, в социально-психологическом климате. Социально-психологический климат - это устойчивые взаимоотношения внутри коллектива, их отношение к труду и руководству. Это достаточно устойчивое состояние коллектива. Оно корректируется членами коллектива эпизодически. Вследствие своей относительной устойчивости к воздействиям окружающей среды, социально-психологический климат оказывает достаточно заметное

воздействие на итоги работы структурного подразделения, на работоспособность персонала.

Социально-психологический климат как интегральное состояние коллектива определяется не по какому-то одному показателю, а по целой системе показателей; основными из них, по нашему мнению, являются:

1. Удовлетворенность сотрудников взаимоотношениями:

- внутри отдела;
- с коллегами из других структурных подразделений;
- с непосредственным руководителем;
- с руководством предприятия в целом.

2. Удовлетворенность характером и содержанием труда;

- эргономические и физиологические условия труда;
- помещение и оборудование производственных зданий;
- обеспеченность оргтехникой, ее качество; удобство следования на работу и с работы домой.

127

3. Частота возникновения конфликтных ситуаций и их причины.

4. Потенциальная текучесть кадров и ее причины.

5. Личная безопасность.

6. Уровень профессиональной и социальной активности персонала:

- позитивная мотивация;
- участие сотрудников в управлении;
- поощрение обучения персонала;
- продвижение карьеры по заслугам;
- планирование карьеры;
- объективность аттестации кадров;
- отсутствие апатии и застоя в этих сферах жизни.

7. Сплоченность, уровень ценностно-мотивационного единства и преобладающие мотивы трудовой деятельности.

8. Преданность предприятию (организации).

9. Ощущение экономического благосостояния. В том числе:

- удовлетворенность окладом;
 - удовлетворенность гарантированными премиями;
 - удовлетворенность премиями за хорошие результаты работы.
10. Удовлетворенность системой морального и материального стимулирования:

■ справедливость распределения социальных благ (материальной помощи, оплаты спортивных и оздоровительных услуг, льготных кредитов);

- стабильность и законность распределения социальных гарантий (оплата больничных листов, выплата гарантированных пособий, компенсаций, страхование).

11. Стиль руководства коллективом и отношение к нему сотрудников:

- стабильная кадровая политика;
- соблюдение прав личности;
- точное следование требованиям регламентирующих документов;
- доверие и уважение руководителей разных уровней.

Наиболее целесообразным методом изучения социально-психологического климата на предприятии (в организации) является ано-

128

нимный анкетный опрос. По мнению ряда авторов (34; 35), анонимный опрос повышает искренность человека, но снижает его ответственность за высказанные суждения. Для устранения этого недостатка необходимо при инструктировании респондентов указывать на важность их серьезной работы над вопросами анкеты, указывая те возможные последствия, которые могут вытекать из результатов опроса.

Анкетирование - письменный опрос респондентов с помощью вопросника анкеты. Общение здесь опосредовано через анкету. Как правило, анкетирование используется при изучении групповых мнений и мнений больших социальных групп.

Из всех способов анкетирования единственным реальным в трудовых коллективах является раздаточный способ. Возврат анкет при опросе по отделам (на рабочих местах) достигает 100%. Путем анализа количественного и качественного состава персонала по структурным подразделениям можно обеспечить достаточную репрезентативность. Кроме того, этот способ дает возможность непосредственно разъяснить цель опроса, смысл некоторых

(и опросов. К раздаточным относится и "экспресс-опрос" - раздаются чис-е листы, опросник - у интервьюера, который последовательно [итывает каждый вопрос и варианты ответов на него. Опраши-:мые на листочке ставят номер вопроса и номер ответа на него, от способ быстр и экономичен. Но в условиях опроса трудо-х коллективов желательно использовать такой вид анкеты, горый позволяет наглядно гарантировать анонимность отве-} (когда для ответа достаточно только обвести кружком или утим способом выделить тот

или иной код варианта ответа), о связано с опасениями сотрудников о возможности установле-я авторства респондента по почерку. Практика показала, что асения такого рода не всегда являются беспочвенными. В закрытых вопросах анкет используются различные шкалы, горые могут быть: номинальными (если показатель характеризуется признаком интенсивности); порядковыми (если показатель характеризуется признаком "больше" или "меньше"); метрическими (когда показатели можно сравнивать как объективные цифровые значения).

129

Т.к. большинство показателей в социальной психологии имеют качественный характер, то в основном используются номинальные и порядковые шкалы.

Виды вопросов:

- открытые и закрытые (применяются в зависимости от степени формализованное™ интервью);
- по содержанию они бывают оценочные (о мотивах, мнениях, оценках) и фактологическими (о фактах действительности);
- по функциям:
 - а) содержательные - помогают раскрыть ту или иную сторону существа проблемы;
 - б) фильтрующие - отсеивают из общей массы отвечающих тех, кто компетентен отвечать на ряд последующих вопросов;
 - в) контрольные - позволяют убедиться в надежности ответов (повтор вопроса в другой формулировке через некоторое время);
 - г) буферные - призваны увеличить имитацию непринужденной и логичной беседы с опрашиваемым. Контактный вопрос позволяет завязать контакт с опрашиваемым, а буферный - соединить два разнородных блока вопросов. Содержание ответов на них не обрабатывается.
- по способу интерпретации вопросы бывают прямые и косвенные. К косвенным относятся и проективные вопросы. (Окончить незаконченное предложение, отреагировать в лице одного из персонажей на ситуацию, изображенную на картинке и т.п.).

Требования к формулировке вопросов:

- смысл вопроса должен быть понятен респонденту (стиль, язык);
- не содержать оценочных суждений;
- вопросы, раскрывающие социально нежелательные факты должны быть косвенными, проективными;
- вопрос не должен быть громоздким.

Варианты вопросов анонимной социально-психологической анкеты приведены в Приложении 3. Требования к очередности вопросов:

- использовать правило "воронки": более простые и интересные вопросы втягивают респондента в работу;
- в начале - установление доверительных отношений, и лишь потом - интимные вопросы.

130

Исходя из этого - структура опросника анкеты:

1. Вводная часть - обращение к опрашиваемому, цель опроса, подчеркивается его анонимность, способ ответов на вопросы.
2. Основная часть - самая большая по объему, содержит вопросы, раскрывающие проблему клиента.

Вариант анкеты "Климат-1", который приведен ниже, является достаточно универсальным для изучения основных характеристик социально-психологического климата предприятий и организаций различных форм собственности.

Уважаемые сотрудники! Предлагаемая Вам анкета предназначена для изучения психологического климата в коллективе.

Данная анкета является анонимной и мы надеемся, что Ваши ответы будут искренними и откровенными.

Внимательно прочитайте поставленный вопрос и обведите номер в ячейке наиболее подходящего Вам варианта ответа.

1. Отмечаете ли Вы улучшение взаимоотношений сотрудников Вашего коллектива в последнее время ? Если да, то какие:

взаимоуважение	001
взаимопонимание	002
помощь и сотрудничество	003
справедливое распределение обязанностей	004
возможность проявления инициативы	005
ваш вариант:	

2. Если бы у Вас был выбор, проработали бы Вы еще 5 лет ?

	ДА	затрудняюсь ответить	НЕТ
В отделе	006	007	008
В организации в целом	009	010	011

131

3. Отмечаете ли Вы ухудшения во взаимоотношениях сотрудников Вашего коллектива в последнее время?

Если да, то какие:

унижение личного достоинства	012
------------------------------	-----

ужесточение правил поведения и дисциплины	013
конфликты между сотрудниками	014
неравномерное распределение обязанностей	015
подавление личной инициативы	016
ваш вариант:	

4. Что мешает Вам работать эффективно ?

(оцените все причины)

	никогда	редко	часто	всегда
Несовершенства законодательства	017	018	019	020
Противоречивость приказов и инструкций и др.	021	022	023	024
Наказуемость инициативы и самостоятельности	025	026	027	028
Нежелание (недоверие) руководителей делегировать больше прав подчиненным для повышения их самостоятельности.	029	030	031	032
Недобросовестное отношение к своим обязанностям коллег по работе	033	034	035	036
Плохая организация труда	037	038	039	040
Большой объем отчетной документации	041	042	043	044
Недостаточная значимость в глазах руководства выполняемой мною работы	045	046	047	048
Недостаточное материальное вознаграждение	049	050	051	052
Недостаточная моральная поддержка со стороны: - руководства; - коллег по работе.	053	054	055	056
	057	058	059	060
Негативное отношение семьи к моей работе	061	062	063	064
Опасение мести и преследований за принципиальность со стороны - клиентов; - коллег по работе; - руководства.	065	066	067	068
	069	070	071	072
	073	074	075	076

5. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной системе мотивы, оказывающие влияние на Ваше трудовое поведение по следующим критериям:

МОТИВЫ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ	не имеет значения (1)	незначительное влияние (2)	среднее влияние (3)	ольшое влияние (4)	очень сильное влияние (5)
		077	078	079	080
Стремление к получению большого материального вознаграждения					
Стремление к продвижению по службе	082	083	084	085	086
Удовлетворение от хорошо выполненной работы	087	088	089	090	091
Уважение со стороны начальника	092	093	094	095	096
Хорошее отношения со стороны товарищей по отделу	097	098	099	100	101

Стремление проявить себя, выделиться	102	103	104	105	106
Осознание социальной, общественной значимости своего труда	107	108	109	110	111
Желание спокойно работать без неприятностей и нервозности	112	113	114	115	116
Стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решений	117	118	119	120	121
Желание проявить творчество в работе	122	123	124	125	126

6. Оцените частоту возникновения конфликтов между сотрудниками в вашем подразделении по каждой из перечисленных причин:

Причины конфликтов	Часто	Иногда	Никогда
Недостатки в организации труда	127	128	129
Нечеткое распределение обязанностей	130	131	132
неудовлетворительная работа товарищей	133	134	135
Плохое планирование деятельности (неравномерное распределение обязанностей)	136	137	138
Плохие условия труда	139	140	141
Нарушения трудовой дисциплины	142	143	144
Распределение премий	145	146	147
Распределение отпусков	148	149	150
Такие поступки и действия коллег, которые нельзя игнорировать	151	152	153

133

Недостатки поведения, личных особенностей и характеров коллег	154	155	156
Стиль и методы работы руководителя	157	158	159
Недовольство членов коллектива деловыми качествами начальника	160	161	162
Недовольство начальника деловыми качествами сотрудника	163	164	165

7. В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива ?

(Оцените каждый критерий)

	доволен	не очень	не доволен	затруднительно ответить
Выполняемой работой	166	167	168	169
Организацией труда в отделе	170	171	172	173
Условиями (бытовыми) труда	174	175	176	177
Стилем руководства начальника	178	179	180	181
Отношением коллег к решению задач, стоящих перед отделом	182	183	184	185
Взаимоотношениями с коллегами	186	187	188	189
Справедливостью установления оклада по должности	190	191	192	193
Справедливостью премий и надбавок к окладу	194	195	196	197
Справедливостью морального поощрения	198	199	200	201
Перспективами должностного продвижения	202	203	204	205
Сплоченностью коллектива	206	207	208	209
Результатами своей работы	210	211	212	213
Регламентом работы	214	215	216	217
Организацией досуга	218	219	220	221
Предъявляемой к Вам требовательностью	222	223	224	225
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	226	227	228	229
Отношениями с непосредственным руководителем	230	231	232	233
Размером заработной платы	234	235	236	237
Решением жилищного вопроса	238	239	240	241
Взаимодействием с другими отделами	242	243	244	245

Большое спасибо за сотрудничество!

Результаты анкетного опроса могут быть представлены в виде гистограмм (Приложение 4). На основании графически представленных материалов легче проводить анализ и писать заключение.

Ниже приведены два варианта отчетов о результатах исследований, проведенных анкетой "Климат-1" в организациях г.Самары.

134

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНКЕТНОГО ОПРОСА СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ...

Практически все опрошенные сотрудники желают работать в отделе и в организации в течение ближайших 5 лет, даже при наличии выбора.

Среди изменений, произошедших за последнее время, отмечено улучшение взаимопонимания. При этом 28% опрошенных указывают на увеличение количества конфликтов в отделе.

По мнению большинства опрошенных, снижают эффективность труда следующие факторы:

- > противоречивость приказов и инструкций;
- У наказуемость инициативы и самостоятельности;
- > недобросовестность коллег;
- > малая значимость работы в глазах руководства.

Никогда, по мнению большинства участников опроса, не мешают работать: ♦♦ отсутствие моральной поддержки коллегами;

- ♦ неодобрение работы семьей;
- ♦ опасения мести со стороны клиентов, коллег и руководства.

Среди показателей, характеризующих удовлетворенность сотрудников различными сторонами деятельности, опрошенные в положительную сторону выделяют: ♦ организацию труда; ♦♦ стиль руководства; ♦♦ отношение коллег к работе; ♦J* отношения с коллегами; ♦♦ удовлетворенность выполняемой работой; *> справедливостью премий; *♦* сплоченностью коллектива; ♦♦ требовательностью руководства; *♦* отношениями с непосредственным руководителем.

Наибольшее недовольство вызывают: ^ бытовые условия труда;

135

- > справедливость оклада и размер заработной платы в целом;
- > организация взаимодействия с другими отделами.

Основная причина конфликтов - личностные особенности коллег. Кроме этого, конфликты периодически возникают вследствие недостатков в организации труда.

Наиболее значимыми для сотрудников мотивами труда являются:

- ♦ получать удовлетворение от выполняемой работы;
- ♦ заслужить уважение коллег и начальника;
- ♦ стремление работать без нервозности.

РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. Провести сравнительный анализ размеров заработной платы в отдельных отраслях промышленности и в организациях бюджетной сферы с размером денежного довольствия сотрудников организации.
2. Провести индивидуальные беседы, а затем - "круглый стол" или иную приемлемую форму совещания, для изучения мнения сотрудников по вопросам:

■ улучшения бытовых условий;	что именно не устраивает и какие есть предложения по изменению сложившейся ситуации
■ улучшение организации взаимодействия с другими отделами.	
Психолог	/подпись/

При необходимости заключение может содержать не только текстовый материал, но и быть более детализировано путем указания процентных соотношений ответов различного типа. Например:

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНКЕТНОГО ОПРОСА СОТРУДНИКОВ ООО "..."

Один из опрошенных сотрудников не желает работать в организации. Основная причина - недовольство стилем и методами

136

руководства. 50% опрошенных хотели бы в течение ближайших 5 лет работать в организации, даже при наличии выбора.

Среди изменений, произошедших за последнее время, отмечено улучшение взаимопонимания и увеличение неравномерности распределения обязанностей.

По мнению большинства опрошенных, постоянно снижают эффективность труда следующие факторы:

- > нежелание руководителя делегировать полномочия (50%+33%)*;
- > плохая организация труда (50%+33%);
- > низкая зарплата (83%).

Среди показателей, характеризующих удовлетворенность сотрудников различными сторонами деятельности, опрошенные в положительную сторону выделяют: *I* отношения с коллегами** (100%) и

их отношение к работе

(67%);

♦ сплоченность коллектива (67%);

♦ регламент работы (67%);

♦♦♦ отношения с непосредственным руководителем (67%).

Наибольшее недовольство вызывают:

> **бытовые условия труда** (33%+67%); ^ организация труда (17%+67%);

> **справедливость оклада** (33%+67%);

> **справедливость премий** (17%+83%);

> **размер заработной платы** (83%+17%);

Основная причина конфликтов - **стиль и методы руководства** (50%+50%). Кроме этого, конфликты часто возникают в следствии недостатков в организации труда (50%+33%) и из-за плохих условий работы (50%+17%).

Наиболее значимыми для сотрудников мотивами труда являются: ♦* **большая зарплата (100%)**;

♦ **получение удовлетворения от работы (100%)**;

♦ **стремление заслужить уважение начальника (83%)**.

137

РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. Разъяснить сотрудникам источники формирования фонда заработной платы и принципы его, этого фонда, распределения.

2. Проанализировать и напомнить на совещании принципы распределения морального и материального поощрения.

3. Провести индивидуальные беседы, а затем - "круглый стол" или иную приемлемую форму совещания, для изучения мнения сотрудников по вопросам:

" улучшения бытовых условий; что именно не устраивает и как"

кие есть предложения по измене-- улучшение организации труда. нно сложившейся ситуации

4. Сложившиеся стиль и методы руководства являются источниками конфликтов. Их необходимо проанализировать и при необходимости внести коррективы.

* - сумма в скобках в качестве первого слагаемого содержит количество ответов типа "не доволен" или "часто, всегда", а второе слагаемое - "не очень доволен", "редко".

* * - жирным шрифтом выделены показатели, по которым получены согласованные ответы от всех опрошенных (т.е. 100-процентные).

Эта анкета предназначена для диагностики ряда показателей социально-психологического климата в небольших структурных подразделениях. Вследствие небольшого количества опрашиваемых одновременно сотрудников, в этом варианте отсутствует традиционный для социологических анкет раздел, который называется "объективка".

"Объективка" или "паспортичка" - это раздел анкеты, который содержит ряд фактологических вопросов о принадлежности опрашиваемого к профессиональной, должностной, социально-демографической группе и т.д. При опросе небольших структурных подразделений достаточно часто, в целях соблюдения анонимности, "паспортичку" приходится или сокращать до минимума

или исключать вообще. Если же для руководства является важным именно мнение различных должностных, возрастных и прочих категорий персонала, тогда опрос целесообразно проводить во время массовых внутрифирменных мероприятий, а не по отделам (на рабочих местах).

ВОЗМОЖНОЕ СОДЕРЖАНИЕ "ПАСПОРТИЧКИ"

Ваш возраст:		
До 30 лет	30-45 лет	От 45 лет и выше
001	002	003

Ваш стаж работы на предприятии:

До 1 года	1-3 года	3-5 лет	5-10 лет	Свыше 10 лет
004	005	006	007	008

Ваша должность:

Ваш пол	
мужской	женский
009	010
специалист	011
ведущий специалист	012
руководитель группы	013
зам. начальника отдела	014
начальник отдела	015

При сильно ограниченном времени обработки и необходимости диагностики только самых общих

показателей социально-психологического климата возможно использование экспресс-методики (38).

Опросник экспресс - методики изучения социально-психологического

климата

Инструкция: для ответа на предлагаемые вопросы необходимо поставить знак + в пустой клетке против выбранного Вами ответа.

139

1. С каким из утверждений Вы больше всего согласны?

Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди	
В нашем коллективе есть всякие люди	
Большинство членов нашего коллектива - люди малоприятные	

2. Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?

Нет, конечно	скорее нет, чем да	не знаю, не задумывался над этим	Скорее да, чем нет	Да, конечно

3. Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику:

	да	пожалуй, да	Не знаю, не задумывался над этим	Пожалуй, нет	нет
деловых качеств большинства членов коллектива					
личных качеств большинства членов коллектива					

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а цифра 9 - коллектив, который Вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместите Ваш коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись?

Это меня бы вполне устроило	не могу сказать, не задумывался над этим	Это меня бы совершенно не устроило

6. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

Нет, не мог бы	не могу сказать, не задумывался над этим	Да, мог бы

7. Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. В какую из клеток Вы бы поместили свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

Эта методика позволяет диагностировать следующие компоненты климата: | Эмоциональный (анализ ответов на вопросы 1; 4; 7)

- Праксический или поведенческий (анализ ответов на вопросы 2; 5; 8)
- Когнитивный (анализ ответов на вопросы 3; 6) Обработка результатов проводится по следующему алгоритму:

1. По каждому компоненту анализируются три вопроса (они указаны выше; вопрос №3 представляет собой по сути два вопроса). Ответ на каждый вопрос приводится к одному из трех вариантов: + 1; -1; 0. Сочетание ответов по трем вопросам интерпретируется следующим образом:

- положительная оценка (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа - положительные, а третий имеет любой другой знак);
- отрицательная оценка (сюда относятся те сочетания, содержащие три отрицательных ответа, или два ответа — отрицательные, а третий имеет любой другой знак);
- неопределенная, противоречивая оценка (эта категория включает те сочетания, в которых неопределенные ответы даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа - неопределенные, а третий имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

141

2. Для каждого компонента высчитывается значение по формуле, например для эмоционального компонента:

N

Где S (+) - количество положительных ответов; S (-) - количество отрицательных ответов; n — число опрошенных членов коллектива. Результат считается отрицательным, если попадает в интервал от -1 до -0,33; неопределенными в интервале от -0,33 до +0,33; положительным в интервале от +0,33 до +1. 3. Сочетание оценок по трем компонентам интерпретируется аналогично п.1 данного алгоритма. В первом случае климат оценивается как весьма благоприятный, во втором — в целом благоприятный, в третьем - совершенно неудовлетворительный, в четвертом - как в целом неудовлетворительный, в пятом случае считается, что тенденции противоречивы и неопределенны.

3.2.2. Диагностика эффективности управленческих решений

После всех перемен, произошедших в нашем обществе за последнее время, стабильность и устойчивость профессиональной жизни представляется многим из нас безусловным благом. Но у стабильности есть и обратная сторона. Если изменения запаздывают, то снижаются темпы развития, уменьшается способность предприятия выдерживать конкуренцию на рынке. Изменения все же наступают, но они уже носят фатальный характер для персонала такого предприятия.

Предприятие (организация) вынуждено реагировать изменениями на смену конъюнктуры рынка, смену государственной политики, рост или падение курса доллара. Реакция заключается в соответствующих управленческих решениях, оказывающих непосредственное влияние на жизнь персонала.

При этом изменения, иницируемые руководством, часто вызывают осознанное или неосознанное сопротивление сотрудников. Не каждый работник информирован так же, как руководи-

142
тель, да и цели некоторой части персонала иногда сильно отличаются от целей совета директоров. И если не проводить соответствующей работы, то даже самый передовой проект преобразований может оказаться на грани срыва.

Как показала практика, оптимальным средством для диагностики восприятия сотрудниками того или иного нововведения является применение анонимного анкетного опроса (правила разработки соответствующей анкеты рассмотрены выше).

При выборе вопросов необходимо:

1. Предусмотреть вопросы-фильтры, направленные на:

- степень знакомства с нововведениями;
- оценку респондентом степени их влияния на его жизнь;
- выявление реального влияния нововведений на жизнь респондента (выяснение его принадлежности к определенной должностной, возрастной, профессиональной и т.п. категории).

2. Вопросы, направленные на выяснение того, как оцениваются реальные последствия изменений, перспективы их дальнейшего развития.

Ниже, в качестве примера, приведены вопросы, использованные для диагностики отношения к принятию "Закона о прохождении службы сотрудниками таможенных органов".

В какой степени Вы ознакомлены с Законом «О службе в таможенных органах»?

Изучил подробно	Ознакомился в целом	Изучил в частично	Ознакомлен частично	Не ознакомлен совсем
020	021	022	023	024

Изменился ли, по Вашему мнению, социальный статус таможенника после принятия Закона и перехода на контрактную основу службы?

Значительно повысился	Повысился	Не изменился	Понизился	Значительно понизился
009	010	011	012	013

Оправдал ли Закон Ваши ожидания

да	нет	Во многом нет	Не задумывался
015	016	017	014

143

Изменилось ли Ваше материальное положение в связи с переходом на контракт?

Значительно улучшилось	Улучшилось	Не изменилось	Ухудшилось	Значительно ухудшилось
018	019	020	021	022

Изменился ли, по Вашему мнению, социальный статус таможенника в связи с принятием Закона ?

значительно повысился	повысился	не изменился	понижился	значительно понижился
025	026	027	028	029

Изменяет ли Закон Ваши социальные гарантии :

значительно улучшает	045
улучшает	046
не изменяет	047
ухудшает	048
значительно ухудшает	049

Удовлетворены ли Вы Вашей должностью после перехода на контрактную службу?

Полностью удовлетворен	030
В основном удовлетворен	031
Удовлетворен	032
Частично не удовлетворен	033
Не удовлетворен	034

Отмечаете ли Вы улучшение взаимоотношений сотрудников Вашего коллектива в последнее время ? Если да, то какие:

взаиморезервирование	050
взаимопонимание	051
помощь и сотрудничество	052
справедливое распределение обязанностей	053
возможность проявления инициативы	054
ваш вариант:	

Отмечаете ли Вы ухудшения во взаимоотношениях сотрудников Вашего коллектива в последнее время?

Если да, то какие:

унижение личного достоинства	055
ужесточение правил поведения и дисциплины	056
конфликты между сотрудниками	057
неравномерное распределение обязанностей	058
подавление личной инициативы	059
ваш вариант:	

Для предотвращения негативного отношения сотрудников к переменам, а при своевременной диагностике и в качестве мер коррекции сложившейся ситуации, Е.Моргунов (25) предлагает разработку и внедрение нововведений производить в соответствии со следующими правилами:

Спротивление будет меньше, если:

1. Руководители, менеджеры и все сотрудники ощущают, что проект изменений их собственный, а не привнесенный кем-то извне.
2. Проект имеет поддержку со стороны основных руководителей системы.
3. Сотрудники рассматривают изменение как возможность сокращения, а не увеличения их нынешней "ноши".
4. Проект соответствует ценностям и идеалам, которые разделяют сотрудники.
5. Программа преобразований предлагает некий новый опыт, который интересует сотрудников.
6. Сотрудники ощущают, что никто не вмешивается в их автономию и безопасность.
7. Сотрудники привлечены к диагностике основных проблем организации, и они почувствовали важность изменений.
8. Проект был принят в виде общего группового решения.
9. Разработчики изменений могут провести дискуссию с оппонентами, выяснить обоснованные возражения и снять возможные опасения сотрудников.
10. Выяснилось, что имеет место недопонимание сути новшеств и проводятся меры по получению обратной связи о восприятии проекта и по пояснению для сотрудников его целей и задач.

145

11. Сотрудники доверяют и поддерживают друг друга.
12. Проект остается открытым для изменений на тот случай, если у него проявятся негативные стороны.

Конечно, как показывает практика, любое изменение в организации труда ведет к росту напряженности. Однако вовремя проведенная диагностика вместе с хорошо проведенной профилактической и коррекционной работой способна предотвратить перерастание ситуации в полномасштабный конфликт.

3.3. Консультирование сотрудников и руководителей различного уровня

Психолог, работающий в сфере делового консультирования руководства и персонала предприятий (организаций), достаточно сильно отличается от обычного психолога-консультанта. Разграничение между ними проходит по той линии, которая разделяет частную и трудовую жизнь. Это позволяет выделить две

основные цели бизнес - консультации.

Первая цель - попытка разбудить внутренние резервы человека и подтолкнуть их реализацию в нужном направлении. Вторая, не менее важная цель - на основе полной и достоверной информации о социальных процессах в структурных подразделениях помочь руководителю разработать полномасштабную кадровую стратегию предприятия.

Можно выделить два вида или направления бизнес - консультирования:

- клинически ориентированное (ориентировано на улучшение экономических показателей предприятия через индивидуальную работу психолога с отдельными сотрудниками);
- социально-организационное (ориентировано на улучшение экономических показателей предприятия путем влияния на каждого отдельного сотрудника, через усовершенствование организационной структуры и кадровой политики в целом). Практический психолог на предприятии (в организации) использует оба направления, отдавая предпочтение той или иной форме, исходя из специфики предприятия и тех проблем, решения которых от него ждут.

Основа для любой консультации - отчет психолога о проведенном исследовании. Сама консультация обычно проводится в форме беседы.

3.3.1. Оформление и форма представления информации по психологическому обследованию сотрудника

Отвечая на запрос руководства предприятия (организации), целесообразно составлять письменный отчет. Если заказчиком является сотрудник фирмы, то письменный отчет желателен, хотя в некоторых случаях возможна и устная консультация.

По нашему мнению, написание двух отчетов: для руководства - реальный; для сотрудника - "хороший", достаточно двусмысленно с точки зрения моральных норм. Наиболее приемлемым для нас вариантом является написание одного отчета. Требования к отчету:

Полнота и точность. Т.е. указываются все особенности человека, независимо от того, насколько социально приемлемыми они являются.

- Недопустимость оценочных категорий. Учет механизмов психологической защиты, присущей данному сотруднику. Ведь одно и то же качество личности можно описать разными словами.

- Структура отчета должна быть сбалансированной. В начале - достоинства, затем недостатки и оценка способности человека их исправить. В конце - выводы и рекомендации.

- Язык отчета должен быть не только максимально понятным для неспециалиста, но и по возможности максимально близким к языку клиента. Для этого используются обороты и выражения, присущие его речи.

- Тон отчета - спокойный, прямой, но мягкий. Недопустимо наклеивание ярлыков и жестких определений.

При описании недостатков необходимо подчеркивать принципиальную возможность их исправления.

В качестве примера можно рассмотреть следующий отчет, составленный по материалам обследования одного из руководителей структурных подразделений предприятия.

146

147

Отчет о психологическом обследовании Маховиковой Татьяны Бенедиктовны

Цель настоящего отчета - способствовать профессиональному и личностному росту этого сотрудника.

Доступ к этим материалам может иметь только сама Татьяна Бенедиктовна и те лица, положение которых предполагает возможность конструктивного влияния на ее перспективы, и только с ее согласия.

Уровень развития интеллекта Маховиковой Т.Е. можно охарактеризовать как весьма высокий. Она отличается высокоразвитым умением удерживать в памяти множество разрозненных фактов, быстро устанавливать связь между ними, легко оперировать обобщениями. Ее установку при решении интеллектуальных задач можно охарактеризовать как "исследовательскую", при этом она способна к решению задач в условиях недостатка информации, может проверять и отбрасывать гипотезы в режиме гибкого следования к стратегическим целям. Для нее представляет интерес поиск дополнительных возможностей и решений, не лежащих на поверхности. Хотя промежуточные "тактические" решения представляют для нее меньший интерес, она способна сужать фокус своего внимания и вникать в детали таких промежуточных задач. При наличии других точек зрения и альтернативных решений она в состоянии включать в рассмотрение их "рациональное зерно", не отказываясь при этом от своей точки зрения.

Ей свойственно без труда отделять собственно факты от ошибок установки и влияния авторитетов. Ошибки в решениях Татьяны Бенедиктовны часто связаны с недостатком конкретности и противоречием в условиях, успешные решения обычно бывают получены там, где особой ценностью может обладать широкое видение проблемы в контексте.

Маховиковой Татьяне Бенедиктовне присуща самокритичность в отношении собственного стиля мышления, ее заботит совершенствование своих навыков решения проблем. В целом она использует свои интеллектуальные данные в высшей степени эффективно, осознавая при этом возможности роста.

Эмоциональная сфера Татьяны Бенедиктовны характеризуется стабильностью и зрелостью. Система ценностей дифференцирована и связана с практическими действиями. Для нее характерен самоанализ, вошедший в привычку; одно из ее убеждений состоит в том, что внутренняя работа требует усилий и что эти усилия на практике себя оправдывают.

Будучи человеком уверенным в себе и экспансивным, она получает удовольствие от усилий и предъявляет к себе довольно высокие требования, порой чрезмерные. Можно говорить о тенденции к избыточному стоицизму, сверхконтролю, гиперответственности, переоценке важности, серьезности и обязательности — на практике эта тенденция ведет к тому, что Татьяна Бенедиктовна бывает больше напряжена и несвободна, чем это нужно по ситуации. Возможно, ее понимание долга и ответственности связано с непременным присутствием доли тяжести и безрадостности; можно предположить, что она могла бы стать более приятной и легкой в общении, разреши она себе чуть больше следовать своим желаниям и меньше подавлять чувства. Поскольку ей присуща умеренность, такое "смягчение" линии поведения далось бы ей без малейшего ущерба для деловой стороны общения.

В нынешнем высоком положении Маховиковой Татьяне Бенедиктовне больше всего нравится независимость, возможность управлять ходом событий. Страшнее всего для нее бессилие и беспомощность, невозможность решать что-либо самостоятельно. Она всегда старается выбраться из трудной ситуации, не прибегая к посторонней помощи, обращаясь за ней лишь в самом крайнем случае.

В настоящее время она, по ее словам, осознала чрезмерность своей установки на силу и независимость и учится больше полагаться на окружающих и получать удовлетворение от взаимозависимости. Однако в трудную минуту, когда один неуспех следует за другим, она склонна винить во всем себя и прилагать колоссальные усилия, чтобы исправить ситуацию, не ею созданную.

Она достаточно хорошо разбирается в людях, замечает и ценит индивидуальные различия и в состоянии модифицировать свое поведение в зависимости от окружения и обстоятельств. В целом она склонна избегать конфронтации, но не слишком долго: та сторона личности Татьяны Бенедиктовны, для которой правота и

149

' правильность превыше всего, не позволяет ей уклоняться от прямого противостояния. При этом в защите своих ценностей она может быть несколько догматична, но это не превращается в проблему, поскольку она знает об этой своей черте и способна ограничить ее влияние.

Окружающие воспринимают ее как честную, искреннюю, доброжелательно настроенную, хотя и несколько замкнутую женщину (по складу характера она является типичным интровертом, но сознательными усилиями преодолела большинство ограничений, накладываемых этим типом характера). Хотя она и способна тепло относиться к людям, ее часто воспринимают как "непроницаемого" человека, рядом с которым временами чувствуешь себя неуютно.

Маховикова Татьяна Бенедиктовна много работает, обладает необходимой для столь высокого поста решительностью и вполне осознает свои деловые перспективы. Тем не менее она могла бы выиграть от несколько большего внимания к ежедневным деталям своей работы: ее прекрасно развитая способность "всегда выделять главное" порой ведет к пренебрежению важными частностями, потому что в системе ее оценок *частное* - синоним *мелкого* и *тривиального*, которое может отвлечь от более масштабных дел.

Тем не менее в работе с подчиненным Татьяна Бенедиктовна демонстрирует навыки опытного руководителя, отлично умеет воспитывать и развивать своих служащих, дает задания соразмерно способностям каждого. Наиболее сильными чертами Маховиковой Татьяны Бенедиктовны как руководителя являются характер как таковой, высокий интеллект и способность быть объективной. Приверженность тем или иным догмам, чрезмерная рефлексия (самокопание) и преждевременные обобщения, к которым она порой бывает склонна, - всего лишь обратная сторона ее достоинств.

В целом, будучи зрелой личностью, способной к саморазвитию, она вполне может модифицировать и контролировать эти свои качества.

Т.о., вклад Маховиковой Т.Е. в развитие и процветание предприятия, немалый и на сегодняшний день, может в дальнейшем возрастать, а перспективы ее роста можно оценить как весьма благоприятные.

Выводы и прогнозы.

Маховикова Т.Б. является примером личности, которая немало вложила в собственное развитие. Склад ее характера служит благоприятной почвой для выработки конкретных умений и реализации внутреннего потенциала. Области, нуждающиеся в развитии, - необходимо научиться слегка ослаблять постоянный внутренний контроль и позволять себе несколько более спонтанное поведение. Для Татьяны Бенедиктовны важно продолжать учиться принимать необходимую помощь и поддержку, искать адекватные возможности для выражения чувств.

Ориентацию Татьяны Бенедиктовны на серьезные задачи принципиальной важности можно считать в целом вполне продуктивной установкой, однако череватой важными упущениями в деталях. Другой областью ее потенциального роста является выработка способности к конструктивной и своевременной конфронтации. Маховикова Т.Б. не нуждается ни в каких дополнительных занятиях. Ее привычка к работе над собой и прекрасные результаты, достигнутые ею, указывают на возможность дальнейшего самостоятельного роста.

В тех случаях, когда нет возможности провести диагностику непосредственно после поступления запроса, хорошим подспорьем для психолога является индивидуальная карточка сотрудника. Такая карточка заводится на каждого сотрудника, который проходит первичное психологическое обследование.

Для различных целей применяются два вида карточек.

1. Карточка-характеристика.

Этот вид фиксации данных обследования применяется в основном при обследовании кандидатов на

замещение вакантных должностей. Она содержит как текстовую информацию (для заказчика), так и кодированные результаты применяемых диагностических методик (для уточнения характеристики и перенесения результатов в базу данных).

2. Карточка базы данных.

Эта карточка не содержит текстовой характеристики. В нее заносятся только кодированные результаты диагностических методик и социально-демографические данные. Карточки базы данных могут заполняться как в электронном виде, так и в бланковом

151

варианте. Электронные базы данных позволяют очень быстро выбирать путем сортировки необходимые карточки и проводить математическую обработку результатов. Но карточки в виде бланков различного формата более надежно сохраняются, т.к. не подвержены воздействию компьютерных вирусов и прочих электронных неприятностей.

Ниже приводится вариант карточки-характеристики, которая на одной стороне листа содержит краткий текстовый отчет по изучению личностных особенностей клиента:

Заключение по результатам психологического обследования

(Ф.И.О.)

Применяемые методики:
 Факторный личностный опросник "Кеттелл - 95"
 Методика СМЛЛ, КОТ, Тест Люшера
 Методика изучения темперамента Айзенка
 МЛО "Адаптивность"

Обследуемый обнаруживает следующие особенности:

1. Искренность _____
2. Интеллект _____
3. Тип реагирования _____
4. Адаптивные способности _____
5. Эмоциональные особенности _____
6. Характерологические особенности: _____

Вывод: _____

Психолог _____

ДАТА: _____

ОЗНАКОМЛЕННЫ:

В целях экономии места в данной работе под характеристику каждого показателя отводится только одна строка. В реальном заключении текст занимает одну сторону листа формата А4. А на другой стороне листа находится цифровая или кодированная информация результатов психодиагностики:

Кеттелл														MD =				FB =														
A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4																	
МЛО «Адаптивность»														D =																		
адаптивность				НПУ				коммуникативность				моральная нормативность																				
Айзенк														D =				Смишек														
интро-экстраверсия						нейротизм						акцентуация																				
Люшер																																
++		x x		==		--		co		vk																						

Карточка базы данных состоит из двух разделов:

I раздел: социально-демографические данные;

1. ФИО
2. Дата рождения
3. Место рождения
4. Национальность
5. Образование
 - что закончил:
6. Профессия основная:
 - вторая:
7. Общий стаж
8. Семейное положение дети: -
9. Дата приема на работу: -
 работа в отделах:
 -
 -
 -

II раздел: результаты обследований сотрудника различными методиками.

153

Кеттелл

Дата	MD	FB	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄

ЛЮШЕР

Дата	++	xx	==	--	CO	BK

ГОЛ

Дата	ОТДЕЛ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ

При этом для возможности анализа динамики свойств личности и других показателей необходимо указывать дату обследования, а в ряде случаев отдел (группу), в составе которого изучался социальный статус индивида.

Проблема написания характеристики на сотрудника, изучение которого проводилось большим количеством психологических методик, в том числе и повторно, в течение длительного времени - достаточно сложная задача. Для этого всю массу психодиагностических данных, полученных при помощи различных методов и методик, необходимо упорядочить. Анализ лите-

154

ратуры (21; 32; 34; 41; 42; 43; 44; 53) и опыт практической работы позволяет рекомендовать следующую схему составления отчета как наиболее эффективную:

Раздел I. Интеллект.

1. Словарный запас, специфические обороты и конструкции. Свободно ли владеет речью? Темп, интонации, "рисунок" пауз.
2. Есть ли области, темы, в которых речь строится иначе, чем обычно?
3. Способен ли к концентрации в ситуации давления, риска неуспеха, ограничений по времени?
4. Характерные стили решения задач.
5. Что преобладает при решении задач: интуиция или анализ?

6. Каким материалом легче оперирует: абстрактным или конкретным?
7. Свойственно ли забегать вперед, перепроверять отдельные шаги, решения?
8. Есть ли четкая структура решения, внимание к деталям?
9. Способен ли легко отказаться от неподтвердившейся гипотезы? 10. Ждет подсказок или самостоятелен?
11. Может ли быстро изменить тактику решения с изменением характера задачи?
12. Доверяет ли себе, если задача оказалась слишком простой, или ищет подвоха?
13. Насколько способен выделить главное, разделить проблему на части, выстроить иерархию частей?
14. Способен ли структурировать цели по степени ценности?
15. Как использует знания: адекватно проблеме или они - самоценность? Умеет ли применять знания на практике?
16. Настойчив ли в претворении решений в жизнь?
17. Свойственна ли тяга к знаниям, следит ли за достижениями в той области, в которой работает, в др. сферах?
18. Способен ли "играть на опережение" или воспринимает случившееся как факт (данность)?
19. Имеет ли творческое воображение? Если да, то применяются ли идеи из воображения для решения практических задач?
20. Насколько подвержен влиянию стереотипов, предубеждений?
21. Может ли "очистить" разум от эмоций, выслушать спокойно?
22. Не склонен ли чрезмерно упрощать? Видит ли оттенки или имеет "черно-белое" восприятие?
23. Насколько реально оценивает свои возможности?

155

Раздел II. Эмоциональные характеристики.

1. Общее эмоциональное состояние.
2. Степень оптимизма по отношению к настоящему и будущему,
3. Имеются ли страхи, навязчивости, враждебность?
4. Проявляются ли чувства в словах, поступках?
5. Каковы типичные психологические защиты (при невозможности достичь цели)?
6. Способен ли признать свою ошибку?
7. Насколько способен "выложиться" при достижении цели?
8. Что для него является наиболее важным: цель или средства?
9. Каков запас "жизненной энергии"?
10. Чувствует ли себя ответственным за то, что с ним происходит?
11. Способен ли контролировать свои эмоции?
12. Осознает ли свой внутренний диалог, и если да, то каков его общий тон?
13. Насколько дифференцирована "Я-концепция"? 14. Как преодолевает препятствия: временно отступит или тут же повторит попытку?
15. Какова степень эмоционального контроля при неудачах? 16. Сохраняет ли свою линию поведения или позволяет потоку событий увлечь себя в любом направлении? 17. Как долго сможет переносить одиночество? 18. Что важнее: эмоциональная стабильность или ощущение новизны, риска?
19. Имеет ли четкую систему моральных норм, мировоззрение? 20. Способен ли четко сформулировать свои взгляды, представления?
21. Отношение к долгу, обязанностям в коллективе, семье, обществе. Когда может считать свой долг исполненным? 22. Демонстрирует ли способность контролировать и быть под контролем? Готов ли признавать над собой чью-то власть? 23. Ставит ли искренность, прямоту выше деликатности и такта? 24. Умеет ли прощать и просить прощения?
25. Доступны ли для понимания и руководства в жизни цели, выходящие за рамки прямых обязанностей (цели отдела, фирмы в целом)? 26. Что его поддерживает в сомнениях, отчаянии и горе?

Раздел III. Мотивационные характеристики.

1. Какие потребности являются ведущими?
 2. Как потребности выражены в поведении?
 3. Способен ли ставить цели для удовлетворения своих потребностей?
 4. Отрицает ли какие-либо из своих потребностей и в какой степени они удовлетворяются на бессознательном уровне?
 5. Стремится ли наладить с кем-либо дружеские отношения, и если да, то для чего?
 6. Если держится в стороне от других членов коллектива, то не лежит ли в основе этого боязнь отвержения?
 7. Нужна ли ему постоянная эмоциональная поддержка?
 8. До какой степени ему необходимо жить и работать в группе?
 9. До какой степени ему важно полагаться только на себя самого?
- О. Есть ли честолюбие и жажда власти, или стремится к высокому положению из-за независимого

характера?

1. Если присутствует стремление быть лишь исполнителем, то это - истинная потребность или в основе этого лежит пассивно-агрессивная позиция?
2. Любит ли решать логические задачи? Если да, то их решение направлено на достижение практических целей или для удовольствия от процесса решения?
3. Поведение подчинено требованиям текущего момента или далеким перспективам?
4. Сильно ли чувство принадлежности к определенному социальному слою? Ценит ли престиж, социальный статус? Если нет, то какова причина: индивидуализм или страх отвержения?
5. Есть ли желание быть центром внимания?
6. Имеется ли дух соревновательности? Нет ли жажды победы любой ценой? Умеет ли проигрывать?
7. Внимателен ли к деталям, к порядку во всем?

Раздел IV. Понимание себя и окружающих.

. Насколько дифференцирована и объективна "Я-концепция" (возможности, сильные и слабые стороны)?

. Каков уровень притязаний в различных сферах жизни (профессиональная, образование, семья)?

157

3. В какой мере ему доступны вербальные и невербальные "ключи" к интерпретации ситуации, способен ли понять ложь и не высказанные установки?
4. Уделяет ли внимание индивидуальным различиям или склонен к расширенному толкованию нескольких наблюдений и закономерностей?
5. Свойственна ли ему эмпатия (способность сопереживать) без отождествления?
6. Есть ли терпимость к слабостям окружающих, или критика других доставляет ему удовольствие?
7. Как использует понимание психологической реальности (приспосабливается сам, адаптирует ситуацию, манипулирует людьми, пытается "спасать" их или контролировать)?
8. Может ли соблюдать равновесие между своими желаниями и потребностями других людей?

Раздел V. Характеристики общения.

1. Дружелюбно ли ведет себя в ситуации общения? Насколько поведение зависит от настроения?
2. Что преобладает в общении: интроверсия или экстраверсия (направленность на себя или на других)?
3. Естественно ли поведение (жеманство, претенциозность, желание одобрения)? Подчеркивает ли особенности своего положения или статуса?
4. Не меняется ли стиль общения в зависимости от социального положения собеседника?
5. Считает ли, что все настроены хорошо по отношению к нему или всех готов подозревать в недобрых намерениях?
6. Есть ли тип людей, к которому у него особое расположение, неприязнь? Какой именно это тип?
7. Умеет ли прощать или злопамятен?
8. Как воспринимает коллег: как партнеров или как соперников, конкурентов?
9. Взаимодействует прямо или предпочитает обходные маневры? 10. В общении обычно создает атмосферу: теплоты или холода, покоя или напряжения, доверия или подозрительности? 11. Проявляет ли косвенные признаки нарушения "грамматики общения": грубость, самоуверенность, издевательство вместо критики, манипулирование собеседником? 12. Не пытается ли создать впечатление крайней занятости, спешки? 13. Располагает ли к доверию? 14. Может ли совместить такт и твердость позиции? 15. Способен ли уважать идеи и заслуги людей, к которым испытывает личную неприязнь? 16. Может ли обращать на пользу дела лучшие качества подчиненных (окружающих)? 17. Умеет ли слушать, способен ли понять и позитивно использовать информацию? 18. Каковы особенности общения из-за принадлежности к национальным, социальным и другим группам? 19. Хорошо ли себя чувствует, общаясь с людьми других возрастных групп? 20. Характерно ли для него желание понять людей, отличных по возрасту, полу, национальности, вероисповеданию и т.д.?

Раздел VI. Деловые характеристики.

1. Как относится к работе, чего хочет от нее добиться? Планы и амбиции.
2. Может ли управлять, проявлять инициативу, организовывать?
3. Умеет ли планировать с учетом приоритетов? 4. Насколько хорошо учитывает текущую обстановку при планировании?
5. Обладает ли настойчивостью в осуществлении планов, может ли переносить длительный период неудач?
6. Способен ли брать на себя ответственность?
7. Что предпочитает делать сначала: наиболее или наименее приятную часть работы?
8. Умеет ли распоряжаться временем?
9. Ощущает ли себя членом коллектива как единой команды? 10. Указания "сверху" стимулируют или только сбивают? 11. Как предпочитает работать: по шаблону или когда ситуация непредсказуема и ему даны большие полномочия и ответственность? 12. Особенность восприятия лидерства: заставить исполнять или вызвать желание исполнять?

159

13. Заботится ли о развитии подчиненных, учит ли их?
14. Чувствует ли себя ответственным перед подчиненными за решения вышестоящего начальства?
15. Знает ли возможности подчиненных, прислушивается ли к их замечаниям? ,
16. Умеет ли делегировать полномочия?
17. Избегает ли действовать "через голову" или "за спиной коллег"?
18. Старается ли своевременно информировать людей о том, что их непосредственно касается?
19. Характеристика руководящего стиля (поверхностный, доброжелательный, открытый, жесткий, динамичный, порывистый, требовательный, консервативный, рискованный, осторожный, вызывающий, либеральный, авторитарный).
20. Воздействует убеждением, принуждением, личным примером или др.?

Заключение.

1. Какие проблемы необходимо учитывать для получения от него максимальной отдачи на работе?
2. Легко ли им руководить?
3. Нуждается ли он в: трудных задачах, вызывающих азарт; похвалах, публичном признании; конкретных советах; постоянной обратной связи; предсказуемом окружении; тесном сотрудничестве в рамках команды; свободе и доверии; жестких ограничениях; времени на принятие решения и т.д.
4. Как будет реагировать, если одна из потребностей долго будет неудовлетворенной?
5. Каковы типичные реакции в ситуации стресса, искушений, разочарований и неудач?
6. В каком направлении будет развиваться поведение в ситуации неизбежного риска, неопределенности, "нечестной игры" со стороны коллег, руководства, клиентов?

160

Данная схема является достаточно универсальной и позволяет не только систематизировать уже имеющуюся информацию о человеке, но и выяснить у руководителя, какая именно информация будет ему наиболее полезна. На основе такого подхода легче найти общий язык между менеджером и психологом.

3.3.2. Оформление и форма представления информации по изучению социально-психологического климата и подготовка комплексного отчета

Основой для составления отчета по состоянию социально-психологического климата являются данные диагностики, полученные при помощи Групповой оценки личности, Анкетного опроса и других социально-психологических методик.

Разделы отчета по состоянию социально-психологического климата (часть из них обязательна, часть - в некоторых случаях может отсутствовать):

1. Титульный лист.

Вверху, по центру страницы, указывается ведомственная принадлежность и название предприятия (организации). В центре - название отчета. Внизу - город и дата. Возможно указание исполнителя, автора отчета несколько ниже названия (обычно в правой половине страницы).

2. Содержание.

Представляет собой перечисление разделов отчета с указанием страниц, на которых начинается каждый из них. | Введение.

В этом разделе указывается, по какой причине проводилось исследование, какие ставились задачи, какие методики применялись и какие подразделения изучались. Также во введении целесообразно определить значение понятий "социально-психологический климат", "коллектив" и других специальных терминов, используемых в отчете. к Результаты по предприятию в целом.

Данный раздел размещается сразу после введения для удобства ознакомления с отчетом первого лица предприятия, которого в первую очередь интересует общее положение дел и анализ

161

результатов в целом. Затем, если его заинтересует социально-психологический климат в конкретных структурных подразделениях, он ознакомится с ним.

Содержание раздела представляет собой предельно сжатый аналитический отчет по предприятию в целом, по функциональным блокам структурных подразделений и выделение наиболее проблемных подразделений. Аналитический отчет подразумевает анализ состояния социально-психологического климата, выделение его проблемных аспектов и предложения по устранению причин напряженности. 5. Результаты по каждому подразделению.

Это наиболее объемный раздел. В него, помимо заключения о состоянии различных аспектов социально-психологического климата, входит необходимый фактический материал.

Если это отчет только об изучении социально-психологического климата, то результаты могут быть представлены в виде диаграмм различного вида и их анализа.

Рассмотрим вариант представления материалов в отчете смешанного типа.

ОТДЕЛ ХХХХХХХХХХ

Общий вывод: в целом социально-психологический климат благоприятный.

Положительные аспекты климата:

- ◆ коллектив сплоченный;
- ◆ удовлетворенность сотрудников требовательностью руководства и отношениями с непосредственным руководителем.

Проблемные аспекты:

- > бытовые условия;
- > недобросовестность коллег, их личностные особенности;
- > взаимодействие с другими отделами.

Итоги групповой оценки личности сотрудников отдела (сентябрь) (в какой степени каждое из профессионально-значимых качеств проявляется в работе).

	отн к др	отн к раб	профес-м	творч-во	нравс-ть	самоконт
Аххххх Н.М.	74	66	76	78	65	71
Иххххх С.В.	55	58	53	42	55	68
Иххххх Л.В.	40	41	25	23	50	31
Кххххх О.Н.	75	76	69	81	75	84
Лххххх Л.В.	34	54	53	55	43	23
Мххххх И.Е.	73	58	53	63	66	66
Пххххх Л.Н.	50	54	65	52	52	46

Итоги углубленного изучения свойств личности.

Ф.И.О.	особенности личности
Аххххх Н.М.	Несмотря на внешнюю доступность этого человека, получить достоверную информацию о его личностных проблемах трудно. Ему свойственны социальная ответственность, эффективность в сдерживании агрессивных импульсов.
Иххххх С.В.	Предпочитает узкий круг близких людей. В случае давления со многим соглашается и не спорит, оставаясь при этом мало податливым внешнему воздействию. Склонность держаться в тени. Ясность мышления, настойчивость.
Лххххх Л.В.	Имеет тенденцию к чрезмерной активности, импульсивности, безответственности и недоверчивости. Он характеризуется легкой моралью, склонностью к обману и неустойчивостью этических ценностей. Для удовлетворения своих желаний и честолюбия может затратить массу энергии и усилий, но ему трудно принять на себя обязанности и ответственность, возлагаемые другими людьми. В поверхностных контактах и социальных ситуациях производит благоприятное впечатление вследствие того, что ему не надо подавлять тревогу и неуверенность. Люди такого типа полностью отдаются играм, непосредственно ведут себя на вечеринках, не углубляясь в себя и не показывая безразличия. Однако недостаточная рассудительность и контроль могут приводить их к излишней выпивке, нарушению принятых норм поведения и к задиристости. Люди, принадлежащие к этому типу, испытывают постоянное влечение к переживаниям, к внешней возбуждающей ситуации. Если это влечение не удовлетворяется, у них легко может возникнуть чувство скуки, разряжаемое в опасных, иногда разрушительных действиях, представляющихся постороннему наблюдателю бессмысленными и лишеными основания. Их пренебрежение существующими правилами и обычаями, протест против моральной и этической нормы реализуется активно, зачастую без всякой коррекции своего поведения в случае, если им что-либо угрожает.

163

Ф.И.О.	особенности личности

Мххххх И.Е.	Социабельный, любопытный, разговорчивый, чувствительный, с развитым воображением, образным мышлением, склонный к поиску эстетических и чувственных впечатлений. Можно подозревать склонность к неумеренному употреблению алкоголя. Он может производить впечатление мягкосердечного, дружелюбного, сентиментального, склонного к беспокойству. Люди такого типа любят диспутировать на моральные темы, ясно излагать свои идеи и убеждать других в правильности своей точки зрения. Они терпеливы и уступчивы, готовы прийти на помощь, разобраться в чужих проблемах, посоветовать, оказать услугу.
Кххххх О.Н.	Общительный, любопытный, разговорчивый, чувствительный, с развитым воображением, образным мышлением. Люди такого типа любят дискутировать на моральные темы, ясно излагать свои идеи и убеждать других в правильности своей точки зрения. Они терпеливы и уступчивы, готовы прийти на помощь, разобраться в чужих проблемах, посоветовать, оказать услугу. Для него характерна высокая устойчивость к стрессу, согласие брать на себя ответственность за свое поведение, преданность, долг по отношению к группе.
Пххххх Л.Н.	Лица подобного типа характеризуются плохой социальной приспособляемостью, они требовательные; для них характерны плохие отношения с противоположным полом. В поведении можно опасаться вспышек агрессивности. Агрессия у таких людей является не ответом на непосредственный раздражитель, а результатом накопления негативных эмоций до определенного предела. Причем этот "предел" может быть достаточно большим, а внешне определить его очень трудно. Эффективной разрядкой в таких ситуациях может стать деятельность, требующая длительного использования мелкой моторики руки (вышивание, чеканка).
Ф.И.О.	особенности личности
Иххххх Л.В.	Аутизация, ориентировка на внутренние критерии, затруднения межличностных контактов сочетаются с повышенной отвлекаемостью и неспособностью длительно фиксировать внимание. Такое сочетание свидетельствует о недостаточной способности к последовательным действиям и логическим построениям в связи с тем, что результаты таких действий и умозаключений вызывают тревогу. Отсутствие фиксации на чем бы то ни было, отказ от четких формул и уход от законченных формулировок носит, как правило, защитный характер. Ему свойственны хвастливость, неэмоциональность и неудовлетворенность собой. Он весьма своеобразен по взглядам, интересам и поведению. Его поступки непрогнозируемы и плохо управляемы. Эгоцентризм и независимость обострены. Ему свойственна гиперактивность, легкая ажитация, подозрительность и связанные с ней агрессивные реакции.

После этих данных проводится анализ соответствия данных, полученных различными методами и методиками (в данном случае путем экспертного опроса и путем тестирования). В результате делается вывод о взаимоотношениях и личностных особенностях сотрудников отдела. Затем составляются конкретные рекомендации в зависимости от характера запроса.

6. План мероприятий на следующий период.

Обычно это план на год. В нем на основе всех выводов, указанных в отчете, планируется:

- дополнительное исследование тех показателей, которые не изучались в отчетный период;
- мероприятия, направленные на улучшение тех или иных показателей социально-психологического климата;
- диагностика действенности коррекционных мероприятий.

7. Лист ознакомления должностных лиц с отчетом. Указываются должности, фамилии и инициалы руководителей, которые, согласно положению о психологической службе

165

Для использования полученного состояния Милтон Эриксон (48; 26) применял следующие техники:

1. Использование предположений. Структура этой техники состоит в следующем:

- оборот речи, указывающий время или последовательность предполагаемых действий ("после того как", "прежде чем" и т.п.)
- побуждение к этому действию
- сознательно контролируемый поступок. Пример:
"Как только Вы примете решение, Ваш страх исчезнет".

2. Использование трюизмов. Трюизм - это банальная истина. Его сила в том, что с ним нельзя не согласиться. Трюизм используется по следующему алгоритму:

- Общее утверждение (трюизм).
- Конкретизация этого утверждения по отношению к данному клиенту в данный момент времени.
- Первое специфическое проявление утверждения
- Второе специфическое проявление утверждения
- Третье специфическое проявление утверждения
- Общее определенное утверждение, что у клиента появится нужная реакция.

Примеры:

"Каждый человек способен испытывать ощущение, и Вы можете испытывать ощущения в различных частях своего тела,

Вы можете осознать свои ощущения в левой руке,

или же отдать себе отчет в ощущениях в области лба,

или же ощутить свои ноги,

но я знаю, что возникающие у Вас ощущения приятны Вам".

Менеджер не успел подготовить отчетный доклад к совещанию. Он заявил своим партнерам: "Жизнь меняется с каждой секундой (трюизм). Отчет, который я подготовил к этому совещанию, завтра безнадежно устареет. Поэтому, мне кажется, нет смысла тратить на него драгоценное время. Время, как известно - деньги (второй трюизм). Вот почему я хотел бы выслушать Ваши предложения по поводу прибыли, разумеется, если они окажутся конкретными. После чего мы соберемся через три дня, за которые я успею внести актуальные поправки в свой отчет".

168

Совместно с трюизмами часто используются вопросы - ярлыки "не правда ли?", "не так ли?". Они делают речь более убедительной и по своей сути своей мягкой и деликатной формой прикрывают утверждения, не допускающие возражений.

3. Использование противоположностей. Структура этой техники:

- частица "чем";
- описание текущего чувства, желания, реакции;
- частица "тем";
- описание позитивной реакции, которая является желательной. Пример:

"Чем больше Вы сомневаетесь сейчас, тем Ваше решение изменить отношения с коллегами будет более определенным".

4. Использование аналогового обозначения. Т.е. невербальное подкрепление вербальных средств. Это может быть жест, которым подкрепляется особенно значимая информация, или интонирование голосом.

Результатом подобной терапевтической беседы должны быть:

1. Осознание и выражение в терминах действия цели, которую ставит перед собой сотрудник. При этом глобальная цель разбивается на конкретные задачи.
2. Определение показателей, указывающих на то, что цель достигнута.
3. Выявление внутренних и внешних ресурсов, необходимых для достижения клиентом цели. При их недостаточности необходимо наметить пути исправления подобной ситуации.
4. Выяснение, насколько полученный результат может помешать достижению других целей, с которыми он зачастую тесно связан.

3.4. Работа психолога с увольняемыми и уходящими на пенсию работниками

Сотрудник, который по различным причинам покидает трудовой коллектив, - это не только человек, который затем будет своими отзывами формировать имидж предприятия (организации). Это еще ценный, в силу своей откровенности, источник информации об истинном положении дел в том структурном

подразделении, в котором он работал или с которым достаточно тесно взаимодействовал.

169

При этом нельзя забывать, что решение о написании заявления об увольнении достаточно часто принимается под воздействием эмоционального состояния, причиной которого может быть что угодно - от весеннего авитаминоза до реальной профессиональной непригодности.

Исходя из всего вышесказанного, можно выделить два направления работы психолога с увольняемыми сотрудниками:

1. Разбор профессиональной ситуации и попытка удержать ценного работника от необдуманных действий.
2. Анализ причин увольнения сотрудников за определенный период и на его основе формирование рекомендаций по сокращению текучести кадров.

Анализ ситуации, приведшей к увольнению, может проводиться различными путями. Один из них - метод картографии (12; 16; 17; 20; 22). Суть его - в графическом отображении составляющих ситуации, в последовательном анализе поведения сотрудников, в ней участвующих, в формулировании основной проблемы и потребностей, которые не могут быть в рамках этой проблемы удовлетворены. Работа строится в несколько этапов:

I. Проблема описывается в общих чертах. Если это недовольство распределением процентной надбавки, она отражается как "материальное стимулирование", если речь идет о том, что одни сотрудники перегружены, в то время как другим нечем заняться, то проблему можно отобразить как "распределение нагрузки". На этом этапе важно определить лишь природу неудовлетворенности, и пока не важно, насколько это полностью отражает суть проблемы.

II. Выделяются главные участники ситуации. В той мере, в которой вовлеченные в нее сотрудники имеют общие неудовлетворенные потребности, их можно объединить вместе.

III. Перечисление потребностей и мотивов, удовлетворить которые для участников данной ситуации не представляется возможным.

IV. Анализ динамического процесса развития ситуации, которая привела к увольнению одного и может привести к увольнению остальных выделенных во II пункте сотрудников. Схема этого процесса достаточно одинакова для разных вариантов:

170

- "инкубационный", скрытый период, когда жалобы и недовольство высказываются лишь в узком кругу;
- попытки официально, мирно решить конфликтный вопрос (просьба об отмене распоряжения, устранения неблагоприятных факторов и т.д.);
- когда обращения наталкиваются на противодействие, а ведущие потребности сотрудника остаются неудовлетворенными, принимается решение об увольнении.

Иногда динамика ситуации столь стремительна, что решение об увольнении воспринимается как внезапное, хотя это далеко не так. Обычно это случается при коренной ломке уклада жизнедеятельности, происходящей в результате нововведений.

Профилактика текучести кадров заключается в создании условий, направленных на улучшение социально-психологического климата, на наиболее полное удовлетворение потребностей сотрудников. Рассмотрим некоторые из этих условий (12;

16; 17; 20; 22):

1. Сплочение персонала, целеустремленность, избавление от бездельников.

Общая цель и совместная деятельность по ее достижению создают особое чувство сопричастности к общему делу, рождают взаимное уважение и внимание к личным интересам и проблемам друг друга. Целеустремленность повышает также уверенность в себе и спокойствие, в то время как отсутствие ясной цели порождает озабоченность, тревожность в душе человека и повышает его склонность к агрессии и панике. У людей с совпадающими или близкими целями столкновения и противоборство если и происходят, то в более мягкой форме и с менее тяжелыми последствиями.

Однако приверженность к общей цели колеблется в широких пределах - вплоть до полного ее неприятия, откровенного либо маскируемого благонамеренными высказываниями. Такое отношение характерно обычно для сотрудников, не заинтересованных работой и, как правило, слабо загруженных, т.е. тех, кого в обиходе именуют бездельниками. Причем наиболее очевидное зло, которое они причиняют, - то, что они плохо и мало работают, является наименьшим, исходящим от них. Хуже то, что не загруженный полезной работой человек нередко начинает выполнять бесполезную, а то и вредную работу. Еще опаснее пагубное вли-

171

яние, которое оказывают бездельники на психологический климат в отделе. Речь идет о непосредственной реакции нормально работающих сотрудников на сам факт присутствия бездельников в коллективе. Эта реакция имеет широкий спектр проявлений - от зависти и попыток следовать их примеру через разнообразные формы подражания, вплоть до попыток силой заставить выполнять свои обязанности. В свою очередь сами бездельники отстаивают завоеванный ими статус, сопротивляясь перераспределению обязанностей. В результате - склоки, дразги. Причем по собственному желанию в такой ситуации увольняются отнюдь не худшие сотрудники.

Однако было бы грубой ошибкой возложить всю ответственность за конфликты на самих бездельников. Безделье и порождаемые им осложнения - плод сочетания неразвитой, ущербной профессиональной мотивации у отдельных сотрудников с порочным стилем руководства в отделе. Поэтому самый простой вариант избавления от бездельника, его увольнение, не является оптимальным. При современном уровне судопроизводства судебная тяжба (независимо от исхода!) оборачивается множеством негативных последствий: процесс отнимает время и внимание руководителей, других сотрудников, среди которых к тому же может произойти раскол между сторонниками и противниками уволенного. В двусмысленном положении оказывается тот, кому временно приходится занимать место уволенного. В случае же восстановления последнего администрация попадает и вовсе в незавидное положение, не говоря уже о расходах. Даже если суд вынесет решение не в пользу бывшего сотрудника, появятся другие бездельники, если факторы, располагающие к безделью, останутся без внимания.

И все же, как ни старайся, всех бездельников не перевоспитаешь. А значит, избавляться от них все равно придется. Но при этом относиться к ним надо не как к врагам, а как к жертвам, которые страдают от собственного безделья, быть может, больше, чем окружающие, хотя часто не осознают этого. Поэтому их надо не изгонять, не "выдавливать" (побуждая к защите любой ценой), а постараться убедить найти себе другое, более достойное применение. Мирное расставание может занять больше времени, чем хотелось бы, но оно:

172

- позволяет сохранить далеко не бесполезные в будущем контакты с бывшим сотрудником;
- позволяет избежать ущерба репутации фирмы, которая не в последнюю очередь складывается из высказываний тех, кто ее покинул;
- позволяет получить немало полезных впечатлений и советов, которые помогут понять, что располагает к безделью и что мешает его преодолеть.

Так, по сути, существует три направления усилий в борьбе с бездельниками: индивидуальная работа с попыткой повысить мотивацию сотрудника, усовершенствование внутренней организации с коррекцией стиля управления и получение необходимой информации от увольняющихся. Есть еще одно, по важности основное, направление этой работы: отсев бесперспективных работников при наборе персонала. Однако этот отбор всего лишь позволяет отобрать тех претендентов, у которых есть предпосылки к тому, чтобы не стать бездельником.

Шансы на то, что эти предпосылки реализуются, тем выше, чем здоровее внутренний климат в коллективе. Таким образом, цепочка наших рассуждений о проблеме безделья замыкается на том, с чего мы начали - на воспитательной работе с персоналом, которая при всей ограниченности ее возможностей остается узловым звеном в цепи.

Важным условием ее успеха является постоянное внимание к нуждам, проблемам сотрудников, хорошая осведомленность об их настроении, тревогах, опасениях. Конкретизацией данного положения служит следующее условие, препятствующее росту текучести кадров. 2. *Забота о справедливости.*

Несправедливость - один из самых сильных генераторов состояния готовности к увольнению. Причем одни и те же действия могут быть расценены и как справедливые, и как несправедливые в зависимости от того, как, на каких основаниях и ради чего, с точки зрения воспринимающего субъекта, строились эти действия. Поэтому самые правильные решения или вполне безобидные действия вызывают порой упорное сопротивление, если не было проявлено своевременной заботы о том, какое впечатление они произведут на участников взаимодействия. Причем испра-

173

вить упущенное оказывается очень трудно, если вообще возможно, т.к. последующее обоснование воспринимается уже как попытка оправдания.

Чтобы избежать подобных осложнений, забота о справедливости в общепринятом смысле должна быть дополнена особым вниманием к процедуре принятия решения или обоснования поступка с тем, чтобы решение, поступок вытекали из предшествующего всестороннего анализа, конструировались, вырастали на основе предварительно избранных критериев как следствие их сопоставления, а не подпирались бы позднее "притянутыми" доводами.

Дальнейшей конкретизацией этих мыслей служат два следующих условия. 3. *Упорядочение распределения материальных ресурсов.*

Есть шуточная психологическая задача: "Как быстро и надежно поссорить хороший коллектив?" Ответ угадать нетрудно: "Дать им премию - пусть делят!"

В трудовых коллективах делить приходится не только премии, надбавки за интенсивность работы, но и оборудование, помещения и другие дополнительные блага.

Сколько при этом возникает проблем! Как делить? Поровну или с учетом вклада каждого? Если с учетом, то что учитывать: затраченное время или сложность работы, квалификацию сотрудника, его стаж или должность?

Вопросы эти можно продолжать еще долго. И по каждому из них угадываются разные, но диаметрально противоположные ответы. А за ответами - живые люди, каждый из которых готов бороться не только за свои интересы (и, значит, против тех, кто этим интересам угрожает), но и за справедливость (т.е. против тех, от кого может исходить несправедливость).

То есть материальный фактор, как правило, несет на себе солидный груз лично значимых обстоятельств, глубоко затрагивающих амбиции, престиж, честь и достоинство участников событий. Даже если материальное вознаграждение не является ведущим мотивом деятельности сотрудника, недостаточное внимание к вопросам оплаты труда, тем более явное пренебрежение ими, воспринимается достаточно болезненно.

174

При этом, если обсуждение вопросов оплаты труда в западных странах является заурядной темой беседы работника с работодателем, то у нас обсуждение этой темы приравнивается чуть ли не к бунту или подвигу, а тем временем недовольство сотрудника растет, зреет готовность к конфликту, что и определяет взрывной, лавинообразный характер его развития.

Из сказанного вытекает, что распределение материальных ресурсов требует к себе повышенного внимания, которое должно носить упреждающий характер, т.е. все вопросы, которые могут возникнуть в связи с какими-либо дополнительными премиями, "вилками" в должностных окладах или, напротив, из-за возникшего дефицита ресурсов, должны быть сформулированы "на входе", когда ситуация только намечается. Предварительно отобранные критерии, а тем более сформулированные на их основе нормы упорядочивают отношения действующих лиц, т.к. принимаемые с их помощью решения выглядят как простая конкретизация неких общих правил. Такие решения спокойнее воспринимаются теми, кого они не устраивают, реже относятся ими на свой личный счет. *4. Полная и достоверная информация*

Важнейший компонент состояния готовности к конфликту, а затем и к увольнению - чувство опасности, угрозы. Недостаток информации (например, ее фрагментарность, запаздывание, неоднозначность формулировок) лишает субъекта возможности подготовиться к уверенной защите. (Кстати сказать, ее избыток ничуть не лучше, т.к. при этом, как правило, приходится иметь дело с противоречивой информацией при отсутствии критерия ее качества, т.е. все равно речь идет о недостатке достоверной информации). Чем острее информационный дефицит, тем выше уровень тревожности человека и степень его расположенности к реакциям типа "фальстарт".

Суть такой реакции в поспешном, часто безосновательном включении целого комплекса защитных действий, которые по своему размаху нередко выходят далеко за рамки необходимости. Вместо того чтобы разрешить ситуацию, такая реакция скорее обостряет ее, т.к. окружающим она представляется непонятной, неоправданной и воспринимается ими обычно не как ответ, а как необоснованная инициатива.

175

Для того чтобы информация имела желаемый, предсказуемый эффект, необходимо соблюдать два условия:

- отправитель информации должен вызывать доверие. Для этого необходимо строго контролировать информационный поток. Если что-то и утаивается, то никакие утечки на этот счет недопустимы, потому что они заставят получателя насторожиться, толкнут его на энергичные поиски дополнительной информации и т.д. Однако в обычных условиях избежать утечек информации крайне сложно. Поэтому стоит взять за правило: чем меньше тайн, тем меньше риск, что они раскроются, и меньше ущерб, если это случится.

- в информационном потоке не должно быть каких-либо перебоев, недомолвок, а полнота сообщения должна быть такой, чтобы не оставалось места для сомнений и кривотолков.

Ведь только стабильно поступающая достоверная информация создает у адресата чувство уверенности в себе, в своем положении - даже при неблагоприятных перспективах, когда ясно, откуда и почему грядут неприятности и как их встретить. Отсутствие искусственных ограничений информации воспринимается человеком как доверие и уважение, способствует обретению им душевного комфорта и снижает степень его готовности к перемене места работы. Неизвестное в этом случае воспринимается через призму выражения "от добра добра не ищут".

Под информацией подразумевается осведомленность не только о событиях прошедших, но и о грядущих. Поэтому дальнейшей конкретизацией сказанного может служить еще одно условие. *5. Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений.*

Необязательность, склонность руководителей отказываться от выполнения данных обещаний, оправдывая это "новыми обстоятельствами", ссылками на то, что кто-то другой его подвел, что накануне его неправильно поняли (с надругательством над очевидным смыслом сказанного), - явление достаточно распространенное на самых разных уровнях управления. Могут ли подчиненные такого начальника чувствовать себя спокойно и уверенно и не быть в постоянной готовности к поискам новой работы?

Конечно, обстоятельства, заставляющие пересмотреть принятые решения, могут возникнуть. Но они, во-первых, должны быть

176

действительно чрезвычайными. И, во-вторых, руководитель в этой ситуации должен испытывать неподдельное чувство вины за то, что, давая обещание, не предусмотрел этих обстоятельств (и тогда речь будет идти не об отказе выполнить обещание, а об отсутствии оговоренных заранее условий).

При таком подходе повышается ответственность участников за принятые соглашения. Достичь их становится труднее. Но зато в коллективе устанавливается значительно более комфортный психологический климат, чем там, где легко раздаются обещания и принимаются решения, поскольку они никого ни к чему не обязывают.

Таков, в достаточно общем виде, арсенал средств, которые позволяют предотвратить потерю предприятием высококвалифицированных, ответственных работников.

В том случае, если психолог не может провести диагностическую беседу, для диагностики причин увольнения и анализа обстоятельств, способствующих увеличению текучести кадров, может применяться Анкета "Увольнение", разработанная А.П.Егоршиным (19).

Анкета "Увольнение"

К сожалению, Вы покидаете наше предприятие (организацию). Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, обводя кружком номера подходящих для Вас ответов. Данные ответы будут храниться в Вашем личном деле в архиве и не подлежат разглашению.

1. Что мешало в Вашей трудовой деятельности?

1.1. Неверно избранная специальность.

1.2. Недостаточный уровень образования.

1.3. Недостаточный уровень квалификации.

1.4. Слабая материально-техническая база.

1.5. Слабая квалификация кадров.

1.6. Отсутствие творческой обстановки.

1.7. Ничто не мешало.

2. Как вы оцениваете организацию рабочего места? 2.1. Плохое оборудование рабочего места.

2.2. Устаревшие станки, оборудование, инструменты. 2.3. Старые технические средства.

177

2.4. Устаревшая мебель и дизайн помещения.

2.5. Плохое состояние здания, сооружений.

2.6. Плохие бытовые помещения и их санитарное состояние.

2.7. Неблагоприятная экологическая обстановка на предприятии.

2.8. Тяжелые условия труда (шум, грязь, темно, высоко и т.п.). 2.9. Другие причины _____

3. Удовлетворяла ли Вас оплата труда? 3.1. Система оплаты неверная.

3.2. Оплата производилась не по труду.

3.3. Несвоевременная оплата, постоянные задержки.

3.4. Премии выплачивались субъективно и не за достигнутый результат.

3.5. Недоволен материальным поощрением (вознаграждение, доплаты).

3.6. Уравниловка в оплате труда в коллективе.

3.7. Лучше бы работать по сдельной системе.

3.8. Система оплаты вполне удовлетворяла.

4. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?

4.1. Большая интенсивность труда, очень уставал.

4.2. Большая продолжительность рабочего дня, сверхурочные работы.

4.3. Слишком низкая интенсивность труда, мало загружен на работе.

4.4. Малая продолжительность рабочего дня, много простоев и "перекуров".

4.5. Неравномерная загрузка по дням недели и в течение рабочего дня ("рванный ритм").

4.6. Очень напряженный труд, слишком много клиентов и посетителей.

4.7. Другие оценки _____

5. Социально-психологический климат в коллективе.

5.1. В коллективе меня постоянно "обходили".

5.2. Постоянные дразги и скандалы.

5.3. Национальные отношения брали верх.

5.4. Тяжелая психологическая обстановка из-за придинок коллег.

5.5. Чувствовал себя неуютно, "чужаком".

5.6. Все "смотрят в рот" руководству и не защищают себя.

178

5.7. Полный беспорядок и групповщина.

5.8. Слишком безразличное отношение друг к другу.

5.9. Хороший, у меня проблем не было.

6. Отношение к Вам вышестоящего руководства. 6.1. Слишком авторитарное, грубое и невежливое.

6.2. Часто было неуважительное, без учета моей личности.

6.3. Не обращали внимания и не замечали меня.

6.4. Бестактное и некультурное.

6.5. Несправедливое, слишком придирическое к недостаткам. 6.6. Совсем не помогало в работе.

6.7. Слишком либеральное, все вершат неформальные лидеры и "приближенные".

6.8. Слишком требовательное и принципиальное.

6.9. Нормальное, вполне демократичное. 7. Ваша социальная удовлетворенность.

7.1. Работа была далеко от дома.

- 7.2. Частые и длительные командировки.
- 7.3. Плохо работает общественный транспорт.
- 7.4. Слишком мало оставалось свободного времени.
- 7.5. Не было служебного роста.
- 7.6. Не повышалась моя квалификация.
- 7.7. Неудовлетворенность жилищными условиями (квартира, общежитие).
- 7.8. Не получал социальных благ (ссуда, кредит, питание).
- 7.9. Никак не обеспечены социальные гарантии (пенсия, больничные листы, страховка и т.п.).
8. Нарушали ли Вы:
 - 8.1. Устав предприятия.
 - 8.2. Философию предприятия.
 - 8.3. Коллективный договор.
 - 8.4. Правила внутреннего распорядка.
 - 8.5. Положение о подразделениях.
 - 8.6. Должностные инструкции.
 - 8.7. Контракт (трудовой договор).
 - 8.8. Договор о материальной ответственности.
 - 8.9. Ничего не нарушал.
9. Сообщите вкратце о себе (если не хотите, то можно не заполнять).

179

9.1. Фамилия _____

9.2. Имя _____

9.3. Отчество _____

9.4. Должность _____

9.5. Место работы _____

9.6. Продолжительность работы на предприятии, лет _____

Спасибо за ответы!

3.5. Обучение различных категорий персонала основам психологических знаний.

Обучение персонала предприятия (организации), независимо от того, к какой категории относится тот или иной работник (рабочий или руководитель) — это прежде всего обучение саморазвитию. Главная цель такого обучения - личностный рост сотрудника.

Обучение персонала может проводиться в учебных заведениях высшего, среднего специального образования, учебных центрах предприятий и всевозможных бизнес-школах. В этих учебных заведениях работа психолога сильно отличается от работы психолога предприятия (организации). На тех предприятиях, которые имеют свои учебные подразделения (центры, школы и т.п.), психологическая служба вообще может быть освобождена от учебной работы за счет штатных преподавателей.

В условиях предприятия (организации), не имеющего своей учебной базы, работа психолога в этом направлении возможна только путем обучения на рабочем месте. Это может быть как плановое обучение сотрудников в составе структурных подразделений, так и разработка учебных программ для определенной группы специалистов предприятия.

Все плановое обучение основам психологических знаний можно разбить на ряд этапов:

1. Обучение саморегуляции.
2. Обучение теории и навыкам эффективного взаимодействия.
3. Изучение прикладных аспектов психологии управления.

В данной классификации изучение второго этапа невозможно без изучения этапа первого, а обучение третьему этапу происходит

180

только на основе освоения двух предыдущих этапов. Все три этапа составляют основной курс подготовки по основам психологических знаний.

Дифференциация обучения происходит по следующим принципам:

- Сотрудники и рабочие проходят обучение 1 уровня, если трудовая деятельность не требует от них активного взаимодействия с клиентами и коллегами. В противном случае они обучаются по 1 и 2 уровням.
- Руководители, независимо от уровня управления, проходят все три уровня обучения основам психологических знаний.

При составлении учебных программ для обучения на рабочем месте необходимо руководствоваться следующими принципами:

1. Конкретность, практичность. Минимум теоретического материала. Для удовлетворения желающих более глубоко изучить теоретические аспекты изучаемых вопросов необходимо обеспечить обучаемых списком соответствующей литературы.
2. Минимальность сроков обучения. Обучение проводится для увеличения рентабельности производства и ни в коем случае не является самоцелью.
3. Обеспечение обучаемых дополнительными материалами (брошюры, буклеты, методические пособия),

которые облегчат не только усвоение новой информации и навыков на занятиях, но и помогут освежить изученное в памяти после обучения.

4. Если на занятиях изучаются какие-либо навыки, необходимо включать в расписание занятий их практическую отработку, а также домашние задания с последующим отчетом и анализом результатов.

5. Занятия не должны быть утомительными. Помогают снять напряжение использование юмора, чередование различных форм обучения: лекций, дискуссий, семинаров, практических занятий. Так как жизнь организации диктует очень много более узких тем для обучения, возникает необходимость разработки программ для определенных групп специалистов. Эти программы могут входить в основной курс плановой подготовки по основам психологических знаний. Разработка подобных программ проводится по следующему алгоритму: 1. Диагностика организации:

- Изучение философии предприятия, коллективного договора и других базовых документов, регламентирующих его работу.

181

- Изучение объективных условий производства.

- Диагностика восприятия персоналом условий производства и взаимоотношений на разных уровнях управления по горизонтали и по вертикали.

2. Выбор подразделений или категорий сотрудников, требующих дополнительного обучения. Выделение тех групп сотрудников, в которых обучение может быть проведено по одной программе.

3. Анализ и описание тех функций и задач, которые выполняются недостаточно хорошо, и на этой основе:

- формулировка целей обучения;

- выделение проблем, которые в ходе учебы необходимо решить (т.е. формирование "дерева целей");

- разработка учебных задач и упражнений для решения выделенных проблем;

- выбор форм и методов обучения.

4. Подготовка учебных материалов. Это раздаточный материал, наглядные пособия, проверка работы необходимых технических средств обучения.

5. Подготовка плана-графика курса. Он должен быть достаточно насыщенным, но не перегруженным.

6. Тестирование тех знаний, умений и навыков, которыми сотрудники обладают по учебному материалу до начала обучения.

7. Проведение обучения.

8. Анализ результатов обучения:

- повторная диагностика знаний, умений, навыков;

- анализ субъективного восприятия процесса обучения и его результатов;

- анализ влияния результатов обучения на практическую деятельность сотрудников.

9. Внесение поправок и дополнений в программу обучения.

По этому же алгоритму необходимо корректировать примерные программы обучения по этапам базовой программы обучения основам психологических знаний.

182

ЛИТЕРАТУРА

1 Акопов Г.В. Социальная психология высшего образования. Самара: Изд-во Сам.ГПИ. 1993. - 212с.

2 Александровский Ю.А. Пограничные психические расстройства - М., 1993.

3 Алман Б.М., Ламбру П.Т. Самогипноз. М., 1995.

4 Атватер И. Я. Вас слушаю... М., 1978.

5 Бардиер Г., Ромазан И., Чередникова Т. Психологическое сопровождение естественного развития маленьких детей. Кишинев - Санкт-Петербург, 1993.

6 Беккио Ж., Жюслен Ш. Новый гипноз. М., "Класс", 1998.

7 Бендлер Л. К. С тех пор они жили счастливо... Воронеж, 1992.

8 Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. М., 1988.

9 Берк Д. Подготовка к собеседованию. М, 1994.

10 Битянова М.Р. Организация психологической работы в школе. М.: Совершенство, 1998.

И Бовин Б.Г., Калашников М.О., Беспалова Е.В. Методические рекомендации по психологическому изучению и отбору кандидатов в оперативные службы ОВД. М., 1995.

12 Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! 2-е изд. Новосибирск: Наука, 1989.

13 Витцлак Г. Основы психодиагностики // Психодиагностика: Теория и практика/Под ред. Н.Ф. Талызиной. М., 1986. с. 27 -124, с.49.

14 Выготский Л.С. Избранное. М: Изд. дом Ш.Амонашвили, 1996.

15 Выготский Л.С. Исторический смысл психологического кризиса. Собр. соч. в 6-ти томах, т. 1. М., 1982.

16 Гришина Н.В. Давайте договоримся: Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. СПб.: Сова, 1993.

17 Громова О.Н. Конфликтология. М.: ГАУ, 1993.

18 Гублер Е.В. Вычислительные методы анализа и распознавания патологических последствий. - Л.: Медицина (Ленинградское отделение), 1978.-294с, с.85-88.

19 Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород. НИМБ, 1999.

- 20 Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. М. Экономика, 1990.
- 21 Как провести социологическое исследование. М., 1990.
183
- 22 Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя. М.: ОАО "НПО "Экономика", 2000.
- 23 Лобзин В.С., Решетников М.М. Аутогенная тренировка. Л., "Медицина", 1986.
- 24 Мельников В.М., Ямпольский Л.Т. Введение в экспериментальную психологию личности. М., 1985. 319с.
- 25 Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. -М., "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000.
-264с.
- 26 Моховиков А.Н. Телефонное консультирование. - М.: Смысл, 1999. -410с.
- 27 Ноэль Э. Массовые опросы. Введение в методику демокопии. М, 1978.
- 28 Орлов Ю.М. Потребностно-мотивационные факторы эффективности учебной деятельности студентов вуза: Автореф. докт. дис. М., 1984.
- 29 Панферов В.Н., Чугунова Э.С. Групповая оценка личности. // Методы социальной психологии. Л., 1977, с. 111-112.
- 30 Перинбаньягам Р.С. Диалогическая личность // Знаковые системы в социальных и когнитивных процессах. Новосибирск, 1990. с. 66 - 83, с. 75.
- 31 Платонов К.К. Вопросы психологии труда. Изд 2-е, доп.- М. Медицина, 1970 -264с.
- 32 Почебут Л.Г., Чикер В.А. Индустриальная социальная психология: Учебное пособие. -СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1997. -184с.
- 33 Прикладная социальная психология. / Под ред. А.Н.Сухова и А.А. Деркача. -М.: Издательство "Институт практической психологии"; Воронеж: Изд-во НПО "МОДЭК", 1998. -688 с.
- 34 Психологическая диагностика. Проблемы и исследования / Под ред. К.М. Гуревича. М., 1981.
- 35 Психологическая диагностика: Учебное пособие / Под ред. К.М. Гуревича и Е.М. Борисовой. - М.: Изд-во УРАО, 1997. -304с.
- 36 Психологическая служба в школе, т. 1 /Под ред. Э.Ю. Верник, Х.Й. Лийметса, Ю.Л. Сызьрда. Таллин, 1983.
- 37 Психологическая служба. Информационный бюллетень 2/99 год. Издание управления кадровой службы ГТК РФ.
- 38 Психологические тесты. Ахмеджанов Э.Р. Составление, подготовка текста, библиография. М., 1996. -320с.
- 39 Психотерапевтическая энциклопедия. Под ред. Б.Д.Карвасарс-кого. СПб, "Питер", 1998.
184
- 40 Рабочая книга психолога таможенного органа: Учебное пособие -М.:РИОРТА, 1998.-268с.
- 41 Рабочая книга социологам., 1977.
- 42 Рабочая книга школьного психолога. /Под ред. И.В. Дубровиной. М., 1991.
- 43 Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Самара: Издательский Дом «Бах-рах», 1998 -672с.
- 44 Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании. М., 1995.
- 45 Русалинова А.А. Применение метода групповых оценок в социально-психологических исследованиях // Экспериментальная и прикладная психология. Вып. 4 / Под ред. Б.Г. Ананьева, Н.В. Кузьминой, Е.С. Кузьмина. Л.: ЛГУ, 1971. с. 22 - 27.
- 46 Свенцицкий А.Л. Методы опроса // Методы социальной психологии / Под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. Л.: ЛГУ, 1977. с. 61 - 89, с. 62.
- 47 Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями: Учебное пособие - СПб.: Изд-во С.Петербур. ун-та, 1999.
-224 с.
- 48 Семинар с доктором медицины Милтоном Г.Эриксоном (Уроки гипноза). М.: Класс, 1994.
- 49 Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. - С-т Петербург: Социально-психологический центр, 1996.-
349 с.
- 50 Собчик Л.Н. Введение в психологию индивидуальности. М., Институт прикладной психологии, 1998 -512с.
- 51 Соломин И.Л. О "цветовых метафорах", и не только о них / Психологическая газета №3/54, 2000 г. -с.16-19.
- 52 Социально - психологический портрет инженера. Под ред. Ядо-ва В.А. М., 1977.
- 53 Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста / Пер. с англ. А.И.Сотова. -М.: Независимая фирма "Класс", 1999. -160с.
- 54 Тягушев А.Ф., Федотова А.П. Социологическая служба. Л., 1985
с. 83-90.
- 55 Успенский П.Д. В поисках чудесного / Пер. с англ. Н.В. фон Бока. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. -528с; с. 90.
- 56 Чугунова Э.С., Чикер В.А., Михеева СМ. Личность инженера и эффективность его деятельности // Промышленная социальная психология. Л., ЛГУ. 1982 - 206 с.
185
- 57 Шадриков В.Д. Психологические аспекты расстановки кадров. М, 1974,с.38-40.
- 58 Шейнис М.Ю. Влияние личности на профессионально-ролевое поведение / Материалы Всероссийской конференции "Психология и бизнес" (20-21 апреля 1998 г.) -Санкт-Петербург: ИМАТОН, 1998. -с.21-22.
- 59 Шейнис М.Ю. Влияние свойств личности на профессионально-ролевое поведение (на примере деятельности таможенника). Диссертация канд. психол. наук. Самара, 1998.
- 60 Шейнис М.Ю. Изучение соотношения духовного и материального в потребностно-мотивационной сфере / А.С.Пушкин и российское историко-культурное сознание. Провинциальная ментальность России в прошлом, настоящем и будущем. Материалы III Международной конференции по исторической психологии российского сознания (17-19 мая 1999г., г.Самара). Самара:Изд-во СГПУ, 1999. -с.358-361.
- 61 Шейнис М.Ю. К построению модели управления персоналом: теоретико-прикладной аспект / Интеграция науки в высшей школе: доклады и тезисы III межрегиональной научно-методической конференции. Самара, 2001. - М.: Изд-во УРАО, 2001. -с.27-33.

- 62 Шейнис М.Ю. Проведение первичного собеседования с кандидатом на работу в таможенных органах / ФОРУМ: Методический сборник. Выпуск 7.-М. :РИО РТА, 1999. -с.236-249.
- 63 Шейнис М.Ю. Профессиональный Я-образ сотрудника таможни. Значение и диагностика // Актуальные проблемы психологической работы в таможенных органах Российской Федерации / Материалы научно-практической конференции психологов таможенных органов Российской Федерации (5-7 декабря 1996 г.). - М.: РИО РТА, 1996. - с. 66-70.
- 64 Шейнис М.Ю. Использование методики групповой оценки личности при аттестации на соответствие занимаемой должности // Регулирование внешнеэкономической деятельности и эволюция таможенной политики России / Тезисы докладов международной научно-практической конференции (22-23 октября 1996 года): В 2-х частях: Часть2. - М.: РИО РТА, 1996. - с.218-223.
- 65 Шейнис М.Ю.. Социальная роль как системный феномен // Личность. Общество. Государство. Сборник трудов молодых ученых. / Отв. Ред. О.И.Сердюкова. Самара: Изд-во Сам.ГПУ, 1996. - с. 50-54.
- 66 Ядов В.А. Социологическое исследование. Методология, программа, методы. М.,1995. 186

Приложение №1. МОДИФИЦИРОВАННАЯ КАРТА ЛИЧНОСТИ

Инструкция эксперту:

1. Каждое качество оценивается с помощью цифр два раза:

а) является ли данное качество при хорошей работе в данной профессии (специальности)

-совершенно необходимым - 2 -желательным - 1

- безразличным - 0

б) нужно ли это качество при работе в данной профессии (специальности)

- всегда - 2

- иногда - 1

- никогда - 0

Таким образом, на бланке ответа напротив каждого номера качества получится двухзначное число.

Например:

1.21

2.00

На бланке ответов №1 - для работника оформительского блока (отделы: таможенного оформления и контроля, оперативный, по контролю за доставкой товаров, нетарифного экспортного контроля).

На бланке ответов №2 - для руководителя структурного подразделения (отдела, группы).

Модифицированная карта личности

- 1.Подвижный 10987654321 медлительный
 - 2.Ловкий 10 987654321 неуклюжий
 3. Движения рассчитаны 10987654321 суетлив
 - 4.Общительный 10987654321 замкнутый
 - 5,Красноречивый 1098765432 1 косноязычный
 - 6.Тактичный 10987654321 бестактный
 - 7.Разговорчивый 1098765432 1 молчаливый
 - 8.Непринужденный 10 987654321 скованный
- 187
- 9.Решительный 1098765432 1 нерешительный
 - Ю.Настойчивый 10 987654321 уступчивый
 - 11 .Стабильный 10987654321 импульсивный
 - 12.Высокая работоспособность 1098765432 I низкая
 13. Дисциплинированный 10987654321 неорганизованный
 - 14.Мужественный, смелый 10987654321 робкий, малодушный
 15. Оперативный 10 987654321 запаздывающий
 - 16.Организованный 10987654321 неорганизованный
 - 17.Речь содержательная 10987654321 малосодержательная
 - 18.Речь выразительная 1098765432 1 бледная
 - 19.Умеет логично доказать 10987654321 нелогичен
 - 20.Жизнерадостный 1098765432 1 унылый
 - 21.Невозмутимый 10987654321 вспыльчивый
 - 22.Спокойный 1098765432 1 тревожный
 - 23."Толстокожий" 10987654321 обидчивый
 - 14.Впечатлительный 1098765432 1 равнодушный
 - 25.Быстро запоминает 10 98765432 1 медленно запоминает
 26. Долго помнит 10987654321 быстро забывает
 - 27.Точно вспоминает все детали 1098765432 1 вспоминает общий смысл
 - 28.Умеет быстро вспоминать 10987654321 не умеет быстро вспоминать
 - 29.Понятливый 109876 54321 бестолковый
 30. Вдумчивый 1098765432 1 поверхностный
 - 31 .Критический ум 1098765432 1 некритический ум
 - 32.Сообразительный 1098765432 1 тупой
 - 33.Рассудительный 10 987654321

легкомысленный 34. Гибкое мышление 1098765432 1 инертное мышление 35. Принципиальный 1098765432 1 беспринципный 36. Любопытный 1098765432 1 безучастный 37. Активный 10 987654321 пассивный 38. Оригинальный 10 987654321 заурядный 39. Сосредоточенный 1098765432 1 рассеянный 40. Внимательный 1098765432 1 невнимательный 41. Высокое распределение внимания 10 987654321 плохое 42. Хорошее переключение внимания 10987654321 низкое 43. Яркое воображение 10987654321 бледное воображение 44. Богатое воображение 10987654321 бедное воображение

188

45. Мечтательный 10987654321 практичный
46. Хороший глазомер 10987654321 плохой глазомер
47. Острое зрение 10 987654321 плохое зрение
48. Острый слух 1098765432 1 плохой слух
49. Есть музыкальный слух 10 987654321 нет музыкального слуха

50. Тонкое обоняние 10987654321 притуплённое обоняние 51. Тонкая вкусовая чувствительность 10987654321 притуплённый вкус

52. Тонкость осязания 10987654321 низкая чувствительность осязания

53. Трудолюбивый 10987654321 ленивый 54. Ответственный 10987654321 безответственный 55. Тщательный 10987654321 небрежный 56. Мироточивый 10987654321 агрессивный 57. Злопамятный 10987654321 отходчивый 58. Чуткий, отзывчивый 10987654321 черствый, равнодушный

59. Откровенный 10987654321 скрытный 60. Правдивый 10987654321 лгун 61. Справедливый 10987654321 несправедливый 62. Уважительный 10987654321 высокомерный 63. Искренний 10987654321 лицемерный

64. Вежливый 10987654321 грубый 65. Застенчивый 10987654321 развязный 66. Доброжелательный 10987654321 агрессивный 67. Самоуверенный 10987654321 не уверен в себе 68. Скромный 10 987654321 заносчивый 69. Коллективист 10987654321 эгоист, индивидуалист 70. Доверчивый 10987654321 подозрительный 71. Честный 10987654321 "нечист на руку" 72. Самокритичен 10987654321 не терпит критики

73. Общественно-активен 10987654321 безучастен к общественной жизни

74. Бережливый 10987654321 расточительный 75. Бескорыстный 10987654321 корыстолюбивый 76. Щедрый 10987654321 скупой 77. Аккуратный 10 987654321 неряха

189

78. Изыскан в одежде 1098765432 1 непритязательный 79. Моден 10987654321 безразличен к моде

80. Трезвенник 10987654321 пьяница 81. Верен дружбе 1098765432 1 непостоянен в дружбе 82. Бескорыстен в дружбе 1098765432 1 эгоистичен в дружбе

83. Оптимист 10 987654321 пессимист 84. Инициативен, стремится к новому 1098765432 1 косность, инертность

85. Стремится быть первым 10987654321 не стремится к первенству 86. После неудач не падает духом 10987654321 "опускает руки"

87. Доминирующий 10 98765432 1 подчиняющийся 88. Рискованный 1098765432 1 осторожный

89. Самостоятельный, не терпит опеку 1098765432 1 ищет опеку 90. Педантично относится к установленным правилам и законам 1098765432 1 пренебрегает ими

91. Пренебрежение к своему здоровью 10 987654321 мнительный в этом вопросе

92. Свободен от предрассудков 10987654321 суеверен 93. Исполнительный 10987654321 неисполнительный

94. Знает все нормативные документы 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не знает, (по специальности) 95. Творчески подходит к работе 10987654321 работает шаблонно

96. Инициативен 1098765432 1 безынициативен 97. Умеет создать трудовую атмосферу 10987654321 не умеет

98. Умеет разбираться в людях 10987654321 не умеет

Приложение 2

ПРОФЕССИОГРАММА

сотрудника отдела таможенного оформления

1. Общие сведения о профессии. 1.1. Наименование и назначение:

Инспектор (старший, ведущий, главный) отдела таможенного оформления и таможенного контроля

Назначение:

- обеспечение соблюдения таможенного законодательства, принятие мер по защите интересов и прав государства, юридических и физических лиц при производстве таможенного оформления;

- осуществление контроля за перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу РФ;

- таможенное оформление документов, представляемых участниками ВЭД;

- физический досмотр товаров и транспортных средств;

- осуществление мер предупреждения и борьба с нарушениями таможенных правил и правонарушениями, совершаемыми участниками ВЭД;

- обеспечение правильности классификации кодов товаров и их таможенной оценки с последующим обеспечением поступлений в федеральный бюджет таможенных платежей;

- проверка правильности предоставляемых таможенных референций, тарифных и налоговых льгот;

- формирование таможенной статистики;

- контрольные функции на объектах хозяйствования и транспорте. 1.2. Характеристика рабочего места, средств и орудий труда:
- диапазон рабочих мест от специально оборудованного помещения до выполнения функциональных обязанностей на местности, вне зависимости от природных условий в любое время года;
- нерегламентированный рабочий день;
- работа с компьютерной техникой, средствами связи и техническими средствами таможенного контроля;
- контакт с оружием и спецсредствами.

191

1.3. Необходимая общая и специальная подготовка специалистов:

- высшее (среднее специальное) образование;
- специальная таможенная подготовка.

1.4. Основное содержание функциональных обязанностей специалистов:

- логико-аналитическая деятельность, связанная с постоянной ответственностью и необходимостью самостоятельного принятия решений.

1.4.1. Знания и умения.

Знания

- знание нормативных актов по таможенному делу;
- знание правил и инструкций, регламентирующих деятельность своего и смежных отделов таможни, организаций, предприятий, юридических и физических лиц;
- знание особенностей оформления документов, участвующих в таможенном процессе;
- знание конструктивных и прочих особенностей транспортных средств и средств доставки товаров, следующих через таможенную границу;
- знание основ работы на вычислительной технике и средствах связи, ТСТК;
- представления о механизмах преступного поведения в сфере внешнеэкономической деятельности юридических и физических лиц;
- представления об основных юридических и правовых нормах гражданского, трудового, административного и уголовного законодательства РФ.

Умения и навыки

- умение логически мыслить и организовывать свою деятельность в условиях дефицита времени;
- умение принять решение с осознанием личной ответственности за его последствия;
- соблюдение установленного порядка неразглашения сведений, относящихся к служебной деятельности;
- умение пользоваться и применять компьютерную и другую технику, имеющуюся в отделе;
- умение эффективно работать с людьми, устанавливать контакты с клиентами, аргументированно убеждать, обосновывать и отстаивать свою точку зрения;

192

- умение составить компетентное заключение по представленным документам;
- умение правильно обработать и оформить документацию на товары и транспортные средства, заявленные в различных таможенных режимах;
- умение противостоять негативному воздействию со стороны участников ВЭД, других лиц;
- умение ориентироваться в любой обстановке. 1.4.2. Ответственность:
- Специалист несет личную ответственность (до уголовной включительно) в полном объеме за выполнение функциональных обязанностей и нарушения действующего законодательства;
- Повышенная моральная ответственность.

2. Условия деятельности.

2.1. Санитарно-гигиенические условия:

- микроклимат бытового помещения;
- закрытое помещение с резким изменением микроклимата;
- открытое помещение технологического характера;
- транспортные средства (виды транспорта: автомобильный, железнодорожный, морской, речной, авиационный);
- на открытом воздухе в естественных природных условиях;
- необычные условия (предприятия с вредным или опасным производством).

2.2. Организация и режим труда:

- нерегламентированный рабочий день, выезды, рейды.

3. Социально-психологические факторы деятельности.

3.1. Характеристика структурного подразделения. Подразделение, несущее основную нагрузку при таможенном оформлении и участвующее в таможенном контроле в полном объеме.

3.2. Роль и место специалиста в системе внутриколлективных связей:

- специалист непосредственно связан с прямым начальником и другими специалистами своего отдела, других отделов таможни, участвующих в таможенном оформлении и таможенном контроле;
- высокая значимость успешного выполнения функциональных обязанностей для самого специалиста, отдела и таможни в целом;

- высокая зависимость результатов деятельности каждого специалиста для итоговой работы структурного подразделения в целом;
- возможность повышения результативности труда при проявлении внимательности, бдительности, аккуратности, строгого соблюдения инструкций, творческом подходе к выполнению своих служебных обязанностей.

3.3. Мотивационные аспекты деятельности.

Значительное влияние степени обусловленности качества работы мировоззренческой позицией, морально-психологическим настроем, наличием склонностей, интересов, увлечений:

- склонность к общению;
- тяга к справедливости;
- увлечение иностранными языками;
- интерес к технике, технологическим процессам и схемам;
- интерес к самосовершенствованию, учебе, работе над собой;
- эрудиция и широкий кругозор;
- постоянное влияние на конечный результат таможенного оформления и таможенного контроля;
- внимание со стороны участников ВЭД, посторонних лиц;
- возрастающая монотония, продолжительная напряженность и необходимость поддержания высокого уровня внимания в течение рабочего дня;
- возможность достаточно быстрого продвижения по службе (досрочное присвоение специального звания, выдвижение на вышестоящую должность, денежное премирование, направление на дальнейшую профессиональную учебу и применение мер морального поощрения).

3.4. Особенности социально-психологической и профессиональной адаптации:

- прохождение 12-месячного испытательного срока;
- наставничество;
- возможность сокращения испытательного срока в связи с успешностью деятельности, обусловленной индивидуальными особенностями личности.

4. Содержание деятельности

4.1. Описание и анализ основных задач и операций, выполняемых специалистом:

- проверка соблюдения условий, необходимых для принятия ГТД;

194

- прием ГТД, ее электронной копии и документов, необходимых для таможенного оформления и таможенного контроля;
- проверка наличия учредительных и регистрационных документов участников ВЭД;
- регистрация ГТД;
- проверка соответствия электронной копии ГТД;
- введение в электронную базу сведений об участниках ВЭД;
- осуществление контроля за прохождением ГТД по этапам таможенного оформления;
- физический досмотр и контрольные функции на хозяйственных объектах и транспорте;
- принятие решений о выпуске или невозможности выпуска товаров и транспортных средств;
- завершение таможенного оформления.

4.2. Особенности приема информации:

- информация от различных источников (документы на различных языках, объяснения участников ВЭД, визуальный канал, данные технических средств контроля и др.);
- в основном информация предъявляется в ограниченное время и по нескольким каналам одновременно;
- возможные помехи со стороны подконтрольных лиц;
- постоянная нагрузка анализаторных систем;
- произвольное устойчивое внимание с хорошей переключаемостью.

4.3. Особенности переработки информации и принятия решений:

- сжатые сроки переработки информации и принятия решений;
- зависимость результатов труда от качества памяти (долговременной, оперативной, кратковременной, логической, зрительной, слуховой, двигательной);
- значимость логического мышления и его качеств (быстроты, гибкости, самостоятельности, критичности);
- влияние чувства личной ответственности за результаты деятельности;
- возможность негативного влияния со стороны участников ВЭД на таможенника во время принятия решения.

4.4. Структура исполнительских действий:

- рабочая поза зависит от выполнения конкретной функции и изменяется от статичной (работа за столом) до преобладания двигательных актов;

195

- активное участие в работе пальцев, кистей рук, верхних и нижних конечностей;
- необходимость координации движений и выработки двигательных навыков;

- речевая культура, умение выслушать собеседника, обосновать свою точку зрения и доказательно ее аргументировать, владение профессиональной терминологией.

4.5. Анализ ошибок в деятельности специалиста:

- недопустимость грубых ошибок в основной деятельности;
- определение ошибок по типам:
 - а) сенсорно-перцептивные (связанные с приемом и первичной оценкой информации);
 - б) гностические (ошибки при переработке информации и принятии решения);
 - в) моторные (связанные с недостатками психомоторики и речи);
 - г) личностные (обусловленные особенностями мотивации, характера, воли, эмоциональной сферы, организаторских способностей и т.п.);
- преобладание значимости личностных ошибок.

4.6. Загруженность в ходе деятельности различных психических функций:

- распределение времени и усилий по выполнению функциональных обязанностей зависит от числа оформляемых ГТД, интенсивности грузового или пассажирского потока;
- преобладание загруженности сенсорно-перцептивных, логических и интеллектуальных процессов;
- приоритет внимательности и психомоторики.

5. Динамика психического состояния специалиста в процессе деятельности.

5.1. Характер и степень изменения психофизиологических функций и работоспособности специалиста:

- зависимость результативности труда от эмоциональной сферы и психоэмоционального состояния специалиста и подконтрольных лиц;
- тенденция к снижению внимательности и работоспособности во второй половине дня (или смены), в ночное время;
- возможность влияния разнообразных внешних факторов (от метеоусловий до морального давления со стороны);

196

- возможность снижения динамики работоспособности к концу рабочей недели.

5.2. Основные психофизиологические особенности специалиста:

- эмоциональная и интеллектуальная лабильность;
- быстры темп психических процессов, способность к интенсификации психической деятельности;
- практический тип и оперативность мышления;
- хорошая память;
- достаточный объем, быстрота и точность восприятия;
- сильная воля;
- способность к адаптивной мобилизации при усложнении обстановки.

5.3. Основные пути преодоления неблагоприятных состояний:

- навыки психосаморегуляции, аутогенные тренировки;
- профилактика монотонии; совершенствование профессионального обучения;
- формирование морально-психологических установок на безусловное выполнение своих функциональных обязанностей и служебного долга.

6. Психограмма.

6.1. Направленность, мотивация, склонности, волевые качества:

- направленность и интерес к таможенному делу; склонность к работе с людьми, к общению;
- способности к научению, интерес к приобретению новых знаний; сильная воля;
- настойчивость, решительность, смелость;
- самообладание, уверенность в своих силах, эмоциональная и нервно-психическая устойчивость.

6.2. Сенсорно-перцептивные свойства:

- устойчивость функций анализаторов и качества восприятия (зрительного, слухового, тактильного, формы, размеров, скорости и т.п.);
- преобладание зрительного канала восприятия; устойчивое внимание, его широкое распространение, быстрое переключение и большой объем.

6.3. Особенности высших психических функций:

- достаточный объем, быстрота и точность запоминания и восприятия;
- оперативность мышления;

197

- способность быстро ориентироваться в новой и незнакомой обстановке, оценивать степень важности поступающей информации;
- потребность в развитии воображения.

6.4. Психомоторные свойства и физические качества:

- хорошая физическая выносливость, устойчивость к физической усталости;
- хорошая координация движений, устойчивость к тремору;
- способность использовать мускульную силу как взрывного, так и статического характера;
- устойчивость речедвигательных характеристик к психофизическим нагрузкам;
- способность к резкой смене вида деятельности.

6.5. Соотношение и преобладающее сочетание в процессе деятельности:

- предпочтение деятельности, связанной с общением с людьми;
- готовность сотрудничать, отзывчивость, приспособляемость, легкость включения в активную группу;
- эмоциональная зрелость, устойчивость, невозмутимость;
- склонность к соблюдению общественных моральных норм;
- чувство ответственности, способность убедить группу работать на практической и реалистической основах;
- смелость при принятии решений;
- эффективность в ситуациях, требующих постоянства, настойчивости и упорства;
- осмотрительность в действиях, наличие собственного мнения;
- осторожность и бдительность;
- самообладание, забота о социальной репутации.

6.6. Противопоказания к деятельности: нервно-психическая и эмоциональная неустойчивость;

- жестко выраженная акцентуация, психические отклонения;
- алкогольная, лекарственная или наркотическая зависимость;
- медицинские противопоказания. 7. Психодиагностические методики.

7.1. Основные методики профессионального психологического отбора (табл.1).

198

№ п/п	Методика	Показания	Противопоказания
1	"Прогноз"- определение нервно-псих. неустойчивости	1-я и 2-я группы НПУ	- 4-я группа; - более 9 баллов по шкале "искренность"
2	16 ФЛО Кэттелла - описание личностной структуры; - выявление личностных проблем, - вскрытие взаимосвязей отдельных характеристик	A+ - коммуникабельность B+ - интеллект; C+ - эмоц. устойчивость; E+ - доминантность; F- - сдержанность; G+ - нормативность поведения; H+ - смелость; I- -эмоц. сензитивность; L - доверчивость, уживчивость; M- - практичность; N+ - дипломатичность; O- - уверенность в себе; Q1- - консерватизм; Q2+ - самоудовлетворенность; Q3+ - самоконтроль; Q4-4-5- фрустрация; MD - адекватность самооценки; Интеллектуальные особенности: факторы В,М,Q1. Эмоционально-волевые факторы С, G, I, O, Q3, Q4. Коммуникативные: F, H, F, E, Q2, N, L. Коэффициент адаптивности: $\frac{(A+C+H)-(L+O+Q4)}{6} = 0.8$ и выше * Шкалы A, B, F, G, N, I, Q1 и Q3 являются гомогенными Значения вторичных факторов: F1: 3-5 - приспособленность F3+ - уравновешенность F4: 3-5 - подчиненность-независимость	F+, G- - возможность асоциального поведения; C-, O+ - риск суицидального поведения F2-, A-, C+ - тенденция к девиантному поведению; C-, H-, L+, O+, Q3-, Q4+ - повышенная тревожность, нейротизм; F-, G+, O+, Q3+ - депрессивное состояние; H-, A-, F- - замкнутость, "уход в себя"; L+, C-, H-, O+, Q3-, Q4+ - тревожность (как состояние, а не черта личности) Менее 0,5 F1+ - высокий уровень тревоги. F3- - эмоциональная неустойчивость. F4+ - слишком высокие баллы - тенденция к агрессии, резкости в поведении.

№ п/п	Методика	Показания	Противопоказания
3	Тест К.Леонгарда-Г.Шмишека - определение типа акцентуации личности	Средняя выраженность акцентуации личности (12-20): - эмотивный тип; - гипертимный тип; - демонстративный тип; - педантичный тип; - циклотимический тип (лабильный вариант).	Выраженная акцентуация: - застревающий (ригидный тип); - возбудимый тип; - тревожный (боязливый тип); - экзальтированный тип.
4	ЕРІ (Методика Г.Айзенка) определение нейротизма, экстра-интроверсии, содержит шкалу лжи.	Значение средних и стандартных отклонений для А и Б форм: шкала 1 11.92 – 4.91 шкала 2 12.86 – 5.02 шкала 3 2.22 – 2.01 Пороговая граница шкалы лжи равна 5 баллам.	Недостоверность ответов, превышение показаний по шкале лжи более 5 баллов. Значительное отклонение от нормы по шкале "нейротизм"
5	УПН (Методика определения невротизации и психопатизации личности) СПб. Институт им. В.М.Бехтерева	Показатели в пределах нормы по всем трем шкалам: - лжи; - невротизации - психопатизации.	Завышенный показатель шкалы лжи. Значительное превышение нормы по остальным шкалам.
6	Тест Басса-Дарки - шкала агрессивности личности	Нормативы: муж. жен. Форма: 1 5.07 3.27 2 4.47 5.17 3 5.94 6.14 4 2.19 2.30 5 2.26 1.78 6 3.33 2.26 7 7.61 6.82 8 5.34 4.41	Завышенные показания по физической агрессии (1), раздражению (3), негативизму (4), обиде (5), словесной агрессии (7). Завышенный суммарный показатель
7	Цветовой тест М.Люшера	Близость результатов к аутогенной норме, отсутствие серьезных отклонений, психоэмоциональной неустойчивости (от 1 до 18 баллов по шкале СО от АТ) Вегетативный коэффициент - от 0,8 до 1,2	Психоэмоциональная неустойчивость, значительное отклонение от нормы (более 24 баллов по шкале СО от АТ). Значительное отклонение от нормы вегетативного коэффициента.
8	Многоуровневый личностный опросник МЛО-АМ "Адаптивность"	6-10 группы по шкалам: "АС" "НПУ" "КО" "МН"	Превышение шкалы "Д" более 9 баллов; 1-4 группы по остальным шкалам

200

7.2. Дополнительные методики профессионально-психологического отбора:

1. Опросник Д.Керси (определение типа личности).
2. Графические методики:
- "несуществующее животное";
- "дерево"; "человек".
3. Тест Т.Лири.
4. Прогрессивные матрицы Равена.
5. Методика Томаса-Килманна по конфликтному образу действий.
6. Тест IQ Г.Айзенка.
7. "Цветовое зеркало" Г.Фрилинга.

7.3. Альтернативные методики:

1. ММРІ (Миннесотский многофакторный личностный опросник).
2. MBTI (Индикатор типов личности Майерс-Бриггс).
3. УСК (тест-опросник уровня субъективного контроля).
4. КОТ (краткий ориентировочный тест - адаптация теста Ван-дерлика).
5. Методика "Шкала самооценки" Спилбергера-Ханина.
6. Опросник темперамента Я.Стреляу.
7. Многоуровневый личностный опросник "Адаптивность" (МЛО-АМ).

Приложение 3 ВАРИАНТЫ ВОПРОСОВ АНКЕТЫ

(на примере таможни)

Соответствует ли характер выполняемой Вами работы уровню Вашей профессиональной подготовки?

Полностью соответствует	035
Частично соответствует	036
Не соответствует	037
Выполняю работу ниже своей квалификации	038
Требуется дополнительная подготовка	039

Больше всего я ценю в моей служебной деятельности:

личный успех	060
коллективную работу	061
результаты работы	062
ваш вариант:	

Нравится ли Вам работать в таможне ?

Очень нравится	Пожалуй, нравится	Работа мне безразлична	Пожалуй, не нравится	Очень не нравится
001	002	003	004	005

Что Вас больше всего привлекает в работе в таможенных органах ? (отметьте 4-5 наиболее привлекательных для Вас позиций)

Престиж профессии	006
Государственная служба	007
Работа по специальности	008
Стабильность материального обеспечения	009
Отсутствие монотонности	010
Возможность получения жилья	011
Льготы и социальная защищенность	012
Возможность реализовать себя (сделать карьеру)	013
Организованность труда	014
Напряженный ритм труда	015
Другое	016

Хотели бы Вы перейти в другой отдел ?

да	затрудняюсь ответить	нет
017	018	019

Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых и личностных качеств большинства членов Вашего коллектива ?

качества	да	затрудняюсь ответить	нет
Деловые	020	021	022
Личные	023	024	025

Оцените частоту возникновения конфликтов в вашем подразделении:

Причины конфликтов	Часто	Иногда	Никогда
Из-за недостатков в организации труда	176	177	178
Из-за нечеткого распределения обязанностей	179	180	181
Из-за неудовлетворительной работы товарищей	182	183	184
Из-за плохого планирования деятельности (неравномерное распр. обязанностей)	185	186	187
Из-за плохих условий труда	188	189	190
Из-за нарушений трудовой дисциплины	191	192	193
Из-за распределения премий	194	195	196
Из-за распределения отпусков	197	198	199
Из-за таких поступков и действий коллег, которые нельзя игнорировать	200	201	202
Из-за недостатков поведения, личных особенностей и характеров коллег	203	204	205

Оцените частоту возникновения конфликтов с руководителем вашего подразделения:

Причины конфликтов	Часто	Иногда	Никогда
Из-за недостатков в организации труда	206	207	208
Из-за нечеткого распределения обязанностей	209	210	211
Из-за неудовлетворительной работы товарищей	212	213	214
Из-за плохого планирования деятельности (неравномерное распр. обязанностей)	215	216	217
Из-за плохих условий труда	218	219	220
Из-за нарушений трудовой дисциплины	221	222	223
Из-за распределения премий	224	225	226
Из-за распределения отпусков	227	228	229
Из-за стиля и методов работы руководителя	230	231	232
Из-за таких поступков и действий начальника, которые не соответствуют его положению	233	234	235
Из-за недовольства членов коллектива деловыми качествами начальника	236	237	238
Из-за недовольства начальника деловыми качествами сотрудника	239	240	241

203

Оцените, пожалуйста, психологический климат Вашего коллектива.

Чем ближе к правому или левому слову Вы обведете цифру в ячейке, тем более выражен этот признак в Вашем коллективе.

Дружелюбие	242	243	244	245	246	247	248	Враждебность
Согласие	249	250	251	252	253	254	255	Несогласие
Удовлетворенность	256	257	258	259	260	261	262	Неудовлетворенность
Заинтересованность	263	264	265	266	267	268	269	Равнодушие
Продуктивность	270	271	272	273	274	275	276	Непродуктивность
Теплота	277	278	279	280	281	282	283	Холодность
Содружество	284	285	286	287	288	289	290	Отсутствие содружества
Увлеченность	291	292	293	294	295	296	297	Скука
Взаимная поддержка	298	299	300	301	302	303	304	Недоброжелательность
Взаимопонимание	305	306	307	308	309	310	311	Непонимание
Сплоченность	312	313	314	315	316	317	318	Разобщенность
Успешность	319	320	321	322	323	324	325	Неуспешность
Тактичность	326	327	328	329	330	331	332	Бестактность
Взаимное доверие	333	334	335	336	337	338	339	Недоверие

Вспомните, пожалуйста, Ваш вчерашний рабочий день, каким вы себя чувствуете чаще всего на работе:

	+4		0		-4				
Довольным	340	341	342	343	344	345	346	347	Недовольным
Спокойным	348	349	350	351	352	353	354	355	Встревоженным
Расслабленным	356	357	358	359	360	361	362	363	Напряженным
Радостным	364	365	366	367	368	369	370	371	Огорченным
Нужным	372	373	374	375	376	377	378	379	Лишним
Отдохнувшим	380	381	382	383	384	385	386	387	Усталым
Здоровым	388	389	390	391	392	393	394	395	Больным
Смелым	396	397	398	399	400	401	402	403	Робким
Беззаботным	404	405	406	407	408	409	410	411	Озабоченным
Хорошим	412	413	414	415	416	417	418	419	Плохим
Ловким	420	421	422	423	424	425	426	427	Неуклюжим
Свободным	428	429	430	431	432	433	434	435	Занятым

Выберите 2-3 критерия, которые определяют психологический климат Вашего коллектива:

Организация труда	436	Социальная справедливость	440
Стиль руководства	437	Возможность профессионального роста	441
Бытовые условия отдела	438	Социальная защищенность	442
Культура общения	439	Гласность	443

204

Ниже приведен список из 24 качеств. Выберите, пожалуйста, из них 5 качеств, которые, на Ваш взгляд, наиболее необходимы членам Вашего отдела, группы и обведите их номера в колонке "+". Затем выберите 5 качеств, которые бы Вы не хотели видеть в своих коллегах, и отметьте их в колонке "-":

	+	-		+	-
Постоянство	444	445	Бережливость	468	469
Выдержка	446	447	Организованность	470	471
Свобода действия	448	449	Изворотливость	472	473
Общительность	450	451	Инициативность	474	475
Исполнительность	452	453	Целеустремленность	476	477
Переменчивость	454	455	Настойчивость	478	479
Знание своих возможностей	456	457	Умение слушать собеседника	480	481
Соблюдение семейных традиций	458	459	Искренность	482	483
Чувствительность	460	461	Самостоятельность	484	485
Склонность к воображению	462	463	Эрудированность	486	487
Самомнение	464	465	Стремление к успеху там, где это возможно	488	489
Мастерство	466	467	Деловитость	490	491

Оцените пожалуйста, по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего непосредственного руководителя (5 баллов - развито очень сильно, 1 - совсем неразвито)

Качества:	1	2	3	4	5
Глубина профессиональных знаний и умений	506	507	508	509	510
Способность быстро принимать решения в сложной обстановке	511	512	513	514	515
Личная организованность	516	517	518	519	520
Требовательность	521	522	523	524	525
Чувство юмора	526	527	528	529	530
Умение четко ставить задачу	531	532	533	534	535
Умение контролировать ход выполнения поставленной задачи	536	537	538	539	540
Способность руководителя к анализу, обобщению и выводам	541	542	543	544	545
Умение справедливо оценивать личные и деловые качества подчиненных	546	547	548	549	550
Личная дисциплинированность и исполнительность	551	552	553	554	555
Обязательность, верность своему слову	556	557	558	559	560
Работоспособность, выносливость	561	562	563	564	565
Достоинство в общении с вышестоящим руководством	566	567	568	569	570
Близость к людям, чуткость, отзывчивость	571	572	573	574	575
Самокритичность	576	577	578	579	580
Умение советоваться с подчиненными, привлекать их к выработке решений	581	582	583	584	585
Стремление к профессиональному росту	586	587	588	589	590
Авторитетность в коллективе	591	592	593	594	595

Распределение полномочий в коллективе:

Равномерное	596
Неравномерное	597

205

Характер обращения с подчиненными:

Авторитарный	Демократический	Попустительский (либеральный)
598	599	600

Отношение руководителя к нововведениям:

Положительное	Нейтральное	Отрицательное
601	602	603

Отношение начальника к критике:

Положительное	Нейтральное	Отрицательное
604	605	606

Содержание обращения начальника к подчиненным:

Приказ	Просьба	Предложение
607	608	609

Ваши служебные отношения с начальником регламентируются:

Субординацией	Личными отношениями	Традициями отдела
610	611	612

При неопределенности в принятии решения начальник в первую очередь обратится:

К отделу	К заместителю нач. по направлению	К документам	Позвонит в управление
613	614	615	616

Кто из членов Вашего коллектива, включая руководителей, пользуется у Вас наибольшим авторитетом ? (*впишите 2 фамилии*)

Все ли члены Вашего коллектива отличаются честностью и порядочностью ?

да	затрудняюсь ответить	нет
076	077	078

Есть ли среди Ваших коллег те, кто более достоин быть руководителем, нежели реальный Ваш начальник?

да	затрудняюсь ответить	нет
079	080	081

206

С каким из приведенных ниже утверждений Вы более всего согласны ?

Большинство членов нашего коллектива -доброжелательные люди	082
В нашем коллективе есть всякие люди	083
Большинство членов нашего коллектива люди малопонятные, конфликтные	084

Оцените, пожалуйста, взаимоотношения в Вашем коллективе

хорошие	затрудняюсь ответить	плохие
085	086	087

Оцените состояние дисциплины в Вашем коллективе

нарушений не бывает	бывают редко	бывают часто
088	089	090

На чью поддержку и защиту Вы можете рассчитывать, если Вы попали в экстремальную ситуацию ? ("СБ" - внутренняя служба безопасности)

коллег	руководства	СБ	МВД	только на себя	других
091	092	093	094	095	096

207

В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива ? (*оцените каждый критерий*).

	Доволен	Не очень доволен	Недоволен	Затрудняюсь ответить
Взаимоотношениями в коллективе	097	098	099	100
Результатами своей работы	101	102	103	104
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	105	106	107	108
Регламентом работы	109	110	111	112
Сплоченностью коллектива	113	114	115	116
Организацией досуга	117	118	119	120
Предъявляемой к Вам требовательностью	121	122	123	124
Перспективами своего служебного роста	125	126	127	128
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	129	130	131	132
Отношениями непосредственным	133	134	135	136

руководителем				
Размером заработной платы	137	138	139	140
Решением жилищного вопроса	141	142	143	144
Взаимодействием с другими отделами	145	146	147	148
Справедливостью морального и материального стимулирования	149	150	151	152
Своими бытовыми условиями	153	154	155	156

Как Вы поступите в случае, если Вам станет известно о фактах злоупотребления служебным положением коллегами по работе?

Поделюсь с товарищами	157
Сообщу руководству	158
Сообщу СБ	159
Лично приму меры (переговорю и т.д.)	160
Проигнорирую	161
Затрудняюсь ответить	162

208

Как вы поступите в случае предложения Вам со стороны участников Внешнеэкономической деятельности материального вознаграждения?

Соглашусь	163
Отвергну	164
Сообщу руководству	165
Затрудняюсь ответить	166

Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована работа Вашего отдела ?

По-моему, наша работа организована очень хорошо	167
В общем неплохо, хотя кое-что можно улучшить	168 169
Трудно сказать	
Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую	170
Работа организована хуже некуда	171

Хотели бы Вы перейти на другую равнозначную должность ?

да	затрудняюсь ответить	нет
017	018	019

Если бы у Вас был выбор, проработали бы Вы еще 5 лет ?

	ДА	затрудняюсь ответить	НЕТ
В отделе	205	206	207
В таможене	208	209	210

Что мешает Вам работать эффективно ?(оцените все причины)

	никогда	редко	часто	всегда
Несовершенства таможенного законодательства	211	212	213	214
Противоречивость приказов и инструкций и др.	215	216	217	218
Наказуемость инициативы и самостоятельности	219	220	221	222
Нежелание (недоверие) руководителей таможни делегировать больше прав подчиненным для повышения их самостоятельности.	223	224	225	226
Недобросовестное отношение к своим обязанностям коллег по работе	227	228	229	230

Плохая организация труда	231	232	233	234
Большой объем отчетной документации	235	236	237	238
Недостаточная значимость в глазах руководства выполняемой мною работы	239	240	241	242
Недостаточное материальное вознаграждение	243	244	245	246
Недостаточная моральная поддержка со стороны: - руководства; - коллег по работе .	247	248	249	250
	251	252	253	254
Негативное отношение семьи к моей работе	255	256	257	258
Опасение мести и преследований за принципиальность со стороны - участников ВЭД; - коллег по работе; - руководства.	259	260	261	262
	263	264	265	266
	267	268	269	270

В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива ? (Оцените каждый критерий)

	доволен	не очень	не доволен	затр-сь ответить
Выполняемой работой	015	016	017	018
Организацией труда в отделе	019	020	021	022
Условиями (бытовыми) труда	023	024	025	026
Стилем руководства начальника	027	028	029	030
Отношением коллег к решению задач, стоящих перед отделом	031	032	033	034
Взаимоотношениями с начальником	035	036	037	038
Взаимоотношениями с коллегами	039	040	041	042
Распределением обязанностей между сотрудниками в отделе	043	044	045	046
Справедливостью установления оклада по должности	047	048	049	050
Справедливостью % надбавки за сложность, напряженность	051	052	053	054
Справедливостью морального поощрения	055	056	057	058
Перспективами должностного продвижения	059	060	061	062
Сплоченностью коллектива	063	064	065	066

210

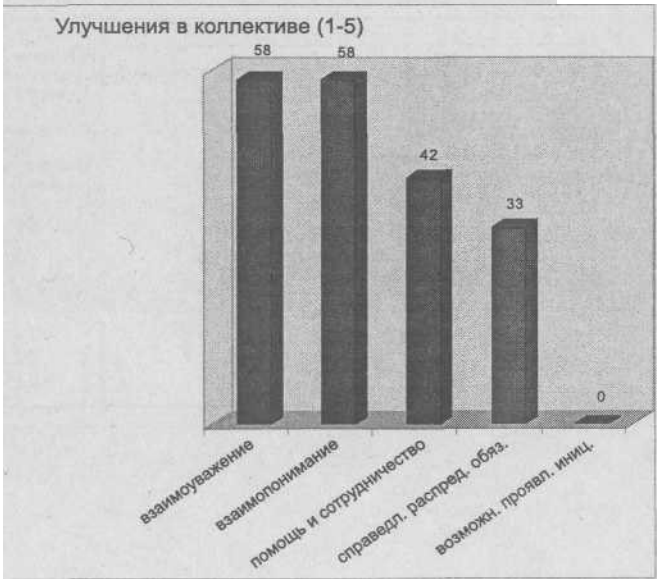
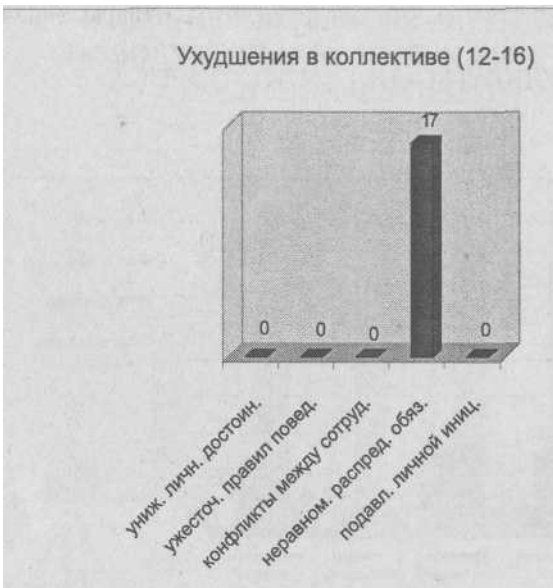
Оцените, пожалуйста по пятибалльной шкале :

КРИТЕРИИ	ОЦЕНКИ				
	5	4	3	2	1
Взаимоотношения в Вашем коллективе	169	170	171	172	173
Уровень нервно-психической нагрузки	174	175	176	177	178

Приложение 4 РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТНОГО ОПРОСА
ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

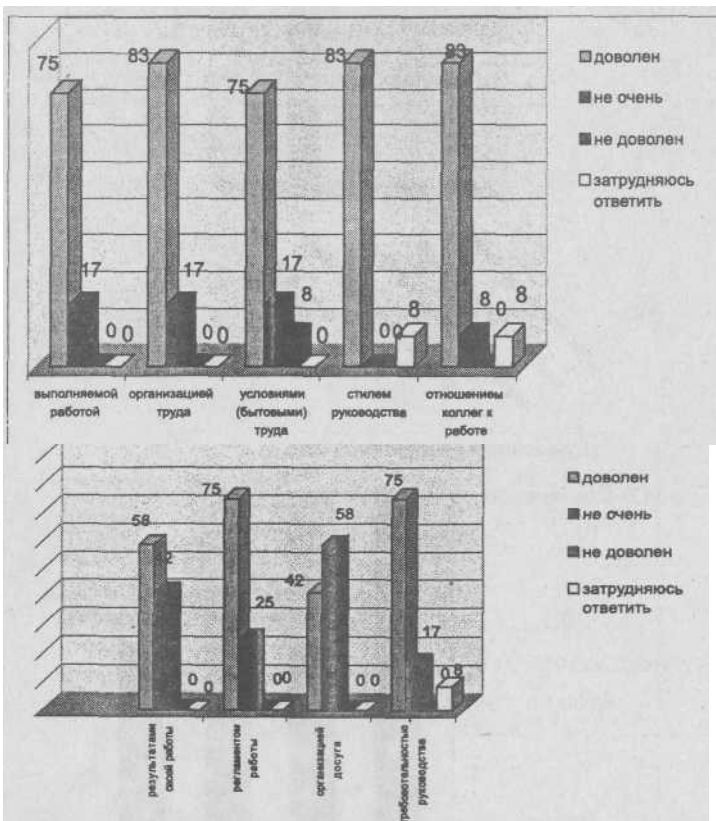


212

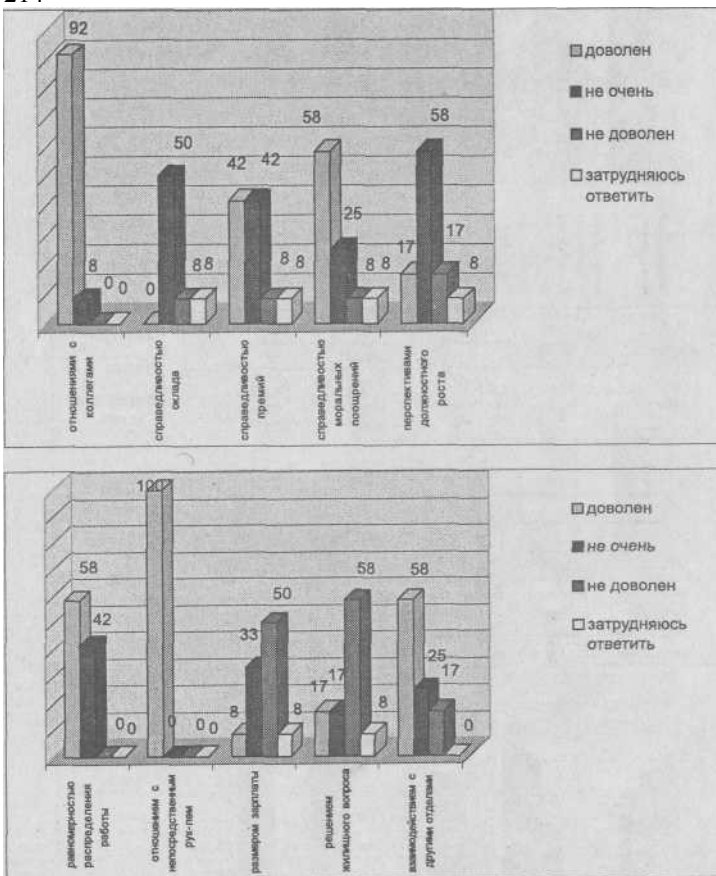


213

ПОКАЗАТЕЛИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ
РАЗЛИЧНЫМИ СТОРОНАМИ ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

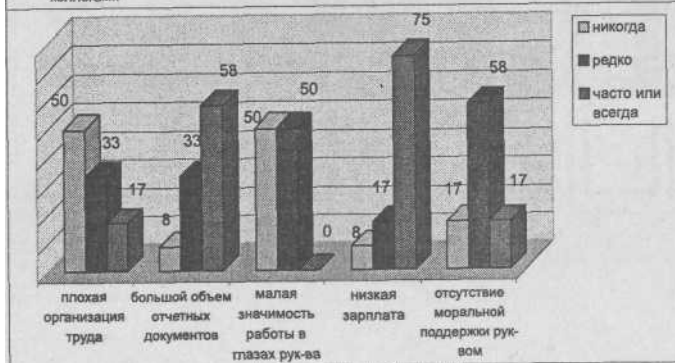
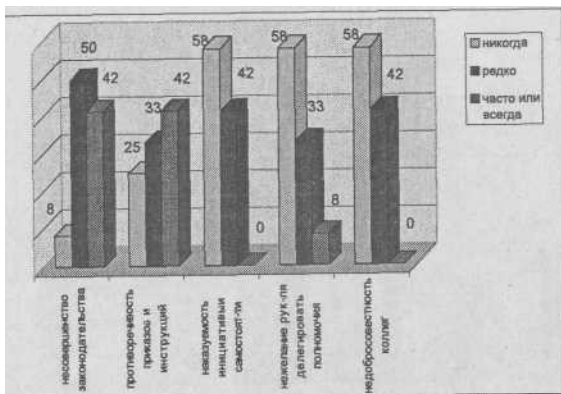


214



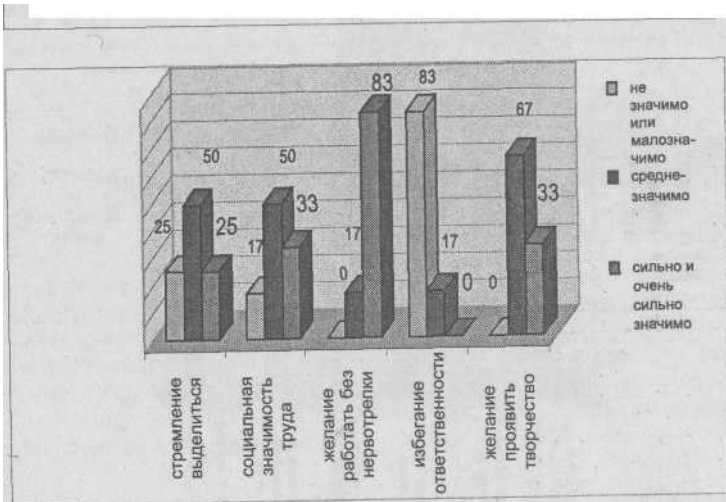
215

ЧТО И В КАКОЙ СТЕПЕНИ МЕШАЕТ РАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНО



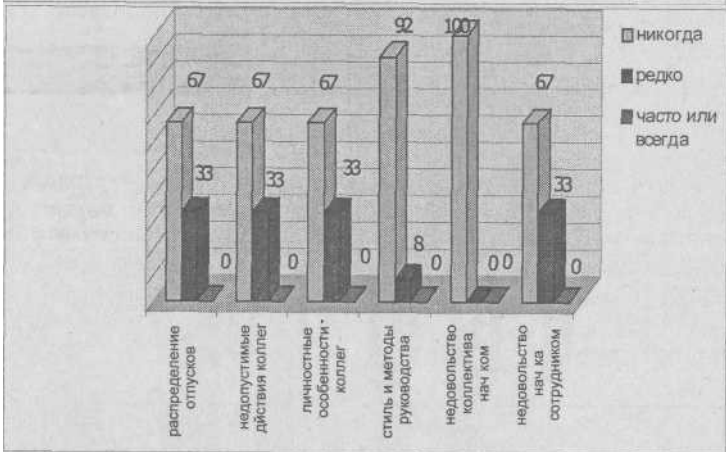
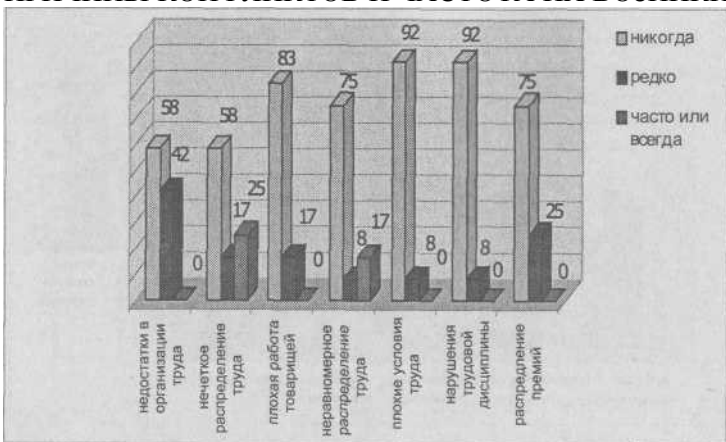
МОТИВЫ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ





217

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ И ЧАСТОТА ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ



218

ШЕЙНИС Михаил Юрьевич

Рабочая книга психолога организации

Научный редактор — Д. Я. Райгородский.

Дизайн обложки - творческая мастерская «Даглинс»

Компьютерный набор и верстка - П.Иванников

Корректор - Е.Захарова

Лицензия: ИД № 02410 от 20.07.2000 г. Печать с готовых диапозитивов

Формат 84x108У₃₂. Бумага газетная.

Печать офсетная. Гарнитура «Тайме». Усл. п. л. 11,76.

Тираж 3000 экз. Заказ № 150.

Издательский Дом «БАХРАХ-М» 443029, г. Самара-29, а/я 14077.

Отпечатано с готовых диапозитивов в типографии ФГУП "Издательство "Самарский Дом печати"

443080, г. Самара, пр. К. Маркса, 201. Качество печати соответствует качеству предоставленных диапозитивов.