Министерство образования и науки Российской Федерации

Нижнекамский химико-технологический институт (филиал)

федерального государственного бюджетного

образовательного учреждения высшего образования

«Казанский национальный исследовательский технологический университет»

.

**Г.Ю. Исрафилова**

**ПСИХОДИАГНОСТИКА**

**В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

###### Нижнекамск

###### 2017

**УДК 159.9**

**И 85**

Печатается по решению редакционно-издательского совета НХТИ ФГБОУ ВО «КНИТУ».

**Рецензенты:**

**Ахметшина Э.Н.**, кандидат психологических наук, доцент;

**Александрова И.В.**, кандидат социологических наук, доцент.

**Исрафилова, Г.Ю.**

**И** **85** Психодиагностика в управлении персоналом. Учебное пособие./ Г.Ю. Исрафилова. – Нижнекамск : НХТИ (филиал) ФГБОУ ВО «КНИТУ», 2017. - 115 с.

Составлено в соответствии с требованиями государственного стандарта высшего образования.

Представлены программа учебной дисциплины, включающая тематический план лекций и практических (семинарских) занятий, содержание лекций, словарь необходимых терминов, вопросы по изучаемым темам, рекомендуемые литературные источники, подборка учебной и научной литературы.

Для самостоятельной работы студентов даны темы рефератов и требования к их написанию, написание исследовательской работы, темы докладов, сообщений.

Для комплексного контроля знаний по всем темам программы разработаны контрольные вопросы.

Предназначено для студентов специальностей, изучающих дисциплину «Психодиагностика в управлении персоналом» очной, очно-заочной и заочной формы обучения.

**УДК 159.9**

© Исрафилова Г.Ю., 2017

© НХТИ ФГБОУ ВО «КНИТУ», 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc494065746)

[Глава 1. Дисциплина «Психодиагностика в управлении персоналом» 6](#_Toc494065747)

[Содержание дисциплины «Психодиагностика в управлении персоналом» 6](#_Toc494065748)

[Образовательные технологии 11](#_Toc494065749)

[Перечень вопросов для подготовки к экзамену 11](#_Toc494065750)

[Глава 2. Психодиагностика в управлении персоналом 13](#_Toc494065751)

[История психодиагностики 13](#_Toc494065752)

[Основные задачи менеджера по персоналу 17](#_Toc494065753)

[Тема 1. Предмет и задачи психодиагностики в управлении персоналом 19](#_Toc494065754)

[Тема 2. Организация и осуществление процедуры оценки персонала 29](#_Toc494065755)

[Тема 3. Методы психодиагностики 41](#_Toc494065756)

[Тема 4. Подбор, отбор персонала 52](#_Toc494065757)

[Тема 5. Индивидуальная диагностика персонала организаций 65](#_Toc494065758)

[Тема 6. Методы исследования группы, групповых процессов, поведения человека в группе 75](#_Toc494065759)

[Тема 7. Личность руководителя 83](#_Toc494065760)

[Тема 8. Негативные последствия профессиональной деятельности 92](#_Toc494065761)

[Тема 9. Использование игровых методик в диагностических целях 99](#_Toc494065762)

[Деловая игра «Акционерное предприятие» 108](#_Toc494065763)

[Практические занятия по курсу «Психодиагностика в управлении персоналом» 110](#_Toc494065764)

[Основные понятия психодиагностики 113](#_Toc494065765)

[Список литературы 116](#_Toc494065766)

# ВВЕДЕНИЕ

Кадровая психодиагностика — область психологии, в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности — субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений.

Психодиагностика в управлении персоналом направлена на изучение таких качеств работника, которые имеют значение с точки зрения его профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия в процессе труда.

Для предприятий и организаций актуально обращение к психодиагностике как к необходимому фактору в управлении персоналом, в развитии и расширении производств и компаний.

Целями освоения дисциплины «Психодиагностика в управлении персоналом» являются:

а) формирование знаний о современной терминологии, психологических феноменах, методах изучения и описания закономерностей становления и функционирования работника как субъекта профессиональной деятельности с позиций отечественных и зарубежных подходов, новых приёмов диагностики и экспертизы различных психологических проявлений и особенностей деятельности субъекта профессиональной деятельности,

б) обучение технологии получения знаний и навыков психодиагностического процесса обследования персонала, обработки, анализа результатов и формирования психодиагностического заключения,

в) обучение способам применения психодиагностического процесса обследования персонала для эффективного решения задач в области управления персоналом,

г) раскрытие сущности процессов, происходящих в области управления персоналом в современных российских условиях.

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

1. Владение навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.
2. Владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовности транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: а) роль и место психодиагностики в управлении персоналом;

б) направления психодиагностики в управлении персоналом;

в) требования к организации и проведению психодиагностических процедур, принципы построения психологического исследования;

г) основные психодиагностические методы и методики.

Уметь: а) подходить к практическим задачам управления персоналом с позиций научной психологии, психодиагностики;

б) выявлять проблемы организации и подбирать адекватный им психодиагностический инструментарий;

в) применять методы и методики индивидуальной диагностики персонала; группы, групповых процессов;

г) работать с учебной и научной психологической литературой.

Владеть: а) основными научными понятиями психодиагностики;

б) основными психодиагностическими процедурами, в соответствии с этапами психодиагностического обследования и выбранными методами и методиками исследования.

# Глава 1. Дисциплина «Психодиагностика

# в управлении персоналом»

|  |  |
| --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Разделы и темы дисциплины** |
| 1 | Предмет и задачи курса |
| 2 | Организация и осуществление процедуры оценки персонала |
| 3 | Методы психодиагностики |
| 4 | Подбор, отбор персонала |
| 5 | Индивидуальная диагностика персонала организаций |
| 6 | Методы исследования группы, групповых процессов, поведения человека в группе |
| 7 | Личность и профессиональная деятельность руководителя |
| 8 | Негативные последствия профессиональной деятельности |
| 9 | Использование игровых методик в диагностических целях |

## Содержание дисциплины

## «Психодиагностика в управлении персоналом»

**Тема 1. Предмет и задачи курса**

Место и роль психодиагностики в системе управления персоналом. Понятие психодиагностики и ее этапы. Направления психодиагностики в управления персоналом: индивидуальная диагностика - наем, отбор и подбор персонала, профессиональная ориентация, аттестация, трудовая адаптация, обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров, управление деловой карьерой, мотивация, стили профессиональной деятельности и др.; групповая - уровень развития группы, групповой сплоченности, социально-психологический климат, характер межличностных взаимоотношений, статусное и ролевое распределение в группе и пр.

Принципы работы и профессиональная этика специалиста-диагноста.

Дискуссия по теме: Зачем специалисту по управлению персоналом нужны знания по профессиональной психологической этике специалиста-диагноста.

**Тема 2. Организация и осуществление процедуры оценки персонала**

Факторы, обуславливающие потребность в проведении организационно-управленческой диагностики.

Требования к организации и проведению психодиагностических процедур. Принципы построения психологического исследования. Типичные ошибки при проведении психодиагностики персонала.

Психодиагностический диагноз. Требования к предъявлению результатов. Психодиагностический диагноз как основание для проведения коррекционно-развивающих, обучающих процедур, как основа для принятий управленческих решений.

Дискуссия по теме: Необходимость проведения коррекционно-развивающих программ.

**Тема 3. Методы психодиагностики**

Количественные и качественные методы психодиагностики. Требования к количественным методикам: понятия «надежность», «валидность». Общая характеристика качественных методов психодиагностики, возможности, области применения, ограничения.

Наблюдение как важнейший метод социально – психологического исследования. Специфика наблюдения как научного метода, его отличие от обыденного процесса. Цели, категории, единицы наблюдения. Подготовка протоколов наблюдения. Возможности и ограничения метода. Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма.

Эксперимент, тестирование, опрос, метод исследования процессов и результатов деятельности, моделирование. Специфика методов, формы представленности. Достоинства и недостатки методов.

Дискуссия по теме: Возможности и ограничения метода наблюдения в практике специалиста по управлению персоналом.

**Тема 4. Подбор, отбор персонала**

Оценки индивидуально-личностных особенностей кандидатов для решения задач отбора и подбора работников на вакантные места, при проведении кадровых конкурсов, при ротации кадров с учетом соответствия сотрудников определенным должностным и профессиональным требованиям.

Профессиограмма как критерий оценки претендента на должность. Психограмма как важнейшая часть профессиограммы с точки зрения требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека. Профессиографирование. Схема описания профессии и модульный подход к профессиографированию (М.А. Дмитриева).

Оценочное интервью при приеме сотрудников на работу. Подготовка, организация, проведение. Структура и задачи каждого из этапов интервью. Использование стрессовых методик: задачи и условия применения. Использование ролевых и имитационных игр в диагностике профессионально важных качеств претендента.

Экспертная оценка профессионально важных свойств.

Диагностика профессионально важных качеств (Методика самооценки профессиональной пригодности и способностей, Т.А. Ратанова, модиф. - О.Б. Полякова).

Проблема профессиональной пригодности и пути адаптации человека к требованиями профессии («Опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия», Р.Х. Исмаилов; «Опросник для оценки проявлений дезадаптации», О.Н. Родина). Агрессивность как проявление дезадаптации и диагностика агрессивности (методика А. Басса, А. Дарки).

Дискуссия по теме: Каковыпути адаптации человека ктребованиями профессии.

**Тема 5. Индивидуальная диагностика персонала организаций**

Профессиональное самоопределение и профессиональный рост субъекта. Выявления профессионально важных качеств сотрудников. Деловая игра «Формирование модели «идеального» специалиста»

Исследование мотивации профессиональной деятельности (Методика «Диагностика мотивационной структуры личности», В.Э. Мильман; «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере», О.Ф. Потемкина).

Мотивация достижения и мотивация избегание неудач их роль в профессиональной деятельности и диагностика. (Методика Т. Эллерса) Уровень субъективного контроля, его значение в профессиональных достижениях и возможности диагностики («Метод исследования уровня субъективного контроля», Дж. Роттер)

Профессиональная карьера и ее виды. Периодизация жизни и профессиональное развитие. Профессиональная карьера и самореализация («Якоря карьеры», Г.С. Никифоров; «Самоактуализационный тест», Ю.Е. Алешина с соавт).

Прогнозирование поведения сотрудников в типичных ситуациях для оценки потенциальных рисков, связанных с их деятельностью, удовлетворенность работой, выявление лояльности сотрудника организации (Тест «Удовлетворенность работой», В.А. Розанова; «Оценка лояльности сотрудника организации», Л.Г. Почебут, О.Е. Королева; Опросник привлекательности культуры организации, Г.С. Никифоров).

Дискуссия по теме: Роль мотивации достижения и мотивации избегание неудач в профессиональной деятельности персонала.

**Тема 6. Методы исследования группы, групповых процессов, поведения человека в группе**

Оценка деловых и эмоциональных взаимоотношений в коллективе, выявления неформальной структуры коллектива (Тест «Изучение межличностных отношений», Т. Лири; Социометрия, Дж. Морено).

Психологический климат в коллективе и методики его диагностики. проведения мониторинга психологического климата в коллективе при реализации новых или рискованных управленческих решений («Методика оценки психологической атмосферы в коллективе», А.Ф.Фидлер; «Диагностика психологического климата в малой производственной группе», В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест)

Групповые роли.

Оценка уровня совместимости работников при совместной деятельности, определение ценностно-ориентационного единства группы (ЦОЕ, В.С. Ивашкин, В.В. Онуфриева).

Исследование особенностей групповой мотивации (тест «Формирование положительной групповой мотивации», В.А. Розанова)

Поведение человека в группе, основные тенденции и их проявления (Q-сортировка: диагностика основных тенденций поведения в реальной группе», В. Стефансон.).

Конфликты, их виды, причины. Стратегии поведения в конфликте (Тест К. Томаса). Способы преодоления, разрешения конфликтов.

Развитие группы и формирования профессиональной команды. Социально-психологический уровень развития группы (Тест «Пульсар», Г.С. Никифоров; «Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива», Л.Г. Почебут).

Дискуссия по теме: Каковы причины конфликтов в коллективе.

**Тема 7. Личность руководителя**

Стиль управленческой деятельности («Самооценка стиля руководства», «Склонность к определенному стилю руководства», Е.П. Ильин; «Мотив власти», Е.П. Ильин, модиф. – О.Б. Полякова; опросник Блейка-Мутона).

Модель профиля успешного руководителя и методы оценки управленческого состава.

Особенности коммуникативной установки и ее роль в управленческой деятельности. (Тест «Ваша коммуникативная установка», В.В. Бойко, «Коммуникативный минимум менеджера, Г.С. Никифоров и др.).

Нервно-психическая устойчивость руководителя (Методики «Самооценка эмоциональных состояний», А. Уэссман, Д. Рикс; Методика «Прогноз», В.В. Бойко). Профессиональное здоровье менеджера, «стресс-коронарное» поведение, стремление к достижению успеха и состязательности, стремление к доминированию, работа «на износ» и пр. и его диагностика (методика С.Д. Положеницева и Д.А. Руднева)

Экспертная оценка при формировании кадрового состава.

Дискуссия по теме: Психологический профиль успешного руководителя.

**Тема 8. Негативные последствия профессиональной деятельности**

Профессиональный стресс, его причины и последствия. Ситуативная и личностная тревожность (методики Ч. Спилбергера, Ю. Ханина). «Синдром психического выгорания». (Опросник на «выгорание», авторский коллектив СПб университета). Эмоциональное и/или физическое истощение, деперсонализация, редукция личных достижений как важнейшие показатели «синдрома психического выгорания» (Опросник «Эмоциональное выгорание», В.В. Бойко; методики «Накопление эмоционально-энергетических зарядов, направленных на самого себя», В.В. Бойко, модификация - Е.П. Ильин; «Уровень невротизации» Л.И. Вассерман; «Шкала депрессии», Т.И. Балашова)

Профессиональное «выгорание» (Опросник на «выгорание» MBI, К. Маслач; «Профессиональное «выгорание», Е.П. Ильин, Н.Бойко).

Профессиональные деформации личности и их уровни (Тест самоконтроля, О.Б. Полякова).

Дискуссия по теме: Можно ли избежать стрессовых состояний, или как найти выход из них.

**Тема 9. Использование игровых методик в диагностических целях**

Виды игровых методов и условия их применения в диагностических целях. Подбор игровой методики. Адаптация игровой методики под критерии оценки. Правила проведения игровых методик: возможности, ограничения, условия безопасности. Виды игр: ролевые, деловые, имитационные, оргдеятельностные игры.

Использование групповых методов решения задач в диагностических целях (мозговой штурм, метод синектики, метод Гордона, метод Дельфы; групповая дискуссия, метод расширяющейся дискуссии и др.).

Кейсовые методики. Разработка и использование оценочных кейсов. Индивидуальное и групповое решение кейсов. Использование кейсов для обучения сотрудников и диагностики их личностных и профессиональных качеств, особенностей группового взаимодействия.

Дискуссия по теме: Возможности игровых методов и условия их применения в диагностических целях.

## Образовательные технологии

В ходе освоения курса должна быть организована последовательность различных видов аудиторных занятий: лекций и практических занятий. При изложении каждой темы необходимо указание на ее связь с проблемами получаемой студентами специальности, с практикой управленческой деятельности, необходим акцент на прикладном характере курса «Психодиагностика в управлении персоналом». Обязательными требованиями являются: необходимость систематического чтения литературы, постоянное стимулирование самостоятельной работы студентов.

Практические занятия по курсу «Психодиагностика в управлении персоналом» ориентированы на ознакомление с практическими методами психологических исследований, спецификой их проведения, получение практических навыков психодиагностической деятельности в организации. Лекционные занятия являются основой для усвоения практических умений.

Средством повышения эффективности лекционной работы является: обращение к опыту студентов, привлечение к анализу ситуаций из их жизни, акцентирование значимости полученных теоретических знаний и практических умений в управлении персоналом.

Все это создает условия для личностной включенности каждого присутствующего в обсуждаемый и осваиваемый материал и, как следствие, ведет к повышению эффективности работы и более глубокому освоению дисциплины.

## Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Психодиагностика как практическая деятельность в сфере управления персоналом.
2. Психометрические требования к диагностическим методикам. Понятие надежности и валидности. Понятие статистической нормы.
3. Психодиагностическое обследование и требования к его проведению.
4. Принципы психодиагностики. Этические требования к работе психодиагноста.
5. Психологическое заключение как результат деятельности практического психолога.
6. Методы практической психодиагностики. Их классификация и специфические характеристики.
7. Основные направления психодиагностических исследований в управлении персоналом.
8. Наблюдение как важнейший метод социально – психологического исследования.
9. Тесты. Разновидность тестов. Требования, предъявляемые к тестам.
10. Оценочное интервью при приеме сотрудников на работу.
11. Профессиограмма как критерий оценки претендента на должность. Профессиографирование.
12. Виды игровых методов и условия их применения в диагностических целях.
13. Использование групповых методов решения задач в диагностических целях.
14. Диагностика профессионально важных качеств с помощью экспертной оценки.
15. Исследование социально-психологической адаптации работника к требованиям профессии.
16. Исследование мотивации профессиональной деятельности.
17. Мотивы как побуждение к деятельности. Изучение мотивов. Мотивы достижения успехов, избегания неудач.
18. Профессиональная карьера и самореализация, методики диагностики.
19. Оценка отношения работника к организации.
20. Оценка деловых и эмоциональных взаимоотношений в коллективе.
21. Методики диагностики психологического климата в коллективе, психологической совместимости работников.
22. Стратегии поведения в конфликте. Методики диагностики.
23. .Исследование социально-психологического уровня развития группы.
24. Способы исследования стилей управленческой деятельности.
25. Профессиональный стресс, его причины и последствия. Синдром психического выгорания и методики его выявления.
26. Профессиональные деформации личности и методики их диагностики.

# Глава 2. Психодиагностика в управлении персоналом

## История психодиагностики

Люди рождаются не слишком похожими друг на друга, их природа и способности различны. Поэтому можно сделать все в большем количестве лучше и легче, если выполнять одну какую-нибудь работу соответственно своим природным задаткам.

В 1795 г. Невил Масклайн, директор Гринвичской лаборатории уволил по причине предполагаемой небрежности своего ассистента Киннбрука, который определял время прохождения звезды чуть ли не на минуту позже него. Масклайн сделал ассистенту замечание и велел быть внимательнее. Однако, несмотря на это, в дальнейшем разница только увеличивалась. Через двадцать лет немецкий астроном Бессель, заинтересовавшийся этим конфликтом, снял с ассистента обвинение в небрежности. Он пришел к выводу, что нет двух астрономов, в наблюдениях которых не было бы непроизвольных различий. Разница в показаниях между отдельными наблюдателями была названа "личным уравнением". Так, практика установила важный психологический феномен – индивидуальные различия во времени реакции.

Психологическая диагностика в переводе с греческого языка обозначает "распознание". Психологическая диагностика предназначена для того, чтобы улучшить содержание управления людьми.

Психодиагностика – это область психологической науки, которая разрабатывает методы выявления индивидуально-психологических особенностей личности.

Термин психодиагностика появился в 1921 г. и принадлежит швейцарскому психологу Герману Роршаху (1874-1922)."психодиагностика – это область психологии, разрабатывающая методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности".

Психодиагностика – это область психологической науки, разрабатывающая теорию, принципы и инструменты оценки и измерения индивидуально-психологических особенностей личности (Л.Д.Бурлачук).

История современной психодиагностики начинается с первой четвери XIX в., то есть с начала так называемого клинического периода в развитии психологических знаний. Этот период характеризуется тем, что ключевую роль в добывании и анализе эмпирических психологических знаний о человеке начинают играть врачи (до них этим занимались философы и писатели). Врачей интересуют причины происхождения трудноизлечимых и распространившихся в те годы в развитых странах мира душевных заболеваний и неврозов. Врачи-психиатры начинают вести в клиниках Европы систематические наблюдения за больными, записывая и анализируя результаты своих наблюдений. В это время методы психодиагностики как наблюдение, опрос, анализ документов. Однако в целом психодиагностика в эти годы носит ещё не строгий, произвольный характер, что проявляется в различных выводах и умозаключениях, к которым приходят врачи, наблюдая за одними и теми же больными и изучая их с помощью одних и тех же методов. Это в частности происходит потому, что методы психодиагностики в то время носят ещё качественный характер.

Началом создания количественных методов психодиагностики следует считать вторую половину XIX и. – в то время, когда под руководством немецкого психолога В.Вундта была создана первая в мире экспериментальная психологическая лаборатория, где в целях психодиагностики стали применять различные технические устройства и приборы. К этому же времени относится открытие психофизического закона, который, показав количественную связь между физическими и психологическими явлениями, ускорил создание средств количественной психодиагностики. Основной психофизический закон открыл возможность измерения психологических явлений, и это открытие привело к созданию так называемых субъективных шкал для измерения ощущений. В соответствие с этим законом основным объектом измерения стали ощущения человека, и долгое время, вплоть до конца XIX века, практическая психодиагностика ограничивалась измерением ощущений.

Начальным периодом становления современных методов психодиагностики, касающихся основных психологических процессов, свойств и состояний человека, следует считать конец XIX – начало XX века. В это время весьма активно и не без участия профессиональных психологов развиваются те области теории вероятностей и математической статистики, на которые впоследствии стали опираться научные методы количественной психодиагностики. Однако вначале математическую статистику стали применять не в психологии, а в других науках: в биологии, экономики, медицине и т.д.

Несколько позднее началось создание специальных средств для количественной психодиагностики психологических явлений, например факторного анализа.

Впервые он был использован для психодиагностики черт личности и уровня интеллектуального развития.

Первое психометрическое учреждение было создано в Англии выдающимся английским психологом Ф.Гальтоном. В 1884 году он основал Антропометрическую лабораторию, одной из задач которой стало получение статистических данных о человеческих способностях. Посетители этой лаборатории имели возможность измерить свои способности, и через этот психометрический эксперимент прошло около 10 000 человек. Г.Гальтон явился инициатором применения статистики в психологии, и ему принадлежит заслуга в разработке самих статистических методов.

Один из первых статистически обоснованных тестов интеллекта разработал и опубликовал в 1905-1907гг. французский учёный А.Бине. Позже с другим французским учёным Т.Симоном он усовершенствовал этот тест, который вошёл в историю психодиагностики как тест Бине – Симона.

Во второй половине 20-хгодов текущего столетия стали появляться новые психологические, в том числе интеллектуальные и личностные тесты, позволяющие производить психодиагностику различных процессов и свойств человека. Исторически последними среди психодиагностических средств количественного характера возникли и вошли в практику те, которые связаны ссоциально-психологическими исследованиями. Это социометрический тест, созданный американским психологом Я.Морено, и множество измерительных методик, разработанных группой американских социальных психологов.

На 50 - 60-егоды XX века приходится основное количество разнообразных психодиагностических методик. В результате довольно быстро психология обогатилась новыми, боле надёжными теориями, и стала не только достойной академической, но и практической полезной наукой. Открылись широкие возможности для развития базирующихся на психодиагностике прикладных областей знаний, в том числе психологии труда, психофизиологии, инженерной и медицинской психологии, педагогической психологии.

Современная психодиагностика выделилась в отдельную область научных и практических психологических знаний. Создано много психодиагностических методик, число которых продолжает быстрыми темпами увеличиваться. Всё более широкое применение в психодиагностике находят современные методы математики и физики, а также средства электронной психодиагностики, например ЭВМ.

**Психодиагностика в России и в СССР**

Становление и развитие психологического тестирования не оставалось без внимания российских психологов. В дореволюционной России начала XX в. тесты были хорошо известны и популярны. Особый интерес к тестам проявляли педагоги, надеявшиеся с их помощью получить сведения о степени одарённости учащихся, особенностях их личности, осуществить диагноз и прогноз психического развития. Делались попытки организации при школах кабинетов для экспериментально-психологического обследования учащихся. Сторонники естественнонаучного направления в психологии (А.П.Нечаев, Н.Е.Румянцев, Г.И.Россолимо и др.) активно способствовали распространению идеи тестирования, зачастую, подобно своим западным коллегам, возлагая на тесты слишком большие надежды.

Работы по психологическому тестированию в России до 1917 г. в первую очередь связаны с именами выдающихся психиатров и психологов Г.И.Россолимо и Ф.Е.Рыбакова. В 1908 году Григорий Иванович Россолимо публикует шкалу для измерения уровня развития общих способностей, вошедшую в историю психологии и психодиагностики под названием «Психологические профили». Конструируя тест, он шёл не эмпирическим путём, а разработал систему теоретических представлений о структуре личности и интеллекта. Основной целью своего теста автор считал выработку критериев отличия нормальных детей от имеющих разные степени умственной отсталости.

Эта задача была успешно решена в новой для психологического тестирования того времени форме - теста, состоящего из 11 субтестов. Субтесты основывались на выделении 11 психических процессов, которые разбивались на пять групп: внимание, восприимчивость, воля, запоминание, ассоциативные процессы) и позволяющего представить полученные данные в виде профиля. Задания варьировались по категориям обследуемых (дети, взрослые интеллигентные, взрослые неинтеллигентные). Впервые была предложена и формула перевода профиля с графического языка на арифметический. «Профили» получи высокую оценку научной общественности, были переведены на несколько языков.

Не менее интересны и исследования Ф.Е.Рыбакова, разработавшего тест для определения уровня развития пространственного воображения. «Фигуры Рыбакова» быстро стали известны в мире, по их подобию создавались многочисленные тесты, использующиеся и в настоящее время, например тест интеллекта, предложенный Р.Мейли в 1955 году. Судьба всех дореволюционных текстологических разработок в России – забвение на родине, но использование и развитие (часто под другими именами) за рубежом.

Так же как и в зарубежье, в России того времени звучали призывы к трезвой оценке тестов, призывы, сопровождающие развитие психологического тестирования во всех странах и свидетельствующие, прежде всего об огромном социальном значении этих исследований. В 1912 году Г.И.Челпанов всячески подчёркивал, что «психологические тесты имеют исключительно научное значение, то есть могут применяться только исключительно для научных исследований, но не для практических целей». Это мнение Челпанова, одного из создателей и первого руководителя Психологического института, основывалось на том, что тесты дают знания лишь об отдельных проявлениях личности, которые к тому же требуют не одномоментного, а длительного изучения, не обеспечиваемого тестированием.

В советский период в педологии и психотехнике 1920-1930-хгодах практика тестирования набирает обороты. Тесты получают широчайшее применение, прежде всего в учебно-воспитательных учреждениях. Плодотворно работают в области психологического тестирования М.Я.Басов, М.С.Бернштейн, П.П.Блонский, А.П.Болтунов, С.М.Василевский, С.Г.Геллерштейн, В.М.Коган, Н.Д.Левитов, А.А.Люблинская, Г.И.Россолимо, И.Н.Шпильрейн, А.М.Шуберт и другие.

На Украине публикуют свои новаторские исследования А.М.Мандрыка и М.Ю.Сыркин. Основное внимание в их работах уделяется теоретическим аспектам прикладной статистики в психологическом тестировании, а также критериям точности тестовых испытаний и сопряженности получаемых данных к с социальными факторами. Особо следует отметить вклад Л.С. Выготского.

Разработанное этим выдающимся психологом учение о психологическом диагнозе, его особенностях и этапах сохраняет своё значение и поныне.

## Основные задачи менеджера по персоналу

Профессия менеджера по персоналу становится в наше время довольно распространенной, и в этой области находят себя и экономисты, и социологи, и психологи. Это сложный вид деятельности, ибо задачи такого специалиста диктуются требованиями организации, в которой он работает. Однако, очевидно, что грамотная высокопрофессиональная деятельность по применению психологических технологий в подборе персонала доступна, прежде всего, специалистам, имеющим базовую университетскую психологическую подготовку.

Основные задачи менеджера по персоналу:

а) добывание максимума информации о кандидатах на работу, тщательная проверка предоставленных документов (при необходимости – используются и неофициальные каналы);

б) применение современных методик, в частности, компьютерного тестирования (для создания психологического портрета кандидатов на работу), позволяющего с уверенностью судить об основных чертах характера и прогнозировать их вероятные действия в разных ситуациях;

в) использование современных психологических методов для оценивания различных факторов, возможно, способствующих приему кандидатов на работу или их использованию на конкретных должностях.

Для успешного выполнения профессиональной деятельности менеджеру по персоналу нужны следующие психологические знания и умения:

владение методами и технологиями психологического анализа профессиональных задач и ситуаций;

ориентация в психологической типологии профессий и занятий и в целом в психологии профессионального труда; знание основ современной социальной психологии, психологии межличностного общения (знание о видах, структуре и уровнях общения, показателях его оптимальности);

владение теоретическими знаниями в области психологии личности, дифференциальной психологии; знание конкретных методик тестирования и владение теориями и технологиями конструирования новых психодиагностических методик, статистическими способами проверки их надежности и валидности (пригодности);

умение диагностировать психологические особенности личности, психических процессов, мотивации.

На основании проведенного анализа можно сделать выводы о требованиях профессии менеджера по персоналу к индивидуально-психологическим свойствам индивида: успеха в данной профессиональной области могут добиться люди энергичные, способные выдерживать повышенное эмоциональное напряжение, обладающие высоким уровнем общей культуры, развитым вниманием, свободно переключающие внимание во время собеседования на разные особенности поведения претендента, наблюдательные. Важны также хорошая память, развитые коммуникативные и организаторские способности, готовность к разумному риску, внятная речь, смелость, решительность, обязательность, самокритичность, терпение, компетентность и чувство юмора.

К психологическим противопоказаниям относятся: нежелание работать с людьми, авторитарный стиль общения, ригидность, невнимательность, нетерпеливость, раздражительность, непоследовательность. Эта работа не рекомендуется лицам, страдающим заболеванием сердечно-сосудистой, нервной системы (гипертония, стенокардия, проявление невротических реакций), а также имеющим дефекты речи и выраженные внешние физические недостатки.

Возможности диагностики персонала.

В результате проведения диагностики персонала менеджер сможет получить достоверную информацию об оцениваемом сотруднике и о том, каким образом оптимально использовать следующие особенности:

* управляемость,
* предпочтительные стили руководства,
* умение расставлять приоритеты,
* креативность,
* степень ответственности и умение принимать ответственность на себя,
* стрессоустойчивость, реакция на стресс,
* типы поведения в конфликте, реакция на конфликтную ситуацию,
* лояльность и честность,
* рекомендуемый тип корпоративной культуры,
* навыки командной работы, предпочтения к рабочим отношениям,
* способности планирования,
* мотивационные предпочтения,
* критерии оценки окружения,
* уровень самооценки и ее адекватность,
* коммуникативная компетентност,
* навыки убеждения и влияния.

В результате диагностики менеджер сможет:

Получить подробную диагностику сотрудника, исходя из особенностей компании и выполняемой работы.

Добиться высокого уровня валидности (достоверности) информации.

Получить рекомендации по построению системы ситуационного руководства.

Получить информацию и практические наработки по построению корпоративной культуры компании.

Получить практические рекомендации по построению системы нематериальной и материальной мотивации

Оптимизировать состав и работу команды.

Дать сотрудникам практические рекомендации по работе с внешними и внутренними клиентами.

## Тема 1. Предмет и задачи психодиагностики в управлении персоналом

*Цель темы:* определить понятие психодиагностики в управлении персоналом, ее этапы, направления, принципы работы и этические требования к диагносту.

*План темы:*

1.1 Место и роль психодиагностики в системе управления персоналом.

1.2 Понятие психодиагностики и ее этапы.

1.3 Направления психодиагностики в управления персоналом.

1.4 Принципы работы и профессиональная этика специалиста-диагноста.

***1.1 Место и роль психодиагностики в системе управления персоналом***

Для предприятий и организаций актуально обращение к психодиагностике как к необходимому фактору в управлении персоналом, в развитии и расширении производств и компаний.

Оценка качеств персонала. В настоящее время активно развивается личностно - ориентированный подход при управлении персоналом, обсуждаются его основные принципы и пути реализации. Одним из существенных принципов подхода является учет индивидуальных особенностей каждого работника.

Для этого руководителям необходимо иметь в своем арсенале диагностические «инструменты», позволяющие глубже понять внутреннее состояние персонала, его эмоциональное состояние, его актуальные и потенциальные возможности. Только имея точную информацию, менеджер сможет целенаправленно спланировать и реализовать процесс развития необходимых качеств, максимально подходящих каждому работнику. Не следует забывать, что на формирование нужных качеств работников влияют не только методы, но и сама личность менеджера.

Любой руководитель должен иметь элементарные представления об основах психологии, о психологии труда и управления, чтобы решать проблемы управления своей организацией рационального подбора, расстановки и использованию кадров. А с точки зрения специалиста психолога, он должен воспользоваться всем комплексом полученных знаний, для успешной работы с людьми, для создания благоприятной обстановки в коллективе, для достижения более эффективной и продуктивной деятельности всей организации.

Отбор и распределение персонала на промышленных предприятиях - достаточно обширное приложение психологического тестирования.

Цели применения психологического тестирования персонала:

- отбор персонала при приеме на работу (в настоящее время производство страдает именно от нехватки квалифицированных работников);

- формирование работоспособных, эффективных «команд», члены которой взаимодополняли бы друг друга;

- подготовка к различным мероприятиям по той или иной теме;

- самоанализ менеджера, его стремление к саморазвитию, когда он самостоятельно использует ту или иную методику для выявления своих сильных сторон, а также своих резервов.

Психодиагностическая технология управления персоналом организации охватывает целый спектр деятельности кадровых служб, в который входит наем, отбор и подбор, профессиональная ориентация, аттестация, трудовая адаптация, управление нововведениями в кадровой работе, обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров, управление деловой карьерой. Например, управление деловой карьерой с помощью применения знаний психодиагностики позволяет точнее производить мотивацию и контроль служебного роста работника исходя из его целей, потребностей, возможностей.

А.В. Баташев утверждает, что современная психодиагностика все шире применяется в таких областях как расстановка кадров, профессиональный отбор и профессиональная ориентация. Это связано с тем, что знание типов темперамента, выводы из анализа психологических особенностей личности представляют несомненный интерес для руководителей, менеджеров и способствуют эффективному управлению, грамотному ведению кадровой политики, правильному распределению должностных обязанностей среди сотрудников.

В организациях, которые не осуществляют или осуществляют неправильное управление деловой карьерой работника, происходит слабая мотивация к труду, сотрудник трудится не в полную силу, не стремится повышать свою квалификацию. Все это ведет в целом к неэффективной работе всей организации, так как профессиональный рост каждого сотрудника приводит к процессу развития всего предприятия.

***1.2 Понятие психодиагностики и ее этапы***

Психодиагностика в управлении персоналом — область психологии, в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности — субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений.

Этапы психологической диагностики

Принятие решения об использовании в консультационной работе при оценке персонала психологических тестов означает необходимость включения технологической цепочки, состоящей из ряда последовательно реализуемых этапов:

Этап 1 — профессиографический. Осуществляется изучение, анализ и систематическое описание профессиональной деятельности.

Результатами такого анализа обычно являются: профессиограмма (комплексное описание профессиональной деятельности, составленное с учетом выдвигаемых администрацией целей (например, профотбор, разработка системы обучения и повышения квалификации, автоматизация технологических процессов и пр.); психограмма ( список психологических профессионально важных качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата).

Этап 2 — критериальный. Результаты анализа трудовой деятельности позволяют сформулировать критерии, которые впоследствии могут использоваться при: 1) разработке процедуры профессионального психологического отбора; 2) создании программ адаптации, обучения и развития сотрудников организации; 3) формировании систем материального стимулирования и аттестации персонала.

Перечисленные процедуры особенно важны в ситуации, когда организация работает в условиях жесткой конкурентной борьбы, а ее сотрудники осуществляют сложную профессиональную деятельность.

Этап 3 — технологический. Осуществляется разработка технологии психологического обследования. Под критерии психологической оценки подбираются методики, составляется “тестовая батарея”, вырабатывается алгоритм анализа и интерпретации результатов, разрабатываются форма и структура представления результатов.

Методики, направленные на изучение и измерение психологических показателей предрасположенности человека к данной профессиональной деятельности, должны соответствовать определенным требованиям:

1) позволять собирать диагностически значимую информацию за короткое время;

2) предоставлять информацию не вообще о человека, а о его конкретных психологических качествах;

3) представлять собираемую информацию в таком виде, чтобы можно было осуществить количественное и качественное сравнение лиц, прошедших тестирование;

4) информация, полученная с помощью теста, должна быть полезна с точки зрения прогноза развития, общения, эффективности обследуемого в той или иной деятельности.

***1.3 Направления психодиагностики в управления персоналом***

Рассмотрим основные качества, которые тестируются на производстве и в организациях.

1. Одним из важнейших качеств на современных предприятиях являются коммуникативные способности.

Коммуникативные способности - это умение легко вступать в контакты с другими людьми и в дальнейшем поддерживать с ними оптимальные отношения. Любой работник будет более успешен, если он контактен, общителен, одинаково доброжелательно относится ко всем, с кем работает. Неэффективное общение с работниками затрудняет из взаимоотношения и, тем самым, ухудшается качество работы. Диагностика позволяет выявить уровень общительности и дать рекомендации работникам по развитию их коммуникативных способностей, если в этом есть необходимость.

Интеллект - это общая способность к познанию и решению проблем. Уровень интеллектуального развития человека определяет успешность любой деятельности и лежит в основе других способностей. Работник, имеющий высокий уровень интеллекта, способен рационально и эффективно действовать в новой обстановке, быстро ориентироваться в меняющейся ситуации. Работника - мастера отличает именно стремление к новым решениям в профессиональной деятельности, а не слепое следование стереотипам, привычным методам взаимодействия.

Необходимым дополнением к высокому интеллектуальному развитию работника являются его творческие способности. Наличие творческих способностей подразумевает чувствительность к проблемам, к дефициту имеющихся знаний, определение этих проблем, поиск решений, выдвижению самых разных гипотез (которые окружающим иногда безумными) и их проверку, получение нового оригинального результата.

Еще одним важным качеством хорошего работника является рефлексия - способность осознавать и анализировать свое поведение, свои чувства и мысли. Очевидно, что для хорошей работы необходимо уметь анализировать причины успеха и недостатки деятельности с целью повышения уровня профессионального мастерства. Именно на выявление способностей работников анализировать свою деятельность направлены некоторые психодиагностические методики, применяемые в организациях.

В процессе коллективной деятельности и общения работники усваивают определенные взаимоотношения в коллективе, складываются межличностные отношения. Общение между работниками подразделений будет положительным и плодотворным только при благополучном психологическом климате в данной организации. Одним из основных проявлений психологического климата является самочувствие в коллективе каждого работника. Самочувствие работника в коллективе - это и удовлетворенность существующими взаимоотношениями, степень участия в совместной деятельности (не обязательно профессиональной), внутреннее спокойствие, переживание чувства «мы». Все это можно определить как эмоциональное благополучие, которое является обязательным условием эффективной деятельности организации.

Хорошо подобранный трудовой коллектив компании должен представлять команду единомышленников и партнеров, способных осознавать и реализовывать замыслы руководства. Инновационный характер деятельности современной компании, приоритетность вопросов качества услуг изменяют требования к работнику, повышают значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это уже привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

Проведенные тестирования среди работников ведут к тому, что в ряде организаций уже возникают новые службы. Эти новые службы создаются, как правило, на базе традиционных: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.д.

Объективные потребности инновационного развития вызвали к жизни новую концепцию подготовки кадров. В ее основе - становление и развитие творческой личности. Расходы на подготовку кадров рассматриваются не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания компании. Учебный процесс не ограничивается передачей учащимся необходимой суммы знаний и навыков по определенной профессии, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые области знаний, овладевать новыми специальностями. Другими словами, в процессе обучения значительно усиливается творческий элемент, и обучающийся выступает не как пассивный объект получения информации, а как активный субъект развития своих способностей. Важной составляющей новой концепции является задача самореализации личности.

2. Характеристики и групповые явления

Благодаря достижениям психологии и социологии удается повысить эффективность деятельности организации. Среди инноваций в данной сфере решение таких важных вопросов, как оптимальная численность профессиональных групп (первичных коллективов, бригад, отделов), формирование команды; их функциональная структура; психологическая совместимость членов коллектива; мотивация труда, в том числе управленческой деятельности и т. д.

Оценка «уровня конфликтности» профессиональной группы, качества функционирования и многих других психологических и социальных факторов, оказывающих непосредственное воздействие на уровень функционирования как индивидов, так и групп, является немаловажной и необходимой в процессе комплексного анализа. Известно также, что «...внутригрупповые конфликты, как правило, зарождаются в неформальной структуре, а затем перемещаются в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из нормального режима работы» (Щебетенко А.И., 2003).

На этапе психологической оценки кадрового состава группы характерно использование комплексных психологических инструментов для определения акцентуации характера индивидов, психологического потенциала, уровня конфликтности и т. п.

Роль общения в формировании личности и основных структурных компонентов подчеркивается и известными психологами Б.Г. Ананьевым, Б.Ф. Ломовым. Так, Б.Ф. Ломов отмечает, что именно процессу общения принадлежит особенно важная роль в обмене идеями, интересами, передаче черт характера, формировании установок и позиций личности. Необходимо уделять большее внимание личности как отражению общественных отношений. Это позволяет разрабатывать методы и формы коллективной коммуникации, изучать социально-психологическую природу трудового коллектива, его структуру, социально-психологические процессы, сопровождающие развитие трудовой группы в коллектив.

М. Либерман выделил шесть характеристик групп, являющихся уникальными и вызывающих изменения:

- способность вызвать чувство принадлежности и вовлеченности;

- способность группы контролировать, наказывать и поощрять участников;

- способность группы определять действительность (реальность) для каждого члена;

- способность группы вызывать, проявлять и высвобождать сильные эмоции;

- происходящие в группе распределение власти и влияние;

- способность группы создавать основы для социальных сравнений и обмена информацией.

Довольно трудно выделить и обозначить все характеристики и групповые явления, которые могут выступать в роли стабилизирующих факторов. Такая попытка была предпринята с использованием метода системного анализа, где группа рассматривалась как целостная система и одновременно учитывались особенности составляющих ее индивидов.

3. Оценка социально-психологического уровня персонала группы

В процессе формирования формальной и неформальной структур групп и их интерференции могут возникать многочисленные конфликты. Конфликт, превращающийся в проблему, группа пытается разрешить в ходе дискуссии и классификации причин возникшей ситуации.

Часто это означает борьбу между частью группы и ее неформальным лидером. Результат подобной конфронтации имеет существенное значение для дальнейшей судьбы функционирования группы. В таких случаях дискуссия часто ведется для выяснения и понимания такого явления, как соперничество. Используемые процедуры, такие как психодрама, ролевая игра, поведенческий тренинг, интенсифицируют групповые процессы, помогают работникам изменить свое поведение, переживания, тип мышления, внести свой вклад в решение общей задачи. Царящий в группе климат и эмоциональная атмосфера формируются и меняются в зависимости от нормативного давления группы, внутригрупповых конфликтов, неудовлетворенности отдельных потребностей и сдерживания устремлений отдельных участников.

Профессиональная группа состоит из индивидов, отличающихся по демографическим признакам (возраст, образование, профессия и т. д.), физиологическим особенностям и индивидуальным характеристикам. Две последние категории имеют значение для функционирования группы. Каждый член приходит в группу со своим опытом, ценностями, надеждами, устремлениями, потребностями, суждениями, способностями, стилем поведения, с присущими ему видами психологических адаптационных механизмов, противоположными социальными и индивидуальными навыками. Исходя из имеющегося опыта (часто на основе фрагментарного или поверхностного восприятия сходства со значимыми лицами), индивид приписывает отдельным участникам определенные особенности, соответствующим образом относится к ним и соответственно на них реагирует.

Отличаясь уровнем активности, акцентуации иерархической структуры, степенью проявления интереса к окружающим, популярностью и авторитетом, устойчивостью к воздействию стресса, стремлением к лидерству или зависимости, индивиды создают сложную сеть взаимоотношений, подвергающихся изменениям. Это означает, что состав группы влияет на поведение отдельных членов и ее функционирования, а также на процесс научения, играющий важную роль, но по-разному протекающий у участников. У одних отмечается пассивное усвоение знаний путем подражания, у других наблюдается накопление предоставляемой информации; третьи пополняют свои знания в результате исследовательской деятельности, работы.

Существующие сходства и различия между участниками, в свою очередь, могут вызывать противоположные последствия, в зависимости от цели группы и стоящих перед нею задач.

Анализируя психологические аспекты профессиональной группы, необходимо обратить внимание на такие факторы, как структура и состав группы, разветвленная коммуникативная сеть, генерализация эмоциональных явлений, воздействие на индивидов норм, создаваемых как группой в ходе ее развития, так и организацией.

Наряду с комплексной социальной и психологической оценкой профессиональной группы важно и определение уровня интеллектуальных способностей как индивидов, так и группы в целом (существует множество методов для оценки интеллекта).

В мировой практике сложилась система диагностики умственных способностей, в ее основе лежит метод тестов, предусматривающий качественную оценку интеллекта. Здравый смысл и жизненный опыт не позволяют игнорировать многочисленные свидетельства того, что с задачами определенного рода одни люди справляются более успешно, чем другие. Группа, ориентированная на оптимальное использование человеческого потенциала, заинтересована в адекватной оценке, наиболее полном развитии и реализации человеческих способностей, в первую очередь - интеллектуальных.

Величайший ученый Якоб Леви Морено утверждал, что «...все члены группы влияют друг на друга. Полное исцеление каждого невозможно без исцеления всех. Мы родились из общения, и жизнь наша состоит из общения внешнего и внутреннего...». Следовательно, сплоченность группы измеряется степенью сотрудничества и взаимодействия возможно большего количества подгрупп и их членов ради цели, для которой группа была образована. Экспериментальный метод в человеческой социальной ситуации помогает решить множество проблем, в том числе и экономических.

Социометрический тест - это, в первую очередь, исследование способов действия и поведения профессиональных групп. Гипотеза Морено о том, что человеческие социальные структуры (профессиональная группа таковой и является), образуемые реальными индивидами, имеют характерную форму организации, что было неоднократно доказано экспериментами, статистическими анализами. Между индивидами существует фактор, побуждающий их создавать позитивные или негативные отношения, парные отношения, треугольники, цепи и т. д. В данном случае социометрия является не просто суммой различных приемов, применяемых в тех или иных обстоятельствах, ее идеи являются источником, из которого возникают теоретические построения и концепции.

***1.4 Принципы работы и профессиональная этика специалиста-диагноста***

Для эффективной и точной психодиагностики работников необходимо соблюдение двух основных принципов: комплексности и непрерывности диагностики.

Принцип комплексности предполагает изучение особенностей поведения работника в разных сферах его жизнедеятельности, в частности, в сферах рабочего процесса, общения, взаимоотношений, управления и самоуправления, активности в коллективе.

Принцип непрерывности (постоянства) диагностики означает, что при изучении сотрудника нельзя ограничиваться однократным проведением психоанализа, то есть выявлением только актуального его состояния. Необходимо проследить, как и в любой другой системе, этапы становления, развития, расцвета, преобразования личности.

При проведении психодиагностики необходимо выполнение следующих условий:

- доброжелательная, доверительная обстановка, работник должен воспринимать ситуацию тестирования не как экзамен, на котором можно получить неудовлетворительную оценку, а как возможность глубже понять себя, наметить пути профессионального роста;

- искренние ответы - необходимо объяснять работникам, что не существует «правильных» или «неправильных» ответов, а существуют индивидуальные различия между людьми, существует разный взгляд на одни и те же вещи;

- закрытость информации - результаты диагностики того или иного работника не могут быть представлены третьему лицу без его согласия, «обнародованию» подлежат лишь обобщенные данные по подразделению, отделу (например, процент рабочий данного отдела, имеющих низкий или высокий уровень развития диагностируемого качества);

- полученные результаты - не приговор, а повод для размышлений и работ с коллективом, а для работников - над собой.

Основные принципы работы специалиста-диагноста следующие:

* ненанесение ущерба;
* соблюдение тайны психодиагноза;
* конфиденциальность;
* беспристрастность;
* осведомленное согласие.

Образ Я - важный внутренний фактор, определяющий профессиональную пригодность и профессиональное долголетие психологов. Личностное становление психолога и формирование должного «образа Я» связаны, прежде всего с преодолением ряда нравственных "соблазнов", таящихся в профессии психолога. Наиболее типичные "соблазны" выделил М.Н. Росенко (2002 г.).

*Соблазн власти*. Психолог не должен обращать знания психологии в своеобразное манипуляции людьми, делать их зависимыми от себя.

*Соблазн ответственности*. Психолог не должен брать на себя ответственность за судьбу обследуемого. Все свои профессиональные знания и умения он направляет на формирование у обследуемого готовности к самостоятельному принятию решения, готовности отвечать за себя. Психолог не должен лишать обследуемого права отвечать за свои действия и поступки, права совершать собственные ошибки и преодолевать их.

*Соблазн самокрасования*. Психодиагност не должен использовать знания психологии для демонстрации собственного превосходства над людьми.

*Соблазн следования "методической моде"*. Психодиагност обязан быть в курсе последних достижений психологии и смежных с ней научных дисциплин. В то же время он не должен в погоне за "новинками" игнорировать глубину и основательность изучения и диагностических средств.

*Соблазн "воздаяний"*. Известны результаты экспериментальных исследований, доказывающих большую эффективность платных психологических услуг. Обследуемый, заплатив немалые деньги, более ответственно относится к проводимой с ним работе.

*Соблазн чрезмерного экспериментирования*. Не допускается, чтобы психодиагност для решения собственных исследовательских задач или ради научных поисков перегружал психодиагностическое обследование или увеличивал время. Нежелательно превращение обследуемого в «статистический материал» и перенос его психологических проблем на второй план.

*Соблазн эмоционально-соматического выгорания*. Гуманистическая направленность психологии, доминирование значимость Я другого человека, а также эмоциональная вовлеченность в работу не должны мешать психодиагносту заботиться о своем психическом и физическом здоровье. Чрезмерное поглощение проблемами обследуемых, включение в их решение не только сознания и подсознания, постоянные дополнительные (часто телефонные) консультации, отказ от использования элементарных приемов психогигиены могут негативно сказаться на психологическом комфорте самого психодиагноста, на его семейном благополучии, в конечном счете - на профессионализме.

*Соблазн спекуляции*. Необходимость постановки объективного и надежного заключения не защищает обследуемого от применения по отношению к решению его проблем неадекватных психодиагностических методов и методик. Отсутствие общепринятых критериев эффективности психодиагностического обследования и мер воздействия за неквалифицированный диагноз повышает значимость личных требований к себе самого психодиагноста, значимость собственной профессиональной совести.

**Вопросы по теме**

1. Каково место и роль психодиагностики в системе управления персоналом?
2. Дайте понятие психодиагностики.
3. Назовите и охарактеризуйте этапы психодиагностики.
4. Перечислите направления психодиагностики в управления персоналом.
5. Каковы принципы работы специалиста-диагноста?
6. Назовите принципы профессиональной этики специалиста-диагноста.

## Тема 2. Организация и осуществление процедуры оценки персонала

*Цель темы*: рассмотреть организацию осуществления процедуры оценки персонала методами психодиагностики.

*План темы*:

2.1 Факторы, обуславливающие потребность в проведении организационно-управленческой диагностики.

2.2 Требования к организации и проведению психодиагностических процедур. Принципы построения психологического исследования. Типичные ошибки при проведении психодиагностики персонала.

2.3 Психодиагностическое заключение. Требования к предъявлению результатов. Психодиагностический диагноз как основание для проведения коррекционно-развивающих, обучающих процедур, как основа для принятий управленческих решений.

***2.1*** Факторы, обуславливающие потребность в проведении организационно-управленческой диагностики

Диагностика и оценка персонала необходима при решении таких кадровых задач, как:

* регламентация деятельности организации;
* разработка мотивационной политики;
* формирование кадрового резерва, ротация в коллективе;
* выявление потребности в обучении; снижение риска, связанного с некомпетентностью сотрудника;
* необходимость проверки соответствия работника занимаемой должности (аттестация персонала) - выявление лояльности работников к компании; принятие решений о продвижении, изменении оплаты труда, прохождении испытательного срока и т.д.

Существует различное множество методов оценки персонала: метод стандартных оценок; метод вынужденного выбора; описательный метод; метод анкет; метод шкалы наблюдения; метод моделирования ситуаций; метод перекрестной социометрической оценки (ПСО) «360». Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, поэтому особое значение в выборе методов, приобретает надежность и унифицированность критериев, достоверность применяемых показателей. Наибольшую трудность представляет оценка личностных качеств: необходимость выбора из широкого спектра, субъективизм при их восприятии нередко приводит к искаженной оценке.

***2.2*** *Требования к организации и проведению психодиагностических процедур. Принципы построения психологического исследования. Типичные ошибки при проведении психодиагностики персонала*

Психодиагност использует методы и процедуры, которые прошли достаточную апробацию в научных исследованиях и были адаптированы для конкретных целей. В случае испытания психодиагностических процедур, не получивших должной научной оценки, обследуемый должен быть поставлен в известность. Он имеет полное право отказаться от обследования, если возникнут опасения за некорректность методики или свое благополучие. Негуманные или унижающие чувство достоинства методы воздействия не применимы в ходе психодиагностических процедур.

**Требования к средствам психологической диагностики**

Психолог-диагност применяет в своей практической работе только те методики, которые не несут угрозы физическому и психическому здоровью обследуемому. При этом количество и содержание методик должно быть адекватно целям обследования и отражать возможность доказательства или отвержения психодиагностической гипотезы. Методики должны соответствовать возрасту, образованию и психофизиологическому состоянию обследуемого, а также месту и времени обследования, должны обладать высокой валидностью и надежностью.

Серьезную проблему для отечественной психодиагностики представляет массовое тиражирование методик, которое часто сопровождается большим количеством ошибок в тексте заданий, искажением названия методики, стимульного материала и инструкций. К сожалению, не всегда указываются авторы, которые непосредственно создавали или адаптировали методики. Доступность искажает картину психодиагностического обследования, снижает диагностические и прогностические возможности тестов. Любая гласность тестового задания может сделать невалидным последующее тестирование. Публичность, часто сочетающаяся с неквалифицированной интерпретацией, может породить либо наивную доверчивость, либо общее неприятие общественностью психологической практики. Тесты не следует печатать в газетах и журналах ни в целях самоанализа, ни в целях развлечения. Тест, примененный неспециалистами без учета индивидуальных особенностей личности и без соблюдения требований к процедуре тестирования, с искажением инструкций, может оказаться психологически вредным.

Необходимость формирования этической позиции психолога, особенно практического, обусловлено также и тем, что в настоящее время использование психодиагностических методик и тестов превращается в никем и ничем не контролируемый процесс. Иллюзия простоты работы психолога, возможность "успеха" в решение домашних, "кухонных" межличностных проблем привлекает к психодиагностике, а также к психотерапии людей, не только не имеющих психологического образования, но профессионально непригодных. Доступность стимульного материала, всевозможных "ключей" для первичной расшифровки полученных результатов приводит к их свободной интерпретации, к появлению у психологов-непрофессионалов, у специалистов смежных с психологией или далеких он нее наук ложного мнения о безграничных возможностях психолога, о легкости постановки психологического диагноза, за который психолог не несет никакой ответственности.

Ориентация на этические нормы не только при постановке психологического диагноза и оформлении психологического заключения, но и при организации исследования и интерпретации полученных результатов, при прогнозировании жизненной перспективы и выборе средств психологической помощи - отличительная черта работы психодиагноста-профессионала. Ориентация на этические принципы помогает осознать ограничения собственных возможностей и возможностей психодиагностики. Соблюдение этических норм - это личное дело каждого психолога, отражающее его собственную профессиональную и социальную позицию. В отличие от этого юридический кодекс опирается на нормы права, разрешающие насильственные действия в отношении тех лиц, которые его нарушают и осуждены судом, а также тех, в отношении кого возбуждены уголовные дела органами правосудия. Таким образом, у психолога единственным контролером соблюдения этических норм может быть только его совесть.

Измерительные методы (тесты) должны удовлетворять следующим требованиям:

а) цели, предмет и область применения методики должны быть однозначно сформулированы. Предмет, диагностический конструкт (концепт) должен быть сформулирован в теоретических понятиях и соотнесен на теоретическом уровне с системой релевантных концептов. Должна быть четко выделена область применения, под которой подразумеваются особая социальная среда или сфера общественной практики (производство, медицина, семейная жизнь и т. п.), контингент испытуемых (пол, возраст, образование, профессиональный опыт, должностное положение). Должны быть конкретизированы цели использования результатов: для прогноза успешности профессиональной деятельности, для психологического вмешательства, для принятия правовых, административных решений, для прогноза стабильности коллектива и т. п.;

б) процедура проведения должна быть задана в виде однозначного алгоритма, пригодного для передачи лаборанту, не имеющему специальных психологических знаний, или ЭВМ, используемой для предъявления заданий и анализа ответов;

в) процедура обработки должна включать статистически обоснованные методы подсчета и стандартизации тестового балла (по статистическим или критериальным тестовым нормам). Выводы (диагностические суждения) на основе тестового балла должны сопровождаться указанием на вероятностный уровень статистической достоверности этих выводов;

г) тестовые шкалы должны быть проверены на репрезентативность, надежность и валидность в заданной области применения. Другие разработчики и квалифицированные пользователи должны иметь возможность повторить стандартизационные исследования в своей области и разработать частные стандарты (нормы);

д) процедуры, основанные на самоотчете, должны быть снабжены средствами контроля за достоверностью, позволяющими автоматически отсеивать недостоверные протоколы;

е) головная методическая организация определенного ведомства (области применения) должна вести банк данных, собранных по тесту, и производить периодическую коррекцию всех стандартов методики.

**Требования к процедуре психодиагностического обследования**

Психодиагностическое обследование и исследование - это деятельность психолога, конечным результатом которой является психологическое заключение, включает в себя следующие этапы.

1. Предварительная подготовка.

- Различение клиента и заказчика.

- Формулирование цели исследования.

- Организация и стандартизация условий: наличие помещения, столов, ручек, размножение бланков, время, равные условия для нескольких групп. Отсутствие шумов, музыки, посторонних людей.

- Хранение результатов. Подбор методик. Обработка результатов.

2. Установление контакта и мотивация испытуемых.

- Атмосфера дружелюбия и деловитости, создание у испытуемого серьезного и ответственного отношения к работе. Держаться естественно и непринужденно, отвечать на все вопросы, не впадать в менторский тон и не превращать дружелюбие в панибратство.

- Мотивация может быть разной, основная цель - заинтересовать испытуемых тестированием. Гарантия конфиденциальности при необходимости.

- Максимально полная инструкция. Писать на доске. Отсекать лишние вопросы («спросите потом»).

- Требование к личностно-профессиональным качествам психодиагноста. (Умение располагать к себе людей, вызывать у них доверие и добиваться искренности в ответах. Если испытуемый психологически открыт и доверяет психологу, то на вопросы обращенные к нему в опроснике, он будет отвечать искренне, как самому психологу. Почувствовав недоброжелательное отношение, он не будет отвечать на соответствующие вопросы, или предложит ответы, чтобы досадить экспериментатору).

3. Сбор данных в соответствии с задачей исследования (собственно обследование).

4. Обработка, анализ и интерпретация данных. Формирование заключения, прогноза и рекомендаций.

5. Представление результата. Форма представления в соответствии с задачей исследования. От справки до отчета. Особенности написания заключения.

***2.3 Психодиагностическое заключение. Требования к предъявлению результатов. Психодиагностический диагноз как основание для проведения коррекционно-развивающих, обучающих процедур, как основа для принятий управленческих решений***

Письменное (или устное) психодиагностическое заключение является конечным этапом психодиагностики. В содержание заключения включают все доступные психологу-диагносту данные, как тестовые, так и другие (из других источников). Принципы написания заключения (по А. Анастази):

1. Содержание и стиль заключения зависят от теоретических установок и специализации психолога-диагноста. Поэтому они не имеют единой стандартной формы и правила написания. Важно, чтобы оно соответствовало потребностям, интересам и уровню подготовки тех, кто его получит. В заключении, рассчитанном на специалистов и людей несведующих, должна приводиться краткая аннотация содержательного характера, а потом даваться более подробное описание конкретных данных.

2. В содержании заключения обязательно должна быть обозначена цель диагностического исследования: входило ли в задачу дать какие-то конкретные рекомендации, или же требовалась простая консультация.

3. Заключение обычно ориентируется на действие, т.е. в нем дается рекомендация относительно программ обучения, выбора профессии, карьерного роста и т.п.

4. Заключение эффективно, если в нем отражены отличительные свойства конкретного индивида, т.е. черты, результаты обследования которых были или значительно ниже, или значительно выше средних показателей. Т.е. заключение должно относиться только к данному человеку, а не к людям, чей возраст, пол, образование, социально-экономический уровень и другие факторы близки к аналогичным данным обследуемого.

5. Содержание заключения состоит из интерпретации полученных данных и выводов; записи тестов и другие данные могут прилагаться отдельно для иллюстрации или пояснения подхода.

6. Всякая описательная оценка действий индивида и сама система оценок должны быть четкими. Является ли оценка критериально-ориентированной или нормо-ориентированной, обязательно указывается, с какими нормами сравниваются показатели индивида.

Психологический диагноз - конечный результат деятельности психолога, направленный на описание и выяснение сущности индивидуально-психологических особенностей личности с целью оценки их актуального состояния, прогноза дальнейшего развития и разработки рекомендаций, определяемых задачей психодиагностического обследования. Предмет психологического диагноза - установление индивидуально-психологических различий в норме и патологии. Важнейшим элементом психологического диагноза является необходимость выяснения в каждом отдельном случае того, почему данные проявления обнаруживаются в поведении обследуемого, каковы их причины и следствия.

*Л.С. Выготский выделял три уровня диагноза*:

1. Диагноз симптоматический (эмпирический). Ограничивается констатацией определенных особенностей или симптомов, но основании которых делаются практические выводы, исследователь лишен возможности указать на их причины и место в структуре личности. Выготский отмечает, что такой диагноз не является собственно научным, ибо установление симптомов никогда автоматически не приводит к диагнозу.

2. Этиологический диагноз. Учитывает наличие не только определенных особенностей (симптомов), но и причины их возникновения.

3. Высший уровень - типологический диагноз. Он заключается в определении места и значения полученных данных в целостной, динамической картине личности с учетом ее сложной структуры.

Диагноз неразрывно связан с прогнозом. По Выготскому, содержание прогноза и диагноза совпадает, но прогноз строится на умении настолько понять «внутреннюю логику самодвижения процесса развития, что на основе прошлого и настоящего намечается путь развития». Л. С. Выготский рекомендовал разбивать прогноз на отдельные периоды и прибегать к длительным повторным наблюдениям.

Также выделяют еще два типа диагноза.

1. Диагноз на основе констатации наличия или отсутствия какого-либо признака. Данные испытуемого можно соотнести с какой-нибудь нормой (например при определении патологии развития) или с критерием.

2. Диагноз, позволяющий находить место испытуемого или группы испытуемых по шкале выраженности тех или иных качеств. Для этого требуется проведение сравнений получаемых диагностических данных внутри обследуемой выборки, ранжирование испытуемых по степени представленности тех или иных показателей, введение показателя высокого, среднего и низкого уровня развития изучаемых особенностей путем соотнесения с критерием.

**Развернутый психологический диагноз**

Развернутый психологический диагноз включает результаты диагностики по следующим аспектам.

1) Изучение общего уровня психического развития человека.

2) Исследование сбалансированности личностной структуры, а также преобладание в ней тех или иных психологических особенностей.

3) Выявление осознаваемых или неосознаваемых психологических проблем.

4) Выяснение субъективного отношения личности к переживаемым проблемам.

5) Оценку общего адаптационного потенциала, на который могла бы опереться позитивная психологическая коррекция или психотерапия.

**Сообщение результатов психодиагностического исследования клиенту**

Психодиагностика пытается ответить на три вопроса:

- Что происходит?

- Чем это вызвано?

- Что будет дальше?

Психодиагност должен подготовить клиента к восприятию психодиагностической информации, установив с ним контакт и уточнив задачу взаимодействия. При решении психодиагностической задачи диагност четко ориентируется на ее содержание и адекватность восприятия этого содержания клиентом.

При передаче психологической информации психодиагност стремится получить от клиента обратную связь, по содержанию которой он определяет отношение клиента к информации и к нему самому как источнику информации. С этой целью психодиагност может попросить клиента повторить переданную ему информацию или задать прямой вопрос о том, насколько понятна информация.

Одним из главных моментов передачи психодиагностической информации является ее безоценочность. Для этого диагност проводит предварительную беседу с клиентом, в ходе которой он старается показать ему различие задачи социальной или этической и задачи психологической, которую решает психодиагност.

Одной из форм сообщения результатов психодиагностического обследования являются психометрические данные, выраженные в определенных баллах, шкалах и других метрических величинах. В этом случае индивидуальные результаты клиента можно представить как точку на шкале возможных результатов. Т.о., клиент получает критерии оценки своих результатов, полученных психодиагностом по методике, оценочные действия он может провести сам.

В большинстве случаев пользователи психологической информации склонны к ее оценке. Для диагноста важно сформировать адекватное восприятие информации. Например, можно ввести контекст возрастной или индивидуальной нормы психического развития. Сделать все, чтобы увести клиента от самостоятельной интерпретации психодиагностической информации. В ином случае необходимо узнать, как он это делает.

Основные нормы взаимодействия с клиентом по поводу психологической информации:

- сообщать информацию, а не оценивать ее;

- сообщать информацию в адекватной форме.

Этические принципы интерпретации результатов теста:

- не формируй ненужных ожиданий;

- говори с человеком на его языке;

- не утверждай того, в чем не уверен;

- говори только так, чтобы тебя поняли однозначно;

- не оставляй клиенту никаких поводов для неправильного домысливания.

**Требования к диагносту**

Разные требования предъявляются к диагносту профессиональному психологу и пользователю-непсихологу.

*Пользователь-психолог:*

а) должен знать и применять на практике общие теоретико-методологические принципы психодиагностики, владеть основами дифференциальной психометрики, должен следить за текущей методической литературой по психодиагностике, самостоятельно вести картотеку и личную библиотечку методик, применяемых в заданной области;

б) должен отвечать за решения, принимаемые на основе тестирования, обеспечивая их соответствие репрезентативности и прогностической валидности методики, должен предупреждать возможные ошибки, допускаемые непрофессионалами, незнакомыми с ограничениями в использовании того или иного теста;

в) должен пользоваться преимущественным правом по сравнению с непрофессиональными пользователями на проведение психодиагностики в заданной области, на использование протоколов в соответствии с профессионально-этическими принципами и интересами психологии. Психолог пользуется преимущественным правом получения методических материалов, в том числе с помощью их приобретения в качестве индивидуальной профессиональной собственности. Психолог обеспечивает необходимый уровень надежности диагноза, применяя параллельные стандартизованные и нестандартизованные методики, а также метод независимых экспертных оценок;

г) не должен руководствоваться в подборе методик в батарею (программу обследования) субъективными предпочтениями и предубеждениями в оценке методик, а исходить из требований максимальной эффективности диагностики - максимум надежности при минимуме затрат;

д) должен вести параллельно с использованием методик научно-методическую работу, анализируя по собранным данным эффективность применения методики в заданной области. Ведение такой научно-методической работы входит в основной круг обязанностей психолога, работающего в исследовательских и практических учреждениях. В этой работе психолог поддерживает оперативные контакты с головной методической организацией, передавая ей копии протоколов (для накопления банков данных) и получая инструктивные методические материалы;

е) должен обеспечивать тщательное соблюдение всех требований для проведения стандартных методик обследования. Подсчет баллов, интерпретация, прогноз делаются в строгом соответствии с методическими указаниями. Психолог не имеет права отклоняться от стандарта в использовании методики, принятого на определенный период. Все рекламации и предложения по использованию методики психолог направляет в методический центр и требует их учета при очередном пересмотре методики;

ж) должен обеспечивать конфиденциальность психодиагностической информации, полученной от испытуемого на основе личного доверия. Психолог обязательно предупреждает испытуемого о том, кто и для чего может использовать его результаты. Психолог не имеет права скрывать от испытуемого то, какие решения могут быть вынесены на основе психологической диагностики;

з) должен хранить профессиональную тайну: не передавать лицам, не уполномоченным вести психодиагностическую практику, инструктивных материалов, не раскрывать перед потенциальными испытуемыми секрет той или иной психодиагностической методики, на котором основана его валидность;

и) обязательно должен рассматривать наряду с наиболее вероятной и альтернативную диагностическую гипотезу (интерпретацию данных), применяя в психодиагностике принцип, аналогичный принципу презумпции невиновности в судопроизводстве;

к) должен сообщать в региональные или центральные органы Общества психологов о всех замеченных им где-либо нарушениях нормативных (процедурных и этических) принципов психодиагностики. Психолог уполномочен лично препятствовать некорректному и неэтичному применению психодиагностики. Отдельные теоретически и психометрически обоснованные методики, не требующие специальных знаний при интерпретации, могут использовать специалисты в смежных с психологией областях: учителя, врачи, социологи, инженеры, экономисты и пр.

*Пользователь специалист-непсихолог.*

Отдельные, хорошо теоретически и психометрически обоснованные методики, не требующие специальных знаний при интерпретации, могут использовать специалисты смежных с психологией областей: учителя, врачи, социологи, инженеры, экономисты. При этом специалист-непсихолог (пользователь) должен выполнять следующие требования:

а) предварительно проконсультироваться с психологами, работающими в данной практической отрасли, о том, какие именно методики могут быть применены для решения поставленных задач. При наличии аттестованных методик пользователь должен воспользоваться именно ими;

б) если психологи предупреждают пользователя о том, что правильное использование методики требует общих знаний о психодиагностике или специальной подготовки (по овладению методикой), то пользователь обязан либо выбрать другую методику, либо пройти соответствующую подготовку, либо привлечь к проведению психодиагностики психолога, либо отказаться от проведения психодиагностики;

в) пользователь, получающий доступ к «психодиагностическим методикам», автоматически берет на себя обязательство по соблюдению профессиональной тайны;

г) пользователь соблюдает все этические нормативы в проведении обследования по отношению к испытуемому и любым третьим лицам: он, так же как психолог, не имеет права злоупотреблять доверием, и обязан предупреждать испытуемого о том, как будет использована информация;

д) методики, не обеспеченные однозначной стандартной инструкцией, необходимыми показателями надежности и валидности, требующие параллельного использования высокопрофессиональных экспертных методов, не могут использоваться специалистами - не психологами;

е) пользователь содействует психологам в соблюдении процедурных и этических нормативов, предпринимает меры для предотвращения некорректного использования методик.

Психодиагностическое исследование завершается разработкой программы действий, которые необходимо осуществить в связи с полученными результатами, рекомендациями по выбору оптимальных методов терапии заболевания, реабилитации и т. д. Еще Л. С. Выготский обращал внимание то, что подобная программа или, как он пишет, «назначение», вносит элемент практики в исследование, «является его конечной целевой установкой, оно сообщает смысл всему исследованию» (Выготский, 1983).

Тестирование, как психологическое, так и профессиональное, является важным инструментом работы с персоналом. Психодиагностика в подборе персонала - это получение комплекса психологических характеристик на кандидата, которые в дальнейшем будут применять для оценки его профессиональной пригодности. Кроме того, позволяет определить наличие степени сформированности таких черт характера, как честность, искренность, отношение к законам, нормам и правилам, готовность к подчинению внутренним правилам.

Кроме того, психодиагностика сотрудников улучшение психологического климата коллектива поднимает эффективность деятельности компании. Мониторинг личностных качеств сотрудников оптимизирует организационную структуру компании, способствует сохранению позитивной психологической атмосферы в коллективе, создает благоприятные условия для эффективной деятельности, позволяет правильно распределить рабочие места между сотрудниками, избежать конфликтных ситуаций и недовольства внутри группы.

Психодиагностика для приема на работу, это:

- выявление позитивных и негативных качеств соискателя, оценка навыков взаимодействия с людьми, объективности восприятия окружающих и корректности самооценки;

- оценка организованности, умения планировать и ориентации на ценности организации;

- тестирование на склонность к лени, агрессивность, конфликтность, устойчивость к стрессу, энергичность и гибкость поведения;

- оценка потребности в одобрении руководства и потребности роста. Выявление приоритетности видов работ.

Так же, психодиагностическое исследование позволяет выявить информацию и ответить на возникающие вопросы.

* Способен ли человек справиться с предлагаемыми должностными обязанностями?
* Как новый сотрудник вольется в коллектив?
* Не будет ли он причиной конфликтов в уже сложившейся команде?
* Имеет ли принимаемый на работу человек перспективы профессионального и карьерного роста?
* Возможно ли использование его деловых и личностных качеств на других участках работы?
* Лоялен ли новый сотрудник, можно ли на него положиться и доверить ему финансы, клиентскую базу?
* Какой тип мотивации свойственен сотруднику и движет им в работе, и как сделать его деятельность более эффективной?

Психологические тесты, применяемые при приеме на работу, подбираются в зависимости от требований к данному сотруднику как профессионалу, как члену коллектива, как руководителю и т.д. Для каждой вакансии составляется свой набор (батарея) тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Грамотный управленец или менеджер по персоналу обязательно имеет систему разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию.

Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью. Учитывая тот момент, что в бухгалтерии работают в основном женщины, руководитель может обратить особое внимание на умение бесконфликтно сосуществовать в женском коллективе.

Для линейного менеджера важен достаточно высокий уровень интеллекта, способность к стратегическому мышлению и анализу, гибкость поведения, способность принимать решения и брать на себя ответственность за них, умение общаться с клиентами и руководить подчиненными.

Дизайнер рекламного агентства должен продуцировать нестандартные идеи, иметь богатую фантазию, уметь продуктивно и самостоятельно работать, выдерживать авралы и гибко подходить к требованиям клиентов.

Исходя из вышеизложенного, определенно можно утверждать, что в настоящее время у большинства компаний сложился взвешенный подход к использованию психодиагностики, в частности тестирования, как метода отбора персонала. Теперь этот метод применяется в комплексе с другими методами отбора, и рассматриваются как один из этапов проверки качеств кандидата.

Достижения сотрудников зависят от многих факторов - способности выполнять работу и мотивации, организации труда в данной фирме и взаимоотношений. Например, многолетние исследования Ф.Фидлера убедительно показали, что в условиях, когда менеджер использует авторитарный стиль управления и оказывает жесткое давление, больших достижений добиваются работники с не слишком высоким уровнем интеллекта и способностей. Если же руководитель использует демократичный стиль - преимуществом становятся высокий уровень интеллекта и творческие способности.

Отсюда становится ясно, что отбирать персонал без учета той конкретной среды, в которой придется существовать работнику, опираться на «вечные и неизменные» критерии бессмысленно.

**Вопросы по теме:**

1. Назовите факторы, обуславливающие потребность в проведении организационно-управленческой диагностики.
2. Каковы требования к организации и проведению психодиагностических процедур?
3. Перечислите принципы построения психологического исследования.
4. Каковы типичные ошибки при проведении психодиагностики персонала?
5. Что такое психодиагностическое заключение?
6. Какие требования должны соблюдаться к предъявлению результатов?
7. Психодиагностический диагноз как основание для проведения коррекционно-развивающих, обучающих процедур.
8. Психодиагностический диагноз как основа для принятий управленческих решений.

## Тема 3. Методы психодиагностики

*Цель темы*: рассмотреть основные методы психодиагностики, предъявляемые к ним требования, их достоинства и недостатки.

*План темы*:

3.1 Количественные и качественные методы психодиагностики. Требования к количественным методикам: понятия «надежность», «валидность». Общая характеристика качественных методов психодиагностики, возможности, области применения, ограничения.

3.2 Наблюдение как важнейший метод социально – психологического исследования. Специфика наблюдения как научного метода, его отличие от обыденного процесса. Цели, категории, единицы наблюдения. Подготовка протоколов наблюдения. Возможности и ограничения метода. Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма.

3.3 Эксперимент, тестирование, опрос, метод исследования процессов и результатов деятельности, моделирование. Специфика методов, формы представленности. Достоинства и недостатки методов.

*Дискуссия по теме*: Возможности и ограничения метода наблюдения в практике специалиста по управлению персоналом.

***3.1 Количественные и качественные методы психодиагностики. Требования к количественным методикам: понятия «надежность», «валидность». Общая характеристика качественных методов психодиагностики, возможности, области применения, ограничения***

Слово «психодиагностика» имеет в психологии два основных значения.

1. Область научных психологических знаний и исследований,

2. Область практического применения психологических знаний.

Как сфера науки психодиагностика включает в себя принципы, процедуры и способы проверки научности различных методов психодиагностики.

Как область практики она ориентирована на профессиональные знания и умения, связанные с практическим применением ее методов.

И в том и в другом случае речь идет о способах оценки психологических процессов, свойств и состояний человека. Теоретическая психодиагностика научно обосновывает, как это лучше сделать, а практическая психодиагностика показывает, как это следует делать правильно и надежно.

Выделяются психодиагностические методики, основанные на **качественном и количественном** анализе экспериментальных данных. В первом случае диагностируемое свойство описывается в известных научных понятиях, а во втором случае – через относительную степень его развития у данного человека по сравнению с другими людьми. Иногда количественные и качественные характеристики сочетаются в рамках одной и той же методики, так что в итоге изучаемое свойство получает двойную – количественно-качественную характеристику. Например, в тесте Личко, предназначенном для диагностики акцентуаций характера у подростков, каждая из изучаемых черт характера имеет двойную характеристику – и количественную, и качественную одновременно.

Методики, позволяющие получать количественные данные, отражающие степень развитости изучаемого свойства, дают возможность использовать меры и методы количественной обработки результатов психодиагностики. В то же самое время с помощью таких методик невозможно отличить друг от друга качественно различные психологические свойства, имеющие одинаковые количественные показатели.

**Методы психодиагностики**

В настоящее время созданы и практически используются методы психодиагностики, которые охватывают все известные науке психологические процессы, свойства и состояния человека.

**Бланковые методики** - такие, в которых испытуемому предлагают серию суждений или вопросов, на которые он должен в устной или письменной форме дать ответ. По полученным ответам испытуемого, в свою очередь, судят о психологии того человека, который эти ответы предложил. Широкая распространенность и практический интерес к бланковым методикам объясняются тем, что они относительно просты как для разработки, так и для использования и обработки получаемых результатов.

Второе место по частоте встречаемости занимают **опросные методики,** в процессе применения которых исследователь психологии человека задает испытуемому устные вопросы, отмечает и обрабатывает его ответы. Эти методики хороши тем, что не требуют подготовки специальных бланков и позволяют психодиагносту вести себя в отношении испытуемого достаточно гибко. Недостатком опросных методик является субъективность, которая проявляется как в выборе самих вопросов, так и в интерпретации ответов на них. Кроме того, опросные методики трудно стандартизировать и, следовательно, добиться высокой надежности и сравнимости получаемых результатов.

Третье место по частоте использования занимают **рисуночные** психодиагностические методики. В них для изучения психологии и поведения испытуемых используются созданные ими рисунки, которые могут иметь как заданный тематически, так и спонтанный характер. Иногда применяется прием интерпретации испытуемыми стандартных, готовых изображений. Нередко в содержании этих изображений в наглядной форме представлены задачи, которые испытуемый должен решить (например, матричный тест Равена, рассматриваемый в одной из следующих глав).

Первый и третий из описанных типов психодиагностических методик могут иметь два варианта: ручной и компьютерный. При ручном варианте методика с начала и до конца используется без применения средств электронно-вычислительной техники для презентации или обработки экспериментального материала. В компьютерном варианте на одном из указанных этапов психодиагностики применяется электронно-вычислительная техника. Например, текстовый и рисуночный материал можно предъявлять испытуемым через экран дисплея, а процессор машины использовать для производства количественных вычислений, а также вывода на печать получаемых результатов.

Особое место среди психодиагностических методик занимают **проективные,** которые, в свою очередь, могут быть бланковыми, опросными и рисуночными. Частота их практического использования также достаточно велика и из года в год возрастает по той причине, что методики этой группы наиболее валидные и информативные.

Следующая группа методик - **объектибно-манипуляционные.** В них решаемые испытуемыми задачи предлагаются им в форме реальных предметов, с которыми предстоит нечто сделать: собрать из заданных материалов, изготовить, разобрать и т.п.

**Классификация методов диагностики**

Опираясь на представленную попытку разделения психодиагностических методик на группы, попробуем предложить более развернутую их классификацию, выделив вначале общие критерии, в соответствии с которыми далее методы психодиагностики будут разделены на частные группы. Такими критериями являются следующие.

1. Тип применяемых в методике тестовых задач.

2. Адресат используемого в методике тестового материала.

3. Форма представления тестового материала испытуемым.

4. Характер данных, используемых для выводов о результатах психодиагностики.

5. Наличие в методике тестовых норм.

6. Внутреннее строение методики.

1. По типу применяемых тестовых заданий психодиагностические методики делятся на опросные (в них используются вопросы, адресуемые испытуемым), утверждающие (в них употребляются некоторые суждения или утверждения, с которыми испытуемый должен выразить свое согласие или несогласие), продуктивные (здесь применяется тот или иной вид собственной творческой продукции испытуемого: вербальной, образной, материальной, спонтанно созданной или воспроизведенной по инструкции самим испытуемым), действенные (испытуемый получает задание выполнить некоторый комплекс практических действий, по характеру которых судят о его психологии), физнологические (в данном случае психодиагностика производится на основе анализа непроизвольных физических или физиологических реакций организма человека).

К примеру, для оценки психологии некоторого человека можно использовать его ответы на прямые или косвенные вопросы, его согласие или несогласие с теми или иными суждениями, результаты его устной, письменной, изобразительной, технической или иной деятельности, его произвольные и непроизвольные действия и реакции в ответ на некоторые стимулы и многое другое. Этой же цели могут служить также электроэнцефалограмма, электрокардиограмма, электромиограмма, кожно-гальваническая реакция (КГР) и другие рефлексы, включая сердечно-сосудистые рефлексы и рефлексы дыхательной системы.

1. По адресату тестового материала психодиагностические методики делятся на сознательные, апеллирующие к сознанию испытуемого, и бессознательные, направленные на неосознаваемые реакции человека. Примером методик первого типа могут служить опросники, а примером второго -- проективные методики.
2. По форме представления тестового материала испытуемым психодиагностические методики делятся на бланковые (представляют собой тестовый материал в письменной или какой-либо иной знаковой форме: рисунок, схема и т.п.), технические (представляют испытуемому тестовый материал в аудио-, видео- или киноформе, а также через иные технические устройства и машины), сенсорные (представляют материал в виде физических стимулов, непосредственно адресованных органам чувств).
3. По характеру данных, используемых для психодиагностических выводов, методики подразделяются на объективные (используются показатели, не зависящие от сознания и желания испытуемого или экспериментатора) и субъективные (употребляются данные, зависящие от желания и сознания экспериментатора или испытуемого, относящиеся к их внутреннему опыту и зависящие от него). Примером методик объективного типа могут служить тесты, включающие анализ физиологических, рефлексивных показателей или практических результатов деятельности испытуемого, при пользовании которыми субъективизм в оценках сведен к минимуму. С другой стороны, классическим примером методики субъективного типа является такая, которая в основном опирается на интроспекцию и выводы, делаемые на базе интуиции и внутреннего опыта.
4. По критерию наличия тестовых норм психодиагностические методики делятся на имеющие подобные нормы и не располагающие ими. Наконец, по внутренней структуре психодиагностические методики можно разделить на мономерные и многомерные. Первые характеризуются тем, что в них диагностируется и оценивается единственное качество или свойство, а вторые -- тем, что они предназначены для психодиагностики и оценки сразу нескольких однотипных или разнотипных психологических качеств человека. В последнем случае психодиагностическая методика подразделяется, как правило, на несколько частных методик -- подшкал, оценивающих отдельные психологические качества. Например, известный тест Спилбергера--Ханина для оценки тревожности это мономерная методика, а личностный тест Кеттела -- многомерная методика.

Одна и та же психодиагностическая методика одновременно может рассматриваться и квалифицироваться с разных сторон, по различным критериям. Поэтому **почти любую методику можно отнести не к одной, а сразу к нескольким классификационным группам.** В этой связи выделенные и описанные выше критерии классификации психодиагностических методик следует расценивать не как взаимоисключающие, а как взаимодополняющие друг друга в характеристике разных методик, как возможные аспекты их анализа и разделения на классы.

Все методы психодиагностики можно **разделить на научные и практические,** хотя такое деление условно. Большинство известных психодиагностических методик используется как в практической психодиагностике, так и в научно-исследовательском экспериментировании. Однако между ними все же есть разница, которая заключается в том, что научно-исследовательские методики главным образом ориентированы на выявление и последующее изучение того или иного психологического качества в целях его сугубо научного познания, а практические - на оценку степени его развития и использования в практических целях. Кроме того, научная методика может быть уникальной, трудоемкой, дорогостоящей и применяться только в рамках научного исследования, будучи из-за указанных ее качеств Непригодной для широкой практической психодиагностики. Практическая же методика, напротив, должна быть универсальной, простой и относительно дешевой.

***3.2 Наблюдение как важнейший метод социально – психологического исследования. Специфика наблюдения как научного метода, его отличие от обыденного процесса. Цели, категории, единицы наблюдения. Подготовка протоколов наблюдения. Возможности и ограничения метода. Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма***

Наблюдение (планомерное, целенаправленное восприятие) является базовым методом психологического изучения профессиональной деятельности. С помощью наблюдения определяют характер профессиональных задач, структуру рабочих операций, направление и интенсивность потоков информации, участие различных анализаторных систем в приеме информации, объекты внимания и запоминания, особенности профессионального взаимодействия и т. д. Оценка профессионализма работника необходима для разработки дифференцированной профессиограммы, описывающей психологические требования как к рядовому работнику, так и к профессионалу «экстра-класса».

**Наблюдение** является самым «старым» методом психологии и представляет собой преднамеренное, систематическое и целенаправленное восприятие явлений с целью изучения их специфических изменений в определенных условиях и отыскание смысла этих явлений, которые непосредственно не даны. В случае получения данных об открытом поведении, о действиях индивидов метод наблюдения играет весьма важную роль. Главная проблема, которая встает при применении метода наблюдения, заключается в том, как обеспечить фиксацию каких-то определенных классов характеристик, чтобы «прочтение» протокола наблюдения было понятно и другому исследователю, могло быть интерпретировано в терминах гипотезы.

Наблюдение как метод исследования имеет ряд очевидных преимуществ. Еще до разработки программы исследования специалист должен почувствовать специфику объекта, ознакомиться с местной практикой распределения авторитетов, ценностей, социальных ролей, понять особенности среды и т.п.

В то же время наблюдение является рядовым и далеко не единственным методом социологического исследования, что связано с ограниченностью самого метода.

Отметим также, что не все социальные явления поддаются непосредственному наблюдению. Например, очень трудно путем наблюдения выявить неопредмеченные производственные взаимосвязи, зависимости, отношения. Для изучения необходимы и другие методы: контент-анализ, опрос и др. Кроме того, наблюдение возможно лишь в момент события.

**Виды наблюдения**

Различают следующие типы (виды) наблюдения: структурированное, неструктурированное, включенное, внешнее, полевое, лабораторное, систематическое, случайное.

**Неструктурированное** наблюдение (иногда его называют неконтролируемым) обычно не имеет четкого плана. В ходе такого наблюдения не определяются элементы изучаемого объекта, редко ставится проблема единиц измерения, их качества, высока доля избыточной информации. Надежда возлагается в основном на интуицию наблюдателя, целью которого является получение первичной информации об объекте.

**Структурированное** (контролируемое) наблюдение предполагает:

- разработку системы документов и показателей, характеризующих выделенные для наблюдения элементы объекта;

- наличие разработанного плана;

- анализ установок наблюдателей относительно природы и структуры изучаемого объекта.

**Контролируемое** наблюдение служит основным методом сбора первичной информации либо дополняет другие методы диагностики. **Невключенное** наблюдение (иногда его называют внешним) ведет исследователь, находящийся вне объекта и старающийся свести к минимуму свое вмешательство в ход событий. Такое наблюдение практически сводится к регистрации событий. При **включенном** наблюдении диагност участвует в изучаемых процессах, взаимодействует с работниками, может даже вмешиваться в события. **Полевое** исследование проводится в естественной для данного объекта среде (в деревне, городе и т.п.). **Лабораторное** же исследование искусственно организуется специалистом, который создает экспериментальную ситуацию, моделирует ее внешние условия.

Наконец, **систематические** и **случайные** наблюдения различаются периодичностью и спецификой цели исследований. Первые позволяют выявить именно динамику изучаемых процессов.

Недостатком метода систематического наблюдения является трудность операционализации и сравнения данных за различные сроки, так как есть риск сделать вывод на основе разнопорядковых данных.

*Для регистрации различных действий объекта наблюдения используются следующие документы:*

а) карточка наблюдения – предназначена для регистрации признаков наблюдения в строго формализованном и, как правило, в закодированном виде;

б) протокол наблюдения – предназначен для комбинированной регистрации результатов наблюдения в формализованных и неформализованных процедурах. Отражает алгоритм взаимодействия различных карточек наблюдения;

в) дневник наблюдателя – предназначен для фиксации результатов наблюдения. В нем отмечаются не только сведения об объекте, но и действия исследователя в ходе наблюдения, дается оценка инструментария.

Для более четкой, объективной и ясной картины широко применяются такие методы, как «фотография» рабочего дня, хронометраж, самонаблюдение и анализ результатов трудовой деятельности.

***Хронометраж***, как правило, служит для определения и анализа нормативов по труду и определения их длительности. Хронометраж применяют с целью:

– определения, а иногда и установления нормативов времени, которые необходимы для выполнения трудовых операций. В основном временные нормативы, установленные для выполнения определенного рода операций, зависят от степени сложности отдельных элементов;

– проведения проверки уже существующих документально нормативов времени и степени их выполнения в трудовой деятельности;

выявления, по какой причине происходит невыполнение установленных норм;

– определения трудовых затрат, когда операции слишком кратковременны и иными методами зафиксировать их не удается.

Для проведения хронометража используют обычную или графическую форму хронокарты. Перед проведением хронометража психологу необходимо проинформировать работника и рассказать о задачах и целях предстоящего хронометража, постараться снять напряжение с работника.

***«Фотография» рабочего дня*** представляет собой временную регистрацию всех совершенных работником трудовых действий в течение одного трудового дня, режим труда, время отдыха, вынужденная остановка работы и так далее.

Наблюдение (планомерное, целенаправленное восприятие) является базовым методом психологического изучения профессиональной деятельности. С помощью наблюдения определяют характер профессиональных задач, структуру рабочих операций, направление и интенсивность потоков информации, участие различных анализаторных систем в приеме информации, объекты внимания и запоминания, особенности профессионального взаимодействия и т. Д. Оценка профессионализма работника необходима для разработки дифференцированной профессиограммы, описывающей психологические требования как к рядовому работнику, так и к профессионалу «экстра-класса».

Преимущества метода наблюдения: непосредственное восприятие и фиксация актов социально-профессионального поведения; отражение конкретных процессов в конкретных ситуациях; более точное измерение степени интенсивности актов или способов поведения; возможность проверки опосредованных способов (анкет и опросников); снятие влияния установок на стереотипность ответов вопросников и соответствующих форм психологической защиты; возможность целостной оценки социальной ситуации.

Недостатки метода наблюдения: сильное влияние установок, психических и функциональных состояний наблюдателя на результаты его деятельности; перцептивная готовность на подтверждение своей гипотезы; влияние лиц, за которыми осуществляется наблюдение; трудности интерпретации вследствие каузально-атрибутивных искажений; значительные затраты времени; ошибки личностного и психологического происхождения:

а) «гало-эффект» (гало – радужные круги вокруг солнца и луны), основывающийся на обобщенном впечатлении наблюдателя, оценке в "черно-белых красках" отдельных проявлений личности военнослужащего;

б) «эффект снисхождения», проявляющийся в тенденции давать преувеличенно положительную оценку происходящему;

в) «ошибка центральной тенденции», заключающаяся в стремлении усреднять оценки наблюдаемых процессов;

г) «логическая ошибка», основывающаяся на ложности суждения о тесноте связи каких-либо качеств человека (например, тенденция считать, что обходительные люди обязательно добрые);

д) «ошибка контраста», то есть подчеркивание черт испытуемого, противоположных имеющимся у наблюдателя;

е) «стереотипы первого впечатления» - зависимость отношения к человеку от первого впечатления, часто определяемого профессиональными, этническими и возрастными факторами.

***3.3 Эксперимент, тестирование, опрос, метод исследования процессов и результатов деятельности, моделирование. Специфика методов, формы представленности. Достоинства и недостатки методов***

**Метод эксперимента** — основной метод [психологии](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/istoriya-psihologii.html); отличается тем, что исследователь специально создает обстоятельства, стимулирующие проявление определенного психического явления. При этом устанавливается влияние отдельных факторов на его возникновение и динамику.

**Тест** — это особого рода испытание, в ходе которого испытуемый выполняет или специально разработанное задание, или отвечает на вопросы, отличающиеся от вопросов анкет или интервью. Вопросы в тестах носят косвенный характер. Тесты не являются специфическим социально-психологическим методом, они широко применяются в различных областях психологии. Когда говорят о применении тестов в социальной психологии, имеют в виду чаще всего личностные тесты, реже — групповые тесты. Тестов, имеющих значение для диагностики группы, не так много. В качестве примера можно назвать получивший широкое распространение социометрический тест, который будет рассмотрен особо в разделе, посвященном малой группе.

Особой специфики применения этого метода в социально-психологическом исследовании нет: все методологические нормативы применения тестов, принимаемые в общей психологии, являются справедливыми и здесь.

**Опрос** — представляет собой метод, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов. Среди многочисленных видов опросов наибольшее распространение в социальной психологии получают интервьюирование и анкетирование (особенно при исследованиях больших групп).

Метод **анкетирования** — письменный опрос, при котором общение между исследователем и респондентом, являющимся источником необходимой информации, опосредуется анкетой.

**Интервьюирование** — метод сбора информации, предусматривающий устное обращение исследователя к определенной совокупности людей с вопросами, содержание которых представляет изучаемую проблему. В ходе интервью проявляются все описываемые в социальной психологии способы воздействии одного человека на другого, действуют все законы восприятия людьми друг друга, нормы их общения.

Главные методологические проблемы, которые возникают при применении этих методов, заключаются в конструировании вопросника. Первое требование здесь — логика его построения, предусмотрение того, чтобы вопросник доставлял именно ту информацию, которая требуется по гипотезе, и того, чтобы информация эта была максимально надежной.

**Изучение документов** имеет большое значение, поскольку при помощи этого метода возможен анализ продуктов человеческой деятельности. Особая проблема возникает здесь в связи с тем, что интерпретирует документ — исследователь, т. е. человек со своими собственными, присущими ему индивидуальными психологическими особенностями. Важнейшую роль при изучении документа играет, например, способность к пониманию текста.

Для преодоления «субъективности» в интерпретации исследователем документа вводится особый прием, получивший название **«контент-анализ»** (буквально: «анализ содержания»). Это особый, более или менее формализованный метод анализа документа, когда в тексте выделяются специальные «единицы», а затем подсчитывается частота их употребления. Метод контент-анализа есть смысл применять только в тех случаях, когда исследователь имеет дело с большим массивом информации, так что приходится анализировать многочисленные тексты.

Существование множества психодиагностических методик объясняется не только большим количеством свойств, которые с их помощью приходится оценивать, но также тем, что практически все методики имеют ограничения в применении, в силу которых приходится создавать и использовать другие методики, не обладающие подобными ограничениями.

**Достоинства и недостатки некоторых типов методик**

Достоинство методик, обращенных к сознанию, в том, что они позволяют судить о психологии данного человека непосредственно на основе того, что говорит он о себе или окружающие люди о нем. Однако испытуемый может недостаточно искренне или некритично отвечать на адресованные ему вопросы, в том числе под влиянием субъективно воспринятой инструкции, предвзятого отношения к психодиагносту или ситуации психодиагностики. Словом, сознательное субъективное искажение результатов тестирования - один из самых серьезных недостатков данной группы методик. Правда, некоторые специальные приемы, используемые конструкторами подобных методик, в частности введение в ее структуру контрольных вопросов, суждений, специально оценивающих степень искренности отвечающего, позволяют существенно снизить уровень субъективности получаемых результатов. Вместе с тем заметим еще раз: полностью избежать данного недостатка в подобного типа методиках практически невозможно, что делает их не всегда валидным, надежным и однозначным измерительным инструментом.

**Преимущество объективных методик**, опирающихся на непроизвольные действия и реакции, а также продукты деятельности, заключается в том, что они позволяют избежать субъективности, и в этой связи достаточно надежны. Вместе с тем их валидность и однозначность, а также точность иногда оставляют желать лучшего. Поясним сказанное. Объективные показатели не всегда отражают своими изменениями именно те психологические свойства, для оценивания которых они предназначаются. Например, физиологические реакции не всегда соответствуют психологическим свойствам и состояниям человека. Они, кроме того, связаны с сиюминутными физическими состояниями организма, а не только психологическими процессами, и в этом смысле не вполне однозначны. Для показателей подобного рода трудно разработать тонкую измерительную шкалу, позволяющую выявлять различные степени проявления диагностируемого качества и дифференцированно их оценивать. другими словами, объективные показатели не являются точными мерками силы отражаемого в них свойства допустим, что для выводов о наличий у ребенка определенного отношения к членам своей семьи используются особенности рисунка семьи, сделанного самим ребенком. Такой рисунок, как показано в многочисленных исследованиях, действительно может отражать сложившиеся в семье отношения, но, помимо этого, также и художественно-изобразительные способности ребенка, его желание рисовать, стремление понравиться психологу, настроение в момент тестирования и многое другое. В зависимости от всего этого может меняться характер рисунка, в том числе те признаки, по которым обычно судят об отношениях ребенка к отдельным членам семьи.

**Проективные методики** по сравнению со всеми уже рассмотренными имеют одно весьма существенное **достоинство**: они, как правило, валидны и относительно надежны при высоком уровне профессиональной подготовки пользователя. Они менее субъективны и мало подвержены случайным, ситуативным влияниям. Недостаток их - трудоемкость и значительные временные затраты, необходимые для получения нужного психодиагностического результата.

**Вопросы для контроля**

1. В чем отличие количественных и качественных методов психодиагностики?
2. Требования, предъявляемые к количественным методикам: понятия «надежность», «валидность».
3. Дайте характеристику качественных методов психодиагностики, возможности, области применения, ограничения.
4. Наблюдение как важнейший метод социально – психологического исследования.
5. Специфика наблюдения как научного метода, в чем его отличие от обыденного процесса.
6. Подготовка протоколов наблюдения. Возможности и ограничения метода наблюдения.
7. Эксперимент, тестирование, опрос, метод исследования процессов и результатов деятельности, моделирование, в чем специфика методов.
8. Достоинства и недостатки методов психодиагностики.

## Тема 4. Подбор, отбор персонала

*Цель темы*: рассмотреть возможности применения психодиагностики при подборе и отборе персонала.

*План темы*:

4.1 Оценки индивидуально-личностных особенностей кандидатов для решения задач отбора и подбора работников на вакантные места, при проведении кадровых конкурсов, при ротации кадров с учетом соответствия сотрудников определенным должностным и профессиональным требованиям.

4.2 Профессиограмма как критерий оценки претендента на должность. Психограмма как важнейшая часть профессиограммы с точки зрения требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека. Профессиографирование. Схема описания профессии и модульный подход к профессиографированию (М.А. Дмитриева).

4.3 Оценочное интервью при приеме сотрудников на работу. Подготовка, организация, проведение. Структура и задачи каждого из этапов интервью. Использование стрессовых методик: задачи и условия применения. Использование ролевых и имитационных игр в диагностике профессионально важных качеств претендента.

4.4 Экспертная оценка профессионально важных свойств. Диагностика профессионально важных качеств (Методика самооценки профессиональной пригодности и способностей, Т.А. Ратанова, модиф. - О.Б. Полякова).

4.5 Проблема профессиональной пригодности и пути адаптации человека к требованиями профессии («Опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия», Р.Х. Исмаилов; «Опросник для оценки проявлений дезадаптации», О.Н. Родина). Агрессивность как проявление дезадаптации и диагностика агрессивности (методика А. Басса, А. Дарки).

*Дискуссия по теме*: Каковы пути адаптации человека к требованиям профессии.

***4.1 Оценки индивидуально-личностных особенностей кандидатов для решения задач отбора и подбора работников на вакантные места, при проведении кадровых конкурсов, при ротации кадров с учетом соответствия сотрудников определенным должностным и профессиональным требованиям***

Общий контроль за политикой в сфере управления персоналом и окончательную ответственность за ее успех несет высшее руководство. На методы и эффективность поиска и отбора кадров влияет политика руководства в отношении персонала, обучения и развития работников и понимание значения поддержания хорошего морального климата в организации.

Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в контексте работы всей организации.

Основные предпосылки, определяющие эффективность работы по подбору и отбору кадров являются:

* постановка четких целей организации;
* разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
* наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

Поиск и отбор кадров связаны с кадровым планированием, анализом работы, оценкой исполнения, системой стимулирования, введением в должность, обучением и развитием персонала, а также со сложившейся организационной культурой.

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников.

Отбор работников нельзя осуществлять, лишь ориентируясь на какой-то один признак или решение какой-то одной задачи.

Комплексный подход к найму и отбору персонала состоит по меньшей мере из пяти основных задач:

* узнать о том, что представляет из себя должность, которая должна быть заполнена.
* определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы
* найти возможные источники и методы привлечения подходящих кандидатов
* определить, какие методы позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности
* обеспечить введение нового работника в должность и в организацию.

**Анализ работы**  является центральным пунктом планируемого комплексного подхода. Анализ работы позволяет получить:

* должностные инструкции;
* определение требований к должности.

**Должностные инструкции** определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя, ответственность и полномочия, ее место в формальной структуре организации.

**Требования к должности** в дополнение к описанию работы указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять эту работу: опыт, технические знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья и внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, личные и деловые качества, а также другие специальные требования, такие как, например, возможность переезда в другой город или частые командировки.

Конечно, вряд ли можно найти идеального или абсолютно подходящего кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Требования к должности могут служить основой для подготовки плана интервью с кандидатам на вакантную должность. Каждый вопрос интервью при этом должен быть увязан с требованиями к должности и направлен на то, чтобы выяснить, обладает ли кандидат необходимыми для успешной работы качествами.

Таким образом, требования должности являются основой процесса поиска и отбора кадров. Они дают ориентиры для оценки кандидатов и для принятия решения о приеме на работу.

Процесс анализа работы - это не только необходимая предпосылка эффективного отбора кадров, он также является основой для принятия решений по большинству кадровых вопросов. Анализ работы является основой оценки исполнения, основой разрабатываемых в организации программ обучения, системы поощрений, развития и продвижения по службе, а также для разработки рабочих методов и процедур. Все значительные изменения в требованиях к должности могут быть использованы как основа для пересмотра ставок заработной платы, перспектив продвижения или потребностей в обучении. Согласовав эти изменения с работником, их можно формализовать и включить в новый вариант требований к должности.

**Организация процесса отбора персонала**

Исходя из целей, процесс отбора должен быть достаточно хорошо формализован и подкреплен соответствующими положениями, инструкциями, типовыми формами и т.д.

Процедуры, на основании которых осуществляется отбор, должны быть хорошо отработаны, а персонал, проводящий отбор, должен иметь необходимую квалификацию и опыт.

Каждый этап решает свои задачи и отличается специфическими процедурами, методами и приемами работы.

На практике содержание процесса отбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, их последовательность могут изменяться в зависимости от характера деятельности организации, от специфики вакантной должности, от возможностей кадровой службы и т.д.

Например, тестированию обычно не подвергают работников, претендующих на относительно простые работы, для которых не требуется специальное обучение (например, грузчик, разнорабочий), либо, наоборот, на работу, которая требует высокого уровня профессионализма (юрист, специалист по телекоммуникациям). Справку о состоянии здоровья отдел персонала (отдел кадров) запрашивает, как правило, для профессий, требующих определенного уровня развития физических качеств (охранник, работник муниципальной полиции), или для профессий, имеющих дело с продуктами питания (продавец, повар, официант).

Проверка рекомендаций имеет большее значение для профессий, предполагающих высокую материальную или финансовую ответственность.

**Планирование процесса отбора.** Люди, принимающие участие в отборе, должны так спланировать свою работу, чтобы выделить достаточно времени на каждого кандидата без отвлечений на другие задачи. Времени должно быть достаточно для того, чтобы внимательно ознакомиться со всей предоставленной информацией о кандидате (резюме, рекомендации, документы, стандартная форма и др.). Для проведения отбора должно быть выделено специальное помещение, отвечающее необходимым требованиям: хорошая вентиляция и освещение, наличие необходимого количества столов, стульев, средств оргтехники и др.

Во время отбора важно создать благоприятную психологическую обстановку, принимая во внимание то, что для большинства кандидатов - это первый контакт с организацией. Кандидаты часто склонны судить об организации по тому, как организован процесс отбора, и их желание работать в организации в значительной степени будет зависеть от тех впечатлений, которые они получили при первых контактах с организацией.

Сведения о работнике, собранные с помощью стандартной формы, дают ориентиры для построения интервью с кандидатом. *Например, интервьюер может захотеть уточнить причины увольнения кандидата с предыдущего места работы или узнать более подробно о тех или иных направлениях его профессиональной деятельности.*

**Методы отбора кадров.** Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы:

1. Предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме и результатов предварительного интервью).
2. Сбор информации о кандидате (от других людей).
3. Личностные опросники.
4. Тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.
5. Групповые методы отбора.
6. Метод решение проблем.
7. Собеседование/интервью.
   * + 1. *Предварительный отбор* (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме и результатов предварительного интервью).

Предварительное интервью - обмен информацией между работником кадровой службы (секретарь, инспектор отдела кадров или менеджер по персоналу) и претендентом на должность. Информация используется, чтобы установить соответствуют ли навыки, способности и отношение кандидата к работе требованиям вакантной должности. Обычно это интервью занимает несколько минут.

* + - 1. *Сбор информации о кандидате*. Заполнение кандидатами специально разработанной стандартной формы. В ряде случаев кандидатам предлагается представить резюме и написать автобиографию. Анализ сведений, указанных в стандартной форме, и его сопоставление с требованиями к должности позволяет произвести предварительный отсев части кандидатов, не подходящих по формальным признакам для работы в организации.

Часто возникает необходимость проверки сведений, предоставляемых кандидатами.

3*. Личностные опросники*. Для оценки кандидатов в процессе отбора часто бывает необходимо определить, в какой степени их личные качества соответствуют требованиям работы (должности). Личностные опросники измеряют такие черты личности, как коммуникабельность, уровень личностной зрелости, эмоциональную устойчивость, склонность к лидерству и др. Среди наиболее часто используемых методов исследования личности используются 16 - факторный личностный опросник Кеттелла, MMPI (Миннесотский многофакторный личностный опросник), личностный опросник Айзенка, методика Майерс-Бриггз.

Информация, получаемая с помощью личностных опросников, довольно сложна, и для ее интерпретации необходимы квалифицированные специалисты-психологи. Прогностическая валидность личностных опросников, то есть их способность предсказывать будущую профессиональную успешность кандидатов, невысока. Это обусловило все меньшее их использование при отборе в последние годы. Однако, личностные опросники оказываются достаточно полезны в тех случаях, когда надо отсеять тех претендентов, которые очевидно не подходят для данной работы: например, малообщительных людей для работы, требующей боль­шого числа социальных контактов, или высокотревожных людей для работы, требующей высокой эмоциональной устойчивости.

4.*Тесты*  в настоящее время получили самое широкое применение. При оценке способностей кандидатов используют тесты для одномерного и многофакторного исследования способностей.

Многофакторные методы представляют собой набор тестов, дающих оценку способностей кандидатов по ряду показателей, потенциально связанных с работой. Однако, следует иметь в виду, что эти многофакторные методы выявляют не все важные для работы способности. В последнее время к тестам относятся довольно осторожно, их использование для целей профессионального отбора вызывает часто серьезную критику, поскольку в ряде случаев они не выполняют своей основной функции - прогноз уровня будущей успешности кан­дидата.

5. *Групповые методы отбора* применяют тогда, когда есть возможность собрать ряд кандидатов вместе, и специалист, занимающийся отбором, оценивает их в процессе использования ряда процедур. Это могут быть групповые дискуссии, деловые игры, упражнения на решение проблем.

6. *Метод решения проблем*. Баскет-метод (от английского basket- корзина). Этот метод сконструирован так, чтобы имитировать реальную рабочую ситуацию. В типичном случае перед кандидатом ставится ряд задач, для решения которых ему предлагается ряд материалов: письма, служебные записки, докладные записки, требования, жалобы и т.д. В пределах отведенного времени кандидат должен распределить имеющиеся в "корзине" проблемы по степени важности, организовать имеющийся материал, спланировать свои действия, делегировать полномочия, отыскать необходимую информацию.

Оценивается: логика анализа предложенных проблем, качество решений кандидата, способность отделять существенную информацию от несущественной, определять степень приоритетности проблем и др.

7. *Собеседование/интервью.*

***4.2 Профессиограмма как критерий оценки претендента на должность. Психограмма как важнейшая часть профессиограммы с точки зрения требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека. Профессиографирование. Схема описания профессии и модульный подход к профессиографированию (М.А. Дмитриева)***

Методику и технику получения и обработки значимых с точки зрения психологии характеристик труда обозначают понятием психологической профессиографии.

Под понятием психологической профессиографии понимается весь комплекс способов и технических средств, с помощью которых определяются все оказывающие психологическое воздействие факторы (кроме собственно психологических, такими факторами могут быть и некоторые физиологические, социальные, организационные, технические, экономические и др.), прямо или опосредованно влияющие на трудовую деятельность и производительность труда человека.

Профессиограммы можно подразделить на частные и комплексные.

*Частные профессиограммы* дают лишь частичное представление о работе. (Отражает лишь физиологические, или санитарно-гигиенические, или социологические, или технологическо-экономические показатели). Использование подобных профессиограмм ограничивается областью, связанной с соответствующей наукой, или смежными областями.

*Комплексная профессиограмма* является всесторонним описанием работы, в котором собраны результаты профессиографии всех дисциплин эргономики и соответствующих специальных дисциплин (техника, организация, экономика). Сведения, вошедшие в перечень характеристик, содержащихся в профессиограмме, доступны для всех специалистов, участвовавших в ее составлении, и могут быть использованы ими в их практической работе.

***4.3 Оценочное интервью при приеме сотрудников на работу. Подготовка, организация, проведение. Структура и задачи каждого из этапов интервью. Использование стрессовых методик: задачи и условия применения. Использование ролевых и имитационных игр в диагностике профессионально важных качеств претендента***

Среди методов отбора интервью занимает особое положение. Это связано с тем, что интервью с кандидатом позволяет одновременно решить широкий круг задач.

Интервью часто является центральным и основным элементом отбора. Это наиболее широко используемый метод отбора. К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов.

На содержание и структуру интервью оказывает влияние целый ряд факторов. При подготовке к проведению интервью следует учитывать три источника этих влияний:

Интервью с кандидатом на вакантную должность должно быть тщательно спланировано.

План проведения интервью должен содержать прямые вопросы о предшествующей трудовой деятельности, профессиональном опыте, образовании и квалификации, соответствии состояния здоровья кандидата требованиям данной должности, финансовом, семейном положении и т.д. Цель предварительного планирования состоит также в том, чтобы не задавать вопросов, уже содержащихся в стандартной форме.

Многие организации имеют стандартную схему проведения интервью, в основе которой лежит типовая форма, содержащая фиксированный набор вопросов к кандидату. Однако, следует иметь в виду, что для отбора работников на разные должностные позиции может потребоваться разработка новых стандартных форм с учетом требований к должности (например, интервью при отборе продавца, будет существенно отличаться от интервью при отборе директора магазина или коммерческого директора торговой компании).

С другой стороны, интервью не должно создавать у кандидата впечатления, что его опрашивают по вопросам заранее заготовленной анкеты. Кандидата следует поощрять, чтобы он больше рассказывал о себе, о своем опыте, знаниях, задавал вопросы и предлагал свои идеи.

Информация по каждому пункту интервью может собираться без какого-либо заранее определенного порядка вопросов, после чего собранная информация заносится в стандартную форму и анализируется.

В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться разные **типы интервью**:

* структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
* неструктурированное (проводимое в свободной форме);
* интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
* панельное (проводимое специально созданной комиссией);
* групповое (интервью с группой кандидатов);
* один на один.

**Панельное интервью**

Это интервью с кандидатом, которое проводит специально созданная комиссия. В комиссию обычно включают представителя высшего руководства, руководителя подразделения в которое отбирается работник, непосредственного руководителя, представителя кадровой службы и 1-2 профильных специалистов.

Панельное интервью может быть организовано на основании разделения обязанностей между членами комиссии.

**Преимущество** панельного интервью состоит в том, что с кандидатом смогут познакомиться одновременно ряд людей, заинтересованных в данном назначении, что обеспечивает рассмотрение с разных сторон степени пригодности кандидата для данной должностной позиции. Панельное интервью позволяет оценить не только профессиональную квалификацию кандидата, но и его соответствие культуре организации, существующим в ней нормам, традициям и т.д.

**Недостатки** панельного интервью:

* неподготовленность отдельных членов комиссии к участию в интервью;
* существенные расхождения в мнениях и интересах у разных членов комиссии (Это может выражаться в том, что члены ко­миссии могут по-разному оценивать важность заполнения данной вакансии или расходиться в отношении тех требований, которые предъявляет работа к кандидату. Следствием этого могут быть расхождения в оценках между членами комиссии и опасность ошибки при принятии окончательного решения о приеме);
* излишне формальный подход членов комиссии к проведению интервью (Это не дает возможности создать во время беседы с кандидатом доверительной и непринужденной обстановки, не позволяя многим кандидатам полностью раскрыть свой потенциал.);
* социально-психологические факторы (На оценку комиссии могут оказывать влияние хорошо известные психологические феномены, такие как эффект ореола, групповое давление, конформизм отдельных членов комиссии и др.).

**Типы вопросов в интервью**

В ходе интервью для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает умение правильно задавать вопросы.

Интервьюер должен избегать соблазна внушения кандидату возможных ответов, а также наводящих вопросов, то есть таких вопросов, которые подсказывают, какой тип ответа он ожидает получить. При проведении интервью следует соблюдать баланс между закрытыми и открытыми вопросами, и рефлексивными замечаниями или рефлексивными вопросами.

*Примеры наводящих вопросов:*

* Для этой работы важна аккуратность. А вы аккуратный человек?
* Я думаю, что вы жалеете об этом сейчас, не так ли?
* У нас очень много работы и часто приходится работать с высокой нагрузкой. Как вы относитесь к работе в условиях высокой нагрузки?

*Примеры открытых вопросов:*

* Что заставило Вас принять решение о ... ?
* Расскажите мне о ...?
* Как получилось, что...?

*Примеры прямых или закрытых вопросов*

* Какие оценки были у Вас по каждому предмету?
* Сколько человек непосредственно подчинялось Вам?
* Сколько месяцев Вы работали в ... ?

*Примеры рефлексирующих замечаний/вопросов*

Такие замечания или вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают.

• Как я понял, Вы предпочитаете работу с высоким уровнем ответственности?

* Итак, Вы любите заниматься спортом?
* Мне показалось, что Вы плохо реагируете на критику в Ваш адрес?

**Основные требования к проведению интервью**

Интервью должно быть своего рода испытанием для кандидата. Вопросы должны быть направлены на получение значимой информации, на выявление сильных и слабых сторон кандидата и на возможно более полное раскрытие его потенциала.

Не следует давать возможность кандидатам избегать ответов на какие-то вопросы. Следует также обращать внимание на то, *как* кандидат отвечает на вопросы (учет невербальных характеристик: поза, жесты, мимика и т.д.). Часто это может дать даже больше информации, чем само содержание ответа.

Трудно предположить, что работники организации, отвечающие за решение задачи поиска и отбора кадров, изначально обладают всеми необходимыми навыками проведения интервью. Как и в любом деле, для успешного решения этой задачи им нужна тренировка и обучение.

* Интервьюер должен быть обучен тому, как проводить интервью и должен быть знаком с типичными ошибками, которые чаще всего препятствуют принятию верного решения в процессе отбора.
* Интервьюер должен уметь проводить интервью с любыми кандидатами, независимо от уровня их квалификации, образования, культурного уровня. Он должен учитывать, что интервью - это также одно из средств связи с общественностью (Public Relations) .

При проведении интервью интервьюер должен иметь должностные инструкции, требования к должности для каждой вакансии.

**Система оценки кандидатов**

Система оценки кандидата должна обладать следующими характеристиками:

* она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов
* она должна стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев
* она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения.
* она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

**Пример системы оценок.**

**5 *Отличный кандидат.*** Нет недостатков как в отношении про­фессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, может быть принят на работу.

***4 Хороший кандидат (выше среднего уровня).*** Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей уверенности.

***3 Средний кандидат.*** Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях.

***2 Ниже среднего.*** Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его зачисления на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов).

***1 Абсолютно неподходящий кандидат.*** Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность.

При оценке кандидатов следует использовать всю шкалу оценок. Специалисты, осуществляющие отбор, должны стараться избежать искушения выставлять всем кандидатам средние оценки. Нельзя также ставить оценки с плюсом или с минусом (3+ или 5-).

Всегда есть вероятность того, что ни один из кандидатов не удовлетворит требованиям данной вакансии. Однако, в ряде случаев давление тех или иных обстоятельств может спровоцировать неверное решение: прием на работу неподходящего кандидата или "лучшего из худших". Спешка и стремление найти простое решение являются плохими советчиками. Несмотря на возможность дополнительных расходов, затраты времени и сил, следует продолжать процесс отбора до тех пор, пока не будет найден кандидат, действительно устраивающий организацию.

**Возможные ошибки при оценке кандидатов**

Интервью является процессом межличностного взаимодействия, поэтому надо иметь в виду возможность искажений и ошибок, свойственных межличностному восприятию.

* ***Ошибка центральной тенденции*** возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто- то из кандидатов лучше, а кто- то хуже).
* ***Ошибка снисходительности*** - большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к приему на работу неподходящих работников.
* ***Ошибка высокой* требовательности** - большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка приводит к отсеиванию потенциально пригодных к работе кандидатов.
* ***Эффект ореола*** возникает тогда, когда интервьюер оценивает кандидата как хорошего или плохого, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая, в его глазах перевешивает все остальные.
* ***Ошибка контраста*** возникает тогда, когда средний кандидат оценивается высоко, если он идет после нескольких слабых кандидатов, или низко, если он идет после нескольких сильных кандидатов.

• ***Стереотипизация***- это тенденция сравнивать кандидата со стереотипом "идеального кандидата". Этот стереотип может сильно различаться у разных интервьюеров и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы.

**Решение о приеме кандидата на работу**

Решение о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы, четкий план интервью и грамотное его проведение и продуманная система оценки деловых и личных качеств кандидата.

***4.4 Экспертная оценка профессионально важных свойств. Диагностика профессионально важных качеств (Методика самооценки профессиональной пригодности и способностей, Т.А. Ратанова, модиф. - О.Б. Полякова)***

Экспертная оценка - диагностический метод измерения, с помощью которого качественные особенности психических явлений получают свое числовое выражение в форме количественных оценок. Суть экспертного оценивания состоит в формализованном выражении объективной информации о поведении и качествах личности в ряде субъективных мнений и оценок. Этот метод может быть широко использован для оценки качеств личности при составлении психологических характеристик.

Метод экспертных оценок - формализованная процедура сбора, анализа и интерпретации независимых суждений достаточного количества экспертов о степени выраженности каждого из подлежащих оценке психологических качеств работника со стороны хорошо знающих его руководителей, сотрудников.

Основным преимуществом метода является возможность создания интегративного психологического "портрета" специалиста, описания его личностных особенностей как системы взаимосвязанных, взаимозависимых и компенсирующих друг друга качеств. Это делает реальным более качественный прогноз обучаемости, позволяет целенаправленно выбирать средства воздействия с учетом возможной реакции на них данной личности, открывает пути к определению перспектив ее психологического и профессионального становления и развития.

Объективность собираемой экспертной информации обеспечивается привлечением широкого круга экспертов, которые наблюдают проявление индивидуально-психологических особенностей специалиста на протяжении достаточного времени при непосредственном общении в различных типах ситуаций, возникающих в процессе его работы.

Метод дает возможность оперативно собирать диагностическую информацию, быстро фиксировать динамику развития личности. Его применение не требует длительной подготовки и поиска или разработки сложного исследовательского инструментария. Этот метод является достаточно гибким, он легко модифицируется при возникновении новых задач, а также пригоден для многократного использования.

Целый ряд профессионально важных качеств личности бывает чрезвычайно трудно, а иногда и невозможно, выявить и оценить с помощью психологического анализа документов, применения анкет, личностных опросников и тестов. В этих случаях только экспертный метод дает возможность получить необходимые данные.

***4.5 Проблема профессиональной пригодности и пути адаптации человека к требованиями профессии («Опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия», Р.Х. Исмаилов; «Опросник для оценки проявлений дезадаптации», О.Н. Родина). Агрессивность как проявление дезадаптации и диагностика агрессивности (методика А. Басса, А. Дарки)***

*Признаки качества адаптации*

Показатели высокой адаптации малый срок, необходимый для эффективного включения в производство, высокие показатели выполнения должностных обязанностей, органичное вхождение в коллектив, активную позицию в качестве его единицы. Низкий уровень адаптации проявляется, в том, что работник медленно и неадекватно включается в производство и дает низкие трудовые показатели (В.Г. Подмарков)

*Успешность адаптации персонала* в организации. При высоком ее уровне: работа не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности; - освоен необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы; - наблюдается овладение профессиональной ролью; - трудовые показатели работника устраивают его руководителей; - поведение работника соответствует требованиям, установленным руководством; - у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой; - трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают чувство удовлетворения у работника; - достижения в работе связаны с ощущением жизненного успеха (И.М. Магура).

Достаточно подробно разработаны **критерии социально-психологической адаптации**: в сфере общественной активности — участие в общественной работе и удовлетворенность этим участием; в сфере межличностного общения — социометрический статус и удовлетворенность отношениями с товарищами (Георгиева, 1986), отношение к объединению (большая группа), отношение к коллективу (малая группа), удовлетворенность собой на работе, отношение к руководителю (Исмагилов, 1981), адекватность взаимодействия с другими участниками деятельности (Березин, 1988). Критериями психофизиологической адаптации считаются состояние здоровья, настроение, уровень тревожности, степень утомляемости, активность поведения (Блажене, 1986; Галыгин, 1986; Березин, 1988; Селин, 1990).

Общим показателем адаптированности является отсутствие признаков дезадаптации.

**Контрольные вопросы**

1. Роль оценки индивидуально-личностных особенностей кандидатов для решения задач отбора и подбора работников на вакантные места.
2. Роль оценки индивидуально-личностных особенностей кандидатов при проведении кадровых конкурсов, при ротации кадров с учетом соответствия сотрудников определенным должностным и профессиональным требованиям.
3. Роль профессиограммы для оценки претендента на должность.
4. Каково значение психограммы как части профессиограммы с точки зрения требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека.
5. Структура и задачи этапов подготовки, организации, проведения оценочного интервью при приеме сотрудников на работу.
6. Особенности использования ролевых и имитационных игр в диагностике профессионально важных качеств претендентов.
7. В чем заключается экспертная оценка профессионально важных свойств работников.
8. Решение проблемы профессиональной пригодности и пути адаптации человека к требованиями профессии.

## Тема 5. Индивидуальная диагностика персонала организаций

*Цель темы*: изучение индивидуальных особенностей личности при профессиональном определении, профессиональном росте, оценок потенциальных рисков, связанных с их деятельностью.

*План темы*:

5.1 Профессиональное самоопределение и профессиональный рост субъекта. Выявления профессионально важных качеств сотрудников. Деловая игра «Формирование модели «идеального» специалиста».

5.2 Исследование мотивации профессиональной деятельности (Методика «Диагностика мотивационной структуры личности», В.Э. Мильман; «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере», О.Ф. Потемкина). Мотивация достижения и мотивация избегание неудач их роль в профессиональной деятельности и диагностика. (Методика Т. Эллерса). Уровень субъективного контроля, его значение в профессиональных достижениях и возможности диагностики («Метод исследования уровня субъективного контроля», Дж. Роттер)

5.3 Профессиональная карьера и ее виды. Периодизация жизни и профессиональное развитие. Профессиональная карьера и самореализация («Якоря карьеры», Г.С. Никифоров; «Самоактуализационный тест», Ю.Е. Алешина с соавт).

5.4 Прогнозирование поведения сотрудников в типичных ситуациях для оценки потенциальных рисков, связанных с их деятельностью, удовлетворенность работой, выявление лояльности сотрудника организации (Тест «Удовлетворенность работой», В.А. Розанова; «Оценка лояльности сотрудника организации», Л.Г. Почебут, О.Е. Королева; Опросник привлекательности культуры организации, Г.С. Никифоров).

Дискуссия по теме: Роль мотивации достижения и мотивации избегание неудач в профессиональной деятельности персонала.

**Концепция личности как основа подхода к изучению**

**индивидуально-психологических особенностей человека**

Обычно психодиагностический тест строится на основе авторских представлений о структуре личности. То, как разработчик методики описывает и объясняет психологические особенности человека, определяет шкальную структуру и интерпретацию теста. Сбор и систематизация информации об испытуемом в ходе психодиагностического обследования происходит на основе субъективной модели личности, представленной в сознании диагноста. Составляющие этой модели влияют на выбор методик, структуру заключения по результатам обследования и способ изложения диагностической информации.

В современной психологии существует несколько наиболее распространенных подходов к изучению и анализу личности.

1. Конституциональный подход. В его основе лежит представление о том, что психологические особенности человека связаны с типом его конституции (строением тела, темпераментом), т.е. с врожденными генетически обусловленными параметрами.

2. Факторный подход основан на изучении и анализе личности с использованием методов математической статистики (факторного анализа). При этом характеристики личности, присутствующие в языке, объединяются в группы (факторы), которые впоследствии фигурируют как шкалы опросников. В рамках этого подхода разработан популярный в России тест Р.Кеттела 16PF.

3. Блочный подход. Предполагает выявление и выделение отдельных блоков, составных частей личности: направленность личности, характер, высшие психические функции (мышление, память, внимание, восприятие), темперамент. С точки зрения прогноза профессиональной успешности наибольшей информационной значимостью обладают верхние блоки: направленность личности, характер, высшие психические функции.

Блочный подход является наиболее удобным и технологически оправданным для анализа личности с использованием средств психодиагностики и разработки системы критериев психологического отбора.

4. Мотивационно-динамический подход. В основе этого подхода лежит тезис о том, что любое проявление личности может рассматриваться с учетом иерархически организованных уровней потребностей (мотивов). В качестве примера, можно предложить концепцию самоактуализации А. Маслоу. Согласно ей, потребности более высокого уровня (потребность в любви, потребность в социальном статусе, потребность в самоактуализации) возникают лишь после того, как человек удовлетворит базовые потребности, т.е. будет испытывать физиологический комфорт и чувство безопасности.

Л.Н. Собчик ввела понятие "ведущей тенденции", т.е. индивидуально-очерченного стиля восприятия, переработки и воспроизведения информации о познаваемом мире, которые трансформируются в мысли, переживания, поступки людей. Этот стиль пронизывает все уровни личности от генетически заданных до высших, сформированных в ходе социализации. В ходе анализа результатов психодиагностики выявление одной или нескольких ведущих тенденций личности позволяет более точно прогнозировать поведение человека и понимать его мотивационно-ценностные приоритеты.

Индивидуальный стиль деятельности устойчивая индивидуально-специфическая система психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности. ИСД позволяет людям с разными индивидуально-типологическими особенностями нервной системы, разной структурой способностей, темперамента, характера добиваться равной эффективности при выполнении одной и той же деятельности разными способами, компенсируя при этом индивидуальные особенности, препятствующие достижению успеха (Климов Е.А., 1990).

***5.1 Профессиональное самоопределение и профессиональный рост субъекта. Выявления профессионально важных качеств сотрудников***

Е. А. Климов понимает профессиональное самоопределение как одно из важнейших проявлений психического развития человека, как процесс его становления в качестве полноценного участника сообщества профессионалов и — более широко — социального сообщества в целом. Выполнение социально значимой деятельности, направленной на производство социально ценного продукта, является критерием смысловых и мотивационных поисков и решений человека. В этих решениях кристаллизованы сознательные и подсознательные аспекты, а в самом решении интегрируется предшествующий опыт и цели в будущем.

В отечественной литературе вопросы профессионального самоопределения субъекта наиболее последовательно и разносторонне рассматриваются в работах Э. Ф. Зеера, Е. А. Климова, Н. С. Пряжнпкова.

***5.2 Исследование мотивации профессиональной деятельности***(Методика «Диагностика мотивационной структуры личности», В.Э. Мильман; «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере», О.Ф. Потемкина). Мотивация достижения и мотивация избегание неудач их роль в профессиональной деятельности и диагностика. (Методика Т. Эллерса). Уровень субъективного контроля, его значение в профессиональных достижениях и возможности диагностики («Метод исследования уровня субъективного контроля», Дж. Роттер)

Б.Ф. Ломов указывает, что вопросы мотивации занимают ведущее положение в большинстве психологических исследований.

Первое направление характеризуется монистическими взглядами на понятие «мотив», когда за него принимаются разные и отдельные психологические феномены: потребности, цели, побуждение, намерение, устойчивые свойства, состояние и др. Второе направление может быть описано через объединение существующих точек зрения в единую концепцию, рассматривающую мотив как сложное интегральное (системное) психологическое образование. Объединяет данные два направления то, что мотив воспринимается ими как конкретный психологический феномен.

В качестве теоретической основы определения понятия мотива, мы будем опираться на работы Л.И. Божович, А.Н. Леонтьева, посвященные теории развития мотивации.

В современной психологии слово мотивация используется в двояком смысле: как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение, сюда входят, в частности, потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и многое другое, и как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне. Но мотивация обусловлена потребностями личности, условиями деятельности. Так как с учетом этих факторов происходит принятие решения, формирование намерения.

Выделение мотивационных доминант имеет принципиальное значение, так как они обусловливают принятие человеком решения и при объяснении основания действия и деятельности становятся аргументами принятого решения.

Одна из наиболее известных и популярных теорий мотивации была предложена известным американским психологом А.Маслоу. Согласно теории А.Маслоу, поведение человека детерминировано его потребностями – состояниями, создаваемыми нуждой в объектах, необходимых для его существования и выступающих источником его активности. А. Маслоу выделил пять качественно разных групп человеческих потребностей:

1. физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
3. социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми - чувство “локтя” и поддержка;
4. потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
5. потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные, пока не удовлетворены потребности более низких уровней их воздействие на мотивацию человека будет приоритетным.

Предметом изучения во многих исследованиях (А.З. Абзалова, Б.И. Додонов, Т.П. Дмитриева, и др.) явилась типология мотивации профессиональной деятельности. Самая распространенная типология мотивационной структуры представлена у Т.Н. Антоновой, К. Замфир, Л.Е. Курнешовой. В основном данные авторы выделяют два типа мотивации профессиональной деятельности: внешний и внутренний. О внутреннем типе мотивации можно говорить, если деятельность значима для личности сама по себе, и личность получает удовольствие непосредственно от самой деятельности. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей (мотивы социального престижа, зарплаты и т.п.), то это внешняя мотивация.

Более углубленное изучение типов мотивации профессиональной деятельности, предложила К. Замфир. Она исходит из представления о трех типах мотивации: внутренней мотивации, внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации. Под внутренними мотивами автор понимает то, что порождается в сознании человека самой трудовой деятельностью: понимание ее общественной полезности; удовлетворение, которое приносит работа, т.е. результат и процесс труда. Внутренняя мотивация возникает, из потребностей самой деятельности, когда человек трудится с удовольствием, без какого-либо внешнего давления. Внешняя мотивация содержит те мотивы, которые находятся за пределами самого работника и труда как такового: заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу и т.д. К внешней положительной мотивации относятся: материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, т.е. те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия. К внешней отрицательной мотивации автор относит наказания, критику, осуждение, штрафы и др.

Мотивация деятельности, **направленной на достижение успехов**, и на **избегание неудачи**. Люди, мотивированные на успех добиваются в жизни гораздо большего, обычно ставят перед собой в деятельности положительные цели. Они стремятся добиваться успехов в своей деятельности, ищут такой деятельности, активно в нее включаются, выбирают средства и предпочитают действия, направленные на достижение поставленной цели. У таких людей имеется ожидание успеха, так берясь за какую-нибудь работу, они обязательно рассчитывают на то, что добьются успеха, уверенны в этом. Они рассчитывают получить одобрение за действия, направленные на достижение поставленной цели, а связанная с этим работа вызывает у них положительные эмоции. Для них, кроме того характерна полная мобилизация всех своих ресурсов и сосредоточенность внимания на достижении поставленной цели.

Люди, **мотивированные** **на избежание неудачи,** проявляют неуверенность в себе, не верят в возможность добиться успеха, боятся критики. С работой, которая чревата возможностью неудачи, у него обычно связаны отрицательные эмоциональные переживания, он и не испытывает удовольствия от деятельности, тяготится ею. В результате он часто оказывается не победителем, а побежденным, в целом – жизненным неудачником.

**Уровень субъективного контроля** является обобщенной характеристикой личности, которая проявляется схожим образом в различных ситуациях. Психологи полагают, что уровень субъективного контроля связан с ощущением человеком ответственности за происходящее «здесь и теперь», а также за отдаленные последствия, т. е. с социальной зрелостью и самостоятельностью личности. Впервые методики диагностики такой характеристики личности были апробированы в 60-х годах в США. Наиболее известная среди них — шкала локус контроля (locus of control scale), разработанная Дж. Роттером ( J. B. Rotter). Эта шкала основана на положении о том, что все люди делятся на два типа — интерналов и экстерналов — в зависимости от того, как они оценивают, что является причиной различных событий в их жизни и кто несет за них ответственность. Каждого человека можно оценить **по шкале «интернальность-экстернальность»**. Интерналы имеют внутренний локус контроля, экстерналы — внешний. Различия между двумя типами локализации контроля могут оказаться существенными с точки зрения успешности профессиональной деятельности (интернальный локус контроля значимо коррелирует с индексом профессионального успеха).

***5.3 Профессиональная карьера и ее виды.******Периодизация жизни и профессиональное развитие. Профессиональная карьера и самореализация*** *(«Якоря карьеры», Г.С. Никифоров; «Самоактуализационный тест», Ю.Е. Алешина с соавт).*

Понятие «карьера» пришло из французского языка и обозначает продвижение в сфере профессиональной деятельности, достижение известности.

Традиционно в психологии труда рассматривают развитие профессионально важных качеств, которые определяют успешность труда, его производительность и т.п. Но спецификой собственно психологического подхода является перенесение акцента на проблему развития самой личности человека-работника. Поэтому рассмотрение ценностно-смысловых, личностных аспектов развивающегося субъекта труда становится достаточно перспективным направлением. При этом важно понять, как происходит формирование ценностно-нравственной, смысловой, личностной структуры его профессионального сознания.

Еще А.Н. Леонтьев рассуждал о двух "рождениях личности": первый раз - в дошкольном возрасте, когда выстраивается первая иерархия мотивов и появляется способность от чего-то отказываться; и второй раз - в подростковом возрасте, когда молодой человек по-новому осознает свои мотивы и начинает руководить собственным поведением. К этому можно было бы добавить и третье рождение личности, связанное с гражданской зрелостью и согласованием своих мотивов с общественными и даже общечеловеческими. Именно в профессиональной деятельности, когда уже повзрослевший человек максимально реализует свой развивающийся потенциал, полезно поразмышлять о том, ради чего человек не только трудится, но и вообще живет, как собственно профессиональная деятельность позволяет ему передать все лучшее, что у него есть, другим людям.

В целом можно условно выделить следующие этапы развития самосознания личности (по Ю.Б. Гиппенрейтер):

* усвоение норм, опосредствующих физическое развитие (формирование "физического Я" личности);
* формирование "социального слоя личности";
* формирование "духовного центра личности" (ценностно-нравственное самоопределение).

Центральной проблемой развития личности специалиста является развитие его ценностно-смысловой сферы, развитие его готовности поставить перед собой и дать ответ на вопрос: ради чего я живу и работаю, зачем я вообще являюсь таким-то и таким-то профессионалом?

Наиболее известной в России является периодизация развития человека как субъекта труда Е.А. Климова (1996):

1. Стадия предыгры (от рождения до 3 лет), когда происходит освоение функций восприятия, движения, речи, простейшие правила поведения и моральные оценки, которые становятся основой дальнейшего развития и приобщения человека к труду.

2. Стадия игры (от 3 до 6-8 лет), когда происходит овладение "основными смыслами" человеческой деятельности, а также знакомство с конкретными профессиями (игры в шофера, во врача, в продавца, в учителя...). Заметим, что Д.Б. Эльконин (1978), вслед за Г.В. Плехановым, писал о том, что "игра - это дитя труда", и само возникновение детской сюжетно-ролевой игры произошло тогда, когда ребенок уже не мог непосредственно осваивать труд взрослых, когда произошло историческое разделение и усложнение труда.

3. Стадия овладения учебной деятельностью (от 6-8 до 11-12 лет), когда интенсивно развиваются функции самоконтроля, самоанализа, способности планировать свою деятельность и т.п. Особенно важно, когда ребенок самостоятельно планирует свое время при выполнении домашнего задания, преодолевая свое желание погулять и расслабиться после школы.

4. Стадия "оптации" (optatio - от лат. - желание, выбор) (от 11-12 до 14-18 лет). Это стадия подготовки к жизни, к труду, сознательного и ответственного планирования и выбора профессионального пути; соответственно, человек, находящийся в ситуации профессионального самоопределения называется "оптантом". Парадоксальность этой стадии заключается в том, что в ситуации "оптанта" вполне может оказаться и взрослый человек, например, безработный; как отмечал сам Е.А. Климов, "оптация - это не столько указание на возраст", сколько на ситуацию выбора профессии.

5. Стадия адепта - это профессиональная подготовка, которую проходит большинство выпускников школ.

6. Стадия адаптанта - это вхождение в профессию после завершения профессионального обучения, продолжающаяся от нескольких месяцев до 2-3 лет.

7. Стадия интернала - это вхождение в профессию в качестве полноценного коллеги, способного стабильно работать на нормальном уровне. Это стадия, о которой Е.А. Климов говорит, что работника коллеги воспринимают как "своего среди своих", т.е. работник уже вошел в профессиональное сообщество как полноценный член ("интер" и означает: вошел "внутри профессии).

8. Стадия мастера, когда о работнике можно сказать: "лучший" среди "нормальных", среди "хороших", т.е. работник заметно выделяется на общем фоне.

9. Стадия авторитета означает, что работник стал "лучшим среди мастеров". Естественно, не каждый работник может похвастаться этим.

10. Стадия наставника - высший уровень работы любого специалиста. Эта стадия интересна тем, что работник являет собой не просто великолепного специалиста в своей отрасли, но превращается в Учителя, способного передать лучший свой опыт ученикам и воплотить в них часть своей души (лучшую часть души). Таким образом, высший уровень развития любого специалиста - это педагогический уровень. Заметим, что именно педагогика и образование являются стержнем человеческой культуры, поскольку обеспечивают преемственность и сохранение лучшего опыта человечества. Профессионал, ставший Наставником-Учителем, по-своему тоже является культурным существом в лучшем смысле этого слова.

**Профессиональная карьера и самореализация.** Мы рассматриваем карьеру как естественную потребность человека в полной жизненной самореализации всех его способностей на пользу людям, обществу, приносящую ему удовлетворенность собой.

Выбирая сферу профессиональной деятельности, человек сознательно (или неосознанно) строит свою личностную концепцию благополучного будущего, упорядоченного, взаимосогласованного, предсказуемого и понятного.

Полноценная жизненная самореализация в профессиональной сфере возможна, если человек:

* признает свою профессиональную деятельность как наилучшую для самореализации собственной личности;
* осознает свои способности, интересы, жизненные предпочтения и мотивы поведения, способен к дружескому взаимодействию с другими людьми, независимо от их индивидуальных особенностей;
* обладает знаниями, умениями и навыками, позволяющими ему наиболее полно реализовать свои способности в профессиональной деятельности и разнообразных отношениях;
* способен к целенаправленным волевым усилиям, необходимым для реализации его стремления быть эффективным, компетентным профессионалом, значимым для окружающих на всех этапах жизненного пути.

В широком смысле слова карьера понимается как общая последовательность развития и самореализации человека в основных сферах жизнедеятельности: в работе, семье, общественной жизни, досуге.

Успешность карьеры человека зависит от целого ряда факторов. Г.С. Альтшуллер разработал своеобразный алгоритм построения карьеры.

Во-первых, человек должен ответить на вопрос, какие цели он ставит перед собой.

Во-вторых, определить, что мешает ему стать тем, кем он мечтает.

В-третьих, решить, как преодолеть противодействие жизненных обстоятельств.

***5.4 Прогнозирование поведения сотрудников в типичных ситуациях для оценки потенциальных рисков, связанных с их деятельностью, удовлетворенность работой, выявление лояльности сотрудника организации*** (Тест «Удовлетворенность работой», В.А. Розанова; «Оценка лояльности сотрудника организации», Л.Г. Почебут, О.Е. Королева; Опросник привлекательности культуры организации, Г.С. Никифоров).

Позитивная модель развития отношения работника к организации и ее культуре имеет три этапа: благонадежность, лояльность и приверженность организации.

**Благонадежность** применительно к работнику компании — это соблюдение норм, разделение ее целей и ценностей, следование ее требованиям и регламентам. Основу этой благонадежности, как правило, составляют дисциплинированность, подкрепляемая системой стимулирования, а также воспитание и научение работника.

**Лояльность** — это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное эмоционально окрашенное отношение к компании и ее сотрудникам, желание быть полезным, нужным, предупреждать об опасности.

Лояльный сотрудник всегда стремится быть честным и искренним по отношению к компании, выполнить свою работу наилучшим образом и готов даже приносить определенные жертвы во имя успехов компании, ощущая чувство гордости за ее победы. Лояльный сотрудник испытывает сильное желание оставаться членом данной организации, несмотря на возникающие проблемы и сложности в ее работе, полон энтузиазма и желания оказывать помощь.

Если уровень скрытой текучести кадров в компании высок, она будет неуклонно терять свою стабильность.

Кроме наблюдения, которое осуществляют руководство и служба персонала, стоит оценить лояльность сотрудников при помощи анкетирования. По результатам регулярных анонимных опросов об удовлетворенности работой и поиске нового места можно выявить пять групп работников:

* сотрудники, удовлетворенные работой и не предпринимающие поиск нового места;
* удовлетворенные сотрудники, но ищущие новую работу;
* неудовлетворенные сотрудники, занимающиеся активным поиском работы;
* неудовлетворенные сотрудники, не ищущие нового места работы;
* сотрудники с неопределенной позицией («Затрудняюсь ответить», «Я не задумывался над этим»).

**Вопросы для контроля**

1. Каковы особенности профессионального самоопределения и профессионального роста субъекта.
2. Диагностика профессионально важных качеств сотрудников.
3. Подходы к исследованию мотивации профессиональной деятельности.
4. Диагностика мотивации достижения успеха и мотивации избегания неудач, какова их роль в профессиональной деятельности.
5. Уровень субъективного контроля, его значение в профессиональных достижениях и возможности диагностики
6. Что такое профессиональная карьера, назовите ее виды.
7. Охарактеризуйте периоды жизни и профессиональное развитие субъекта деятельности.
8. Охарактеризуйте условия самореализации в профессиональной сфере при построении карьеры.
9. Прогнозирование поведения сотрудников в типичных ситуациях для оценки потенциальных рисков, связанных с их деятельностью, удовлетворенность работой, выявление лояльности сотрудника организации.

## Тема 6. Методы исследования группы, групповых процессов,

## поведения человека в группе

*Цель темы*: изучение малых групп, взаимоотношений в группах и коллективах, определение особенностей психологических явлений в группах.

*План темы*:

6.1 Оценка деловых и эмоциональных взаимоотношений в коллективе, выявления неформальной структуры коллектива (Тест «Изучение межличностных отношений», Т. Лири; Социометрия, Дж. Морено).

6.2 Психологический климат в коллективе и методики его диагностики. проведения мониторинга психологического климата в коллективе при реализации новых или рискованных управленческих решений («Методика оценки психологической атмосферы в коллективе», А.Ф.Фидлер; «Диагностика психологического климата в малой производственной группе», В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест).

6.3 Групповые роли. Оценка уровня совместимости работников при совместной деятельности, определение ценностно-ориентационного единства группы (ЦОЕ, В.С. Ивашкин, В.В. Онуфриева).

6.4 Исследование особенностей групповой мотивации (тест «Формирование положительной групповой мотивации», В.А. Розанова).

6.5 Поведение человека в группе, основные тенденции и их проявления (Q-сортировка: диагностика основных тенденций поведения в реальной группе», В. Стефансон.).

6.6 Конфликты, их виды, причины. Стратегии поведения в конфликте (Тест К. Томаса). Способы преодоления, разрешения конфликтов.

6.7 Развитие группы и формирования профессиональной команды. Социально-психологический уровень развития группы (Тест «Пульсар», Г.С. Никифоров; «Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива», Л.Г. Почебут).

*Дискуссия по теме*: Каковы причины конфликтов в коллективе.

***6.1 Оценка деловых и эмоциональных взаимоотношений в коллективе, выявления неформальной структуры коллектива (Тест «Изучение межличностных отношений», Т. Лири; Социометрия, Дж. Морено)***

Природа межличностных отношений в любых общностях достаточно сложна. В них проявляются как сугубо индивидуальные качества личности, так и усвоенные личностью нормы и ценности общества. В системе межличностных отношений человек реализует себя, отдавая обществу воспринятое в нем. Именно активность личности, её деяния являются важнейшим звеном в системе межличностных отношений.

*Коллектив* – высшая форма развития малой группы. Но сам коллектив не возникает внезапно. Существуют различные формы коллективных отношений, которые проходят определенные этапы своего развития. Развитие коллектива проходит через следующий ряд этапов: номинальная группа, группа-ассоциация, группа-кооперация.

Любое взаимодействие людей, даже при минимальном их количестве, начинается с распределения функций. Без этого не возможно существование группы как единого целого. Группа может быть понята через личность, так как человеческая личность является главным материалом для ее создания. А.В. Петровский считает при классификации групп определять степень их развития, учитывая характер межличностных отношений, формирующихся в зависимости от ценностно-ориентационного единства группы (оптимальное совпадение целей, связывающих личность, группу, общество).

Иерархия реальных контактных групп может быть представлена следующим образом:

*Диффузная группа* - в ней взаимоотношения опосредуются не содержанием групповой деятельности, а только симпатиями и антипатиями.

*Ассоциация* - группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями.

*Корпорация* - взаимоотношения опосредуются личностно значимыми, но ассоциальным по своим установкам содержанием групповой деятельности.

*Коллектив* - взаимодействия опосредуются личностно значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности (бригада, экипаж, расчет).

В них оптимально могут сочетаться личные, коллективные и обществен­ные цели и ценности.

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

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

Вместе с официальной или формальной структурой общения, отражающей рациональную, нормативную, обязательную сторону человеческих взаимоотношений, в любой социальной группе всегда имеется психологическая структура неофициального или неформального порядка, формирующаяся как система межличностных отношений, симпатий и антипатий. Особенности такой структуры во многом зависят от ценностных ориентаций участников, их восприятия и понимания друг друга, взаимооценок и самооценок. Как правило, неформальных структур в группе возникает несколько, например, структуры взаимоподдержки, взаимовлияния, популярности, престижа, лидерства и т.п. Неформальная структура зависит от формальной структуры группы в той степени, в которой индивиды подчиняют свое поведение целям и задачам совместной деятельности, правилам ролевого взаимодействия.

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

***6.2 Психологический климат в коллективе и методики его диагностики. Проведение мониторинга психологического климата в коллективе при реализации новых или рискованных управленческих решений («Методика оценки психологической атмосферы в коллективе», А.Ф.Фидлер; «Диагностика психологического климата в малой производственной группе», В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест)***

Существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе.

**Удовлетворенность работой.** Большое значение для формирования благоприятного климата имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти.

Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали.

**Групповая совместимость и сработанность.** Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. Разграничивают явления совместимости и сработанности. Эффект совместимости чаще возникает в личных отношениях, а эффект сработанности обычно является результатом формальных, деловых отношений, связанных с деятельностью. Основа сработанности - успешность и результативность именно совместной деятельности, что предполагает согласованность в работе между ее участниками.

**Сплоченность коллектива.** *Сплоченность группы* проявляется прежде всего в эмоциональной сфере. *Факторы, влияющие на сплоченность группы:*

* отношение членов группы к лидеру;
* доверительные, искренние отношения;
* длительность совместного времяпровождения;
* признание личного вклада каждого члена коллектива.

Члены сплоченного коллектива, как правило, не спешат его покидать, т.е. уменьшается текучесть рабочей силы.

**Характер коммуникаций.** В основе психологического климата в группе лежат индивидуальные особенности каждого участника, их взаимная коммуникабельность, оценки и мнения, реакции на слова и поступки окружающих, а также социальный опыт членов группы. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

При анализе психической совместимости важно учесть типы коммуникативного поведения (классификация В.М. Шепеля):

* коллективисты: общительные, поддерживающие любое начинание, инициативные;
* индивидуалисты: склонные решать задачу в одиночку, тяготеющие к персональной ответственности;
* претензионисты: наделенные тщеславием, обидчивостью и желанием (претензиями) находиться в центре внимания при выполнении работы;
* подражатели: избегающие осложнений, имитирующие чужие манеры;
* пассивные (приспособленцы): слабовольные, не проявляющие инициативы и поддающиеся постороннему влиянию;
* изолированные: неконтактные, имеющие несносный характер.

**Стиль руководства.** Руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы.

**Характер выполняемой деятельности**. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. — все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в рабочем коллективе.

***6.3 Групповые роли. Оценка уровня совместимости работников при совместной деятельности, определение ценностно-ориентационного единства группы (ЦОЕ, В.С. Ивашкин, В.В. Онуфриева)***

Для успешной жизнедеятельности группы необходимо, чтобы поведение ее реальных членов способствовало достижению целей группы и социальному взаимодействию. Поэтому одной из центральных категорий, определяющих характер групповой динамики, является понятие социальной роли.

В ролевой теории личности существуют два основных понятия, с помощью которых описывается ее социальное поведение. Это «*социальный статус*» и «*социальная роль*». Понятие ***социальный статус*** служит для обозначения места в системе социальных отношений, которое занимает индивид. Понятие «социальная роль» - применяется для обозначения совокупности требований, предъявляемых индивиду группой, и социальных действий, которые должен выполнять индивид, в соответствии с имеющимся статусом.

Группа формирует свою структуру, приписывая каждому своему члену одну из ролей. Роль — это набор способов поведения и выполняемых функций, которые представляются уместными и реализуются в данном социальном контексте.

Как зарубежными, так и отечественными авторами рассматривается репертуар групповых ролей в группе.

***Л.Г. Почебут и В.А. Чикер*** отмечают, что структура группы представляет собой иерархическую систему, которая формируется на основе межличностных отношений и состоит из следующих статусных позиций: лидер, принятые, изолированные, отвергнутые.

*Лидер -* член группы, который имеет наиболее высокий положительный статус: пользуется авторитетом у остальных и имеет на них влияние, определяет алгоритм решения стоящих перед группой задач.

*Принятые -* члены группы, имеющие средний положительный статус и, как правило, поддерживающие лидера в его усилиях решить задачу.

*Изолированные -* члены группы, имеющие нулевой статус и самоустранившиеся от участия в групповом взаимодействии. Причиной самоустранения могут быть личностные особенности.

*Отвергнутые* - члены группы, имеющие отрицательный статус, сознательно или бессознательно отстраненные от участия в решении групповых задач.

***Р. Шиндлер*** выделяет такие групповые роли: лидер; поддерживающий лидера; эксперт; оппозиционер; отверженный.

В группе могут быть представлены и другие роли. Так **Т.П. Галкина**, ссылаясь на исследования ***М. Белбина***, утверждает, что для формирования эффективной группы необходимы восемь ролей. Среди них она называет следующие:

Председатель – человек, который осуществляет руководство группой и координирует действия членов группы.

Организаторы – это члены группы, которые отличаются мобильностью и влиянием на остальных участников совместной деятельности.

Генераторы идей – устремлены в себя, но в интеллектуальном плане оказывают очень большое влияние на других членов группы. Они являются источником оригинальных идей.

Контролеры-критики – обладают скорее аналитическим, чем творческим складом ума и обладают способностью видеть слабые места. Они менее общительны и держатся обособленно, но необходимость в них обусловлена перманентной проверкой качества и эффективности организации.

Исследователи резерва новых служащих – члены группы, приносящие в группу новые контакты. Не являясь творческими людьми, они, тем не менее, осуществляют свою деятельность, что бы ее результатами воспользовались другие члены группы, и тем сам достигли общего эффективного результата.

Трудоголики – превращают идеи в выполнимые задания. Это практические организаторы всей деятельности. Они методичны и эффективны в работе. Не являясь лидерами, берут большую часть работы на себя и являются прекрасными исполнителями.

Координаторы – осуществляют координацию действий всех участников, сплачивая группу в единую команду. Они обладают большой популярностью среди членов группы, но не стремятся к соперничеству. В группе такие работники поддерживают других, вникая во все проблемы, вносят гармонию и согласие.

Детерминаторы-завершители – осуществляют контроль над выполнением заданий, планов, соблюдения сроков и т.д. Их упорная и систематическая работа направлена на завершение начатых дел и способствует эффективности работы группы.

***6.4. Исследование особенностей групповой мотивации (тест «Формирование положительной групповой мотивации», В.А. Розанова)***

Для правильного управления мотивацией коллектива надо понять принцип балансирования индивидуальной и групповой мотивации: по мере усиления групповой мотивации и укрепления группы (как формальной, так и неформальной) происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у каждого работника групповыми или организационными.

Большинство теорий трудовой мотивации принадлежат зарубежным исследователям в области управления персоналом.

Тест «Формирование положительной групповой мотивации», В.А. Розанова содержит 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации.

***6.5 Поведение человека в группе, основные тенденции и их проявления (Q-сортировка: диагностика основных тенденций поведения в реальной группе», В. Стефансон.)***

Методика «Q-сортировка» позволяет определить шесть основных тен­денций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и «избегание борьбы».

Тенденция к зависимости определена как внутреннее стремление индивида к принятию групповых стандартов и ценностей: социальных и морально-этических.

Тенденция к общительности свидетельствует о контактности, стремлении образовать эмоциональные связи как в своей группе, так и за ее пределами.

Тенденция к «борьбе» — активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более высокого статуса в системе межличностных взаимоотношений; в противоположность этой тенденции избегание «борьбы» показывает стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в групповых спорах и конфликтах, склонность к компромиссным решениям.

***6.6 Конфликты, их виды, причины. Стратегии поведения в конфликте (Тест К. Томаса). Способы преодоления, разрешения конфликтов***

Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.д.).

Оказавшись в конфликтной ситуации, человек выбирает, часто неосознанно, одну из пяти стратегий поведения: избегание или уход; приспособление; соперничество или конкуренция; компромисс; сотрудничество.

Выбор часто происходит на основе прошлого опыта. Для эффективного решения проблемы необходимо сознательно выбирать страте­гию поведения.

***Избегание*** - это поведение в конфликтной ситуации, которое выражается самоустранением, игнорированием или фактическим отрицанием конфликта.

***Приспособление*** - это поведение, проявляющееся в изменении действий и установок под реальным или воображаемым давлением противоположной стороны, податливость чужому мнению в ущерб собственным интересам.

***Соперничество или конкуренция*** - отличается сильной личной вовле­чённостью в борьбу, активизацией всех Ваших потенциальных возможностей при игнорировании интересов оппонента. Основной принцип этой стратегии: « Чтобы я выиграл, ты должен проиграть".

***Компромисс*** — это разрешение конфликтной ситуации путём взаимных уступок. Каждая из сторон снижает уровень своих притязаний. Оба оппонента с самого начала ищут справедливого исхода конфликтной ситуации. Причинами выбора компромиссного решения обычно являются: стремление хотя бы к частичному выигрышу; признание ценностей и интересов других людей, как и своих собственных, желание быть объективным; когда переговоры зашли в тупик, и компромисс - единственный выход.

***Сотрудничество*** *-* это стратегия поведения, при которой на первое ме­сто ставится не решение конкретной конфликтной ситуации, а удовлетворе­ние интересов всех её участников.

***6.7 Уровень развития группы – это такой качественный этап, который характеризует ее социально-психологическую зрелость. Группа развивается в пределах континуума – начиная с низшего уровня, проходя несколько этапов и достигая высшего уровня***

В отечественной психологии существует несколько классификаций уровней развития группы. Так, Е.С. Кузьмин выделяет три уровня: номинальная группа, кооперация, коллектив.

Н.Н. Обозов подразделяет развитие группы на четыре этапа: диффузная группа, ассоциация, корпорация, коллектив.

Л.И.Уманский еще более дифференцированно подходит к данной классификации и вычленяет шесть уровней: конгломерат, номинальная группа, ассоциация, кооператив, автономия, коллектив.

Развитие группы начинается с низшего уровня – аморфное образование, и заканчивается высшим уровнем – коллектив.

**Вопросы для контроля**

1. Какова иерархия реальных контактных групп.
2. Назовите факторы, определяющие социально-психологический климат в коллективе.
3. Раскройте понятия «**социальный статус»** и «социальная роль».
4. Каковы основные тенденции поведения человека в группе?
5. Охарактеризуйте стратегии поведения в конфликте.
6. Каковы уровни развития группы.

## Тема 7. Личность руководителя

*Цель темы*: изучение профессионально значимых, личностных качеств руководителя.

*План темы*:

7.1 Стиль управленческой деятельности («Самооценка стиля руководства», «Склонность к определенному стилю руководства», Е.П. Ильин; «Мотив власти», Е.П. Ильин, модиф. – О.Б. Полякова; опросник Блейка-Мутона).

7.2 Модель профиля успешного руководителя и методы оценки управленческого состава.

7.3 Особенности коммуникативной установки и ее роль в управленческой деятельности. (Тест «Ваша коммуникативная установка», В.В. Бойко, «Коммуникативный минимум менеджера, Г.С. Никифоров и др.).

7.4 Нервно-психическая устойчивость руководителя (Методики «Самооценка эмоциональных состояний», А. Уэссман, Д. Рикс; Методика «Прогноз», В.В. Бойко). Профессиональное здоровье менеджера, «стресс-коронарное» поведение, стремление к достижению успеха и состязательности, стремление к доминированию, работа «на износ» и пр. и его диагностика (методика С.Д. Положеницева и Д.А. Руднева)

7.5 Экспертная оценка при формировании кадрового состава.

*Дискуссия по теме*: Психологический профиль успешного руководителя.

***7.1 Стиль управленческой деятельности («Самооценка стиля руководства», «Склонность к определенному стилю руководства», Е.П. Ильин; «Мотив власти», Е.П. Ильин, модиф. – О.Б. Полякова; опросник Блейка-Мутона)***

Стиль управления - это совокупность наиболее характерных устойчивых методов решения проблем, используемых руководителями в практической управленческой деятельности. В стиле отражаются достоинства и недостатки руководителя, его сильные и слабые качества.

При этом необходимо исходить из того, что стиль руководства и виды лидерства хоть и близкие, но не одноуровневые понятия. Так как в восточнославянской управленческой культуре разводятся понятия лидера и руководителя. Четко классифицировать стили управления весьма трудно, несмотря на то, что такие попытки предпринимались и предпринимаются неоднократно.

Одна из первых попыток классифицировать стили управленческой деятельности была предпринята немецким социальным психологом **Куртом Левиным**, эмигрировавшим в США в 30-е годы, после прихода к власти Гитлера. Левин исследовал влияние руководства на различные стороны групповой деятельности.

Название первых двух стилей впоследствии переводится и трактуется исследователями с незначительными отклонениями.

1. «Авторитарным» - автократический, административный, волевой, директивный.
2. «Демократический» - коллегиальный, товарищеский.
3. «Либеральный» стиль переводится и трактуется исследователями по-разному - свободный, формальный, попустительский, нейтральный, разрешительный, не вмешивающийся, номинальный и т.д.

Дадим краткую характеристику каждого из них.

**Авторитарный** (от лат. autoritas - власть, влияние)- руководитель является сторонником централизации управления, обладает достаточной властью. Жестко диктует свою волю исполнителям. Чаще обращается к потребностям низших уровней, исходя из концепции, что все по своей природе ленивы, избегают работы и ответственности и, что бы заставить их трудиться, нужно использовать принуждение, контроль и угрозу. Решения принимает единолично, основываясь на личном опыте и интуиции. Функции подчиненных определяются директивно. Возможные проявления инициативы подавляются. Строго контролируются действия подчиненных. Пресекается всякая критика в свой адрес. Наделяет исполнителей минимальным объемом информации. Такой руководитель в своей деятельности ориентируется на установленную управленческую иерархию, действующую структуру управления и на систему прав и обязанностей работников.

Данный стиль, не знающий сострадания и компромиссов, не обязательно характерен для сильной личности. Чаще такой стиль руководства предпочитают слабые, обладающие низким интеллектом руководители стремящиеся стать любыми способами «незаменимыми».

Постоянная ориентация на формальные способы воздействия приводит к тому, что среди подчиненных при авторитарном стиле нарастает напряжение, конфликтность.

Но это крайняя характеристика данного стиля. Внутри данного стиля исследователи выделяют целый ряд его разновидностей.

Диктаторский (властный) - сотрудники следуют строгим единоличным приказам под угрозой наказания.

Автократический - руководитель имеет аппарат для власти и опирается только на него при принятии решений.

Бюрократический - авторитет руководителя обусловлен его формальным положением, все подчинено правилам, инструкциям, положениям. Все жестко формализовано.

Покровительственный - руководитель сам принимает решения, но пытается внушить эти решения всем подчиненным.

Патриархальный (харизматический) - руководитель решает с помощью авторитета «главы семьи», сотрудники подчиняются на основе неограниченного доверия.

Благосклонный - авторитет руководителя основан на его личных положительных качествах, в которые верят сотрудники.

**Демократический** - руководитель децентрализует свою управленческую власть. Решения принимаются коллегиально. Подчиненные получают достаточный объем информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. При этом стиле управления практикуется делегирование функций и полномочий от руководителя подчиненным. Инициатива всячески стимулируется. Руководитель апеллирует к более высокому уровню потребностей человека, не навязывая ему своей воли.

Подчиненные убеждены, что, выполняя требования начапьника, они получат вознаграждение, адекватное их усилиям, и заинтересованно воспринимают управляющие решения, в подготовке которых они сами зачастую принимают участие.

При данном стиле управления основные функции руководителя:

- координация;

- ненавязчивый контроль.

Дисциплинированность сотрудников базируется на их сознательности, а не на страхе наказания. Уровень конфликтности в таких коллективах достаточно низкий. Общность взглядов, позиций и высокий престиж руководителя создают благоприятные условия для принятия решеиний основе плюрализма мнений. Внутри этого стиля также можно выделить его разновидности.

Коммуникативный - сотрудники могут выражать мнение, но должны следовать распоряжениям.

Консультативный - руководитель вызывает сотрудников на дискуссию и слушает, в конце дискуссии сам принимает решение. (мы посоветовались и я решил).

Совместное решение - обсуждаются проблемы или возможности работниками, вместе приходят к единому решению.

Автономный - сотрудники решают сами без задания ограничений, контроль и ответственность остаются за руководителем. Рекомендуется когда организация, коллектив решают творческие задачи без строгих рамок и сроков, при неформальных коммуникациях, гибкой организационной структуре. Его сущность - управление через влияние и опору на сотрудников.

**Либеральный** - характеризуется минимальным участием руководителя в управлении. Основным механизмом воздействия является выжидание. Руководитель, практикующий данный стиль, не принимает на себя никакой ответственности. Никак не влияет на процесс распределения функций среди подчиненных, предоставляет им полную самостоятельность в принятии решений и определении форм их исполнения. Этот стиль опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всех членов коллектива.

Такой стиль управления оправдан в том случае, если коллектив выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами самой высокой квалификации с оправданно высокими амбициями. Руководитель, использующий данный стиль, должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать тесные отношения с неформальными лидерами или сам сочетать в одном лице формальное и неформальное лидерство. Уметь корректно ставить задачи и определять основные направления работы. При данном стиле преобладающей является функция координации взаимодействия сотрудников для достижения общих целей.

Каждый из указанных стилей имеет свои преимущества и недостатки и наиболее эффективен при определенных условиях (ситуациях). Опытный руководитель, как правило, в совершенстве владеет всеми стилями управленческой деятельности.

Эмпирические исследования свидетельствуют о том, что стили в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель, в зависимости от ситуации и своих личностных качеств, бывает и «демократом», и «диктатором». Порой бывает очень сложно распознать, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективным так и неэффективный).

По мнению **В. Врума**, существует пять стилей управленческой деятельности. В качестве основания для классификации В.Врум выделяет способ принятия руководителем управленческого решения.

**А.В. Морозов** выделяет двенадцать стилей управленческой деятельности. В последние годы достаточно популярна графическая интерпретация стилей руководства (менеджмента), получившая название **«решетка менеджмента»,** предложенная американскими учеными Р. Блейком и Д. Моутоном. Она в своеобразной «системе координат»: внимание к человеку - внимание к производству отражает стили руководства. Идеальным считается стиль, максимально ориентированный на человека, и на производство.

Характеризуя стили управленческой деятельности, необходимо учитывать, что руководитель, помимо занимаемого статуса, играет определенную **управленческую роль.** По мнению В.А. Розановой, они не идентичны социальным ролям. **Г. Минцберг выделяет десять управленческих ролей.** Выделенные им роли взаимозависимы и определяют содержание и объем работы руководителя, независимо от характера организации.

Одним из оснований для классификации стилей управленческой деятельности выступает порядок принятия управленческого решении. Управленческое решение является главным продуктом управленческой деятельности. Решение может приниматься единолично, а может коллегиально. Но в любом случае - это достаточно сложный, многообразный творческий процесс, имеющий свой алгоритм, приемы и способы.

***7.2 Модель профиля успешного руководителя и методы оценки управленческого состава***

Основной целью оценки потенциала руководителей является расширение возможностей данной категории персонала, а также поиск путей повышения эффективности работы всех структурных подразделений и организации в целом.

Оценка потенциала управленческих кадров предполагает не только определение степени успешности руководителя в процессе решения конкретных задач, но и выявление возможностей для улучшения работы оцениваемых руководителей.

Рассматривая потенциал руководителя и его способность со временем решать все более сложные задачи, необходимо в первую очередь оценить уровень развития **управленческих компетенций**. К наиболее важным управленческим компетенциям можно отнести:

* уровень квалификации руководителя (наличие высшего образования, профессионального опыта для успешного выполнения управленческих функций, хорошая ориентация в смежных областях);
* умение оптимизировать процесс управления подразделением или организацией в целом (определение полномочий, планирование работы подчиненных, способность к грамотной расстановке персонала и др.);
* навык формирования эффективной команды (подбор кадров, создание условий для результативной работы подразделения или организации, формирование чувства приверженности организации и др.);
* ориентацию на результат (в том числе решительность, упорство, умение рисковать, способность к проявлению инициативы);
* умение анализировать проблемы и вырабатывать альтернативные решения;
* способность поддерживать дисциплину в коллективе путем четкой постановки целей и задач, определения конкретных требований к результатам работы и осуществления контроля за их выполнением;
* умение мотивировать коллектив на работу (владение средствами материального и морального стимулирования, способность добиться отдачи от подчиненных);
* готовность оказать подчиненным помощь с учетом затруднений, с которыми сталкивается коллектив в процессе работы;
* эффективное использование руководителем собственного потенциала (планирование карьеры, повышение квалификации, планирование рабочего времени, умение грамотно организовывать собственную деятельность и др.).

Безусловно, список вышеперечисленных компетенций не является исчерпывающим. В некоторых случаях руководителю требуется наличие дополнительных компетенций, связанных с особенностями деятельности организации или со спецификой персонала, работающего в возглавляемом им подразделении. Так, например, отдел управления персоналом компании «Русская Трапеза» с целью определения эталонных компетенций, которыми должен обладать руководитель проекта по продажам сложного технического оборудования, провел опрос группы менеджеров по продажам, работающих в различных подразделениях организации.

По результатам опроса был составлен рейтинг основных компетенций руководителя, в который соответственно вошли:

1) навык ведения переговоров (способность и стремление достигать результата на основе взаимопонимания в процессе непосредственного делового общения);

2) нацеленность на результат (способность четко представлять конечный результат и стремление к его достижению в процессе организации производственной деятельности);

3) динамичность мышления (способность быстро переключаться с одного вида деятельности на другой, умение устанавливать и структурировать связи между элементами информации, строить целостный образ анализируемой ситуации);

4) лидерские навыки (способность вдохновить других, побудить их к действиям, демонстрация высокого уровня активности, влияния, участия в принятии решений);

5) навык планирования (способность разрабатывать планы и графики для координации своих действий и работы коллектива подразделения);

6) ответственность (умение брать на себя определенные обязательства, самостоятельно принимать решения и отвечать за их выполнение);

7) аналитические способности (умение проводить анализ проблемы, выделять ее составляющие, делать логичные выводы, основанные на правильно отобранной информации);

8) коммуникабельность (способность выстраивать процесс общения с людьми независимо от их должности, социального статуса и личностных особенностей).

Методы оценки потенциала управленческих кадров:

1. экспертные оценки;
2. оценка потенциала руководителя со стороны подчиненных;
3. ситуационно-поведенческие тесты и личностные опросники;
4. проведение специализированных семинаров.

Вышеперечисленные методы являются оптимальными с точки зрения соотношения надежности и валидности, а также экономических затрат.

Ситуационно-поведенческие тесты

Под ситуационно-поведенческими тестами понимаются определенные оценочные процедуры, в рамках которых эксперты оценивают наличие и степень выраженности профессиональных качеств и личностных особенностей руководителя по его поведению в искусственно созданной проблемной ситуации. Целью данных тестов является воссоздание реальных условий той профессиональной деятельности, пригодность к которой нужно оценить. Результаты ситуационно-поведенческих тестов позволяют определить пути дальнейшего развития руководителя.

Специализированные семинары

Проведение семинаров позволяет современным организациям совместить обучение работников с оценкой потенциала руководителей. Специализированные семинары проходят в течение нескольких дней, каждый из них преследует определенные цели. Как показывает практика, целью таких мероприятий является выделение слушателей, обладающих наиболее высоким потенциалом, с дальнейшим рассмотрением их в качестве кандидатов в кадровый резерв или на должность более высокого уровня.

Отдел управления персоналом рассматривает результаты специализированных семинаров в комплексе с результатами других оценочных мероприятий, что позволяет сделать прогноз успешности каждого конкретного руководителя и определить пути его дальнейшего развития.

***7.3 Особенности коммуникативной установки и ее роль в управленческой деятельности. (Тест «Ваша коммуникативная установка», В.В. Бойко, «Коммуникативный минимум менеджера, Г.С. Никифоров и др.)***

Коммуникативная установка личности представляет собой готовность реагировать на те или иные типы партнеров по взаимодействию определенным образом, что обусловлено имеющимися у нее опытом общения, оценками и переживаниями их сущности, взглядов и поведения.

Установка – клише реагирования, привычка отвечать заученным способом на знакомые жизненные ситуации, повторяющиеся социальные явления, часто встречающиеся типы людей. Установка – носитель психической энергии. Энергетическое напряжение обусловлено состоянием готовности реагировать, оно подобно пружине внутри нас, выжидающей своего момента действовать. Достаточно конкретному человеку появиться в поле нашего сознания, как мы его тут же соотносим с имеющимся в памяти типом и автоматически воспроизводим заготовленное клише реагирования.

Методика *«Ваша коммуникативная установка»* определяет:

1.Завуалированная жестокость в отношениях к людям, в суждениях о них.

В замаскированной, приглушенной или косвенной форме суждения личности содержат недоброжелательность, настороженность в отношениях со многими партнерами, отрицательные выводы о людях, нежелание откликаться на их проблемы. Подобные умонастроения несут в себе негативную энергию. Разумеется, найдется не так уж много добровольцев, которые сами признались бы в них. Большинство из нас верит в свою доброжелательность, отзывчивость и прочие социально одобряемые качества, игнорируя или сглаживая в самооценках то, что противоречит желаемому Я. Тем не менее, жизнь показывает и другое.

2.Открытая жестокость в отношениях к людям.

Личность не скрывает и не смягчает свои негативные оценки и переживания по поводу большинства окружающих: выводы о них резкие, однозначные и сделаны, возможно, навсегда.

3. Обоснованный негативизм в суждениях о людях.

Таковой выражается в объективно обусловленных отрицательных выводах о некоторых типах людей и отдельных сторонах взаимодействия: ведь в жизни имеют место огорчительные явления, не замечать которые было бы наивно. Оттого доля негативизма в установке к людям неизбежна.

4. Брюзжание, то есть склонность делать необоснованные обобщения негативных фактов в области взаимоотношений с партнерами и в наблюдении за социальной действительностью.

5. Негативный личный опыт общения с окружающими.

Данный компонент установки показывает, в какой мере вам везло в жизни на ближайший круг знакомых и партнеров по совместной деятельности (в предыдущих показателях оценивались скорее общие ситуации).

***7.4 Нервно-психическая устойчивость руководителя (Методики «Самооценка эмоциональных состояний», А. Уэссман, Д. Рикс; Методика «Прогноз», В.В. Бойко). Профессиональное здоровье менеджера, «стресс-коронарное» поведение, стремление к достижению успеха и состязательности, стремление к доминированию, работа «на износ» и пр. и его диагностика (методика С.Д. Положеницева и Д.А. Руднева)***

В плане профилактики и диагностики эмоционального состояния особое значение придается так называемой нервно-психической неустойчивости, которая является отражением одновременно психического и соматического уровня здоровья индивида. Нервно-психическая устойчивость (НПУ) показывает риск дезадаптации личности в условиях стресса, то есть тогда, когда система эмоционального отражения функционирует в критических условиях, вызываемых внешними, равно как и внутренними факторами.

Методика разработана в Санкт-Петербургской военно-медицинской академии им. С.М. Кирова и направлена на определения нервно-психической устойчивости, риска дезадаптации в стрессе. Рекомендуется при подборе лиц, пригодных для работы в экстремальных ситуациях. Методика «Прогноз» позволяет выявить отдельные признаки личностных нарушений, а также оценить вероятность возникновения нервно-психических срывов. Качественный анализ ответов позволяет уточнить отдельные биографические сведения, особенности поведения и состояния психической деятельности человека в различных ситуациях.

***7.5 Экспертная оценка при формировании кадрового состава***

Данный метод наиболее часто используется для оценки потенциала управленческих кадров.

Традиционно руководители оцениваются одновременно несколькими экспертами: вышестоящими руководителями; руководителями того же уровня; подчиненными.

При этом соблюдается строгая конфиденциальность не только со стороны оценивающих, но и со стороны оцениваемого.

Форма опросника при экспертной оценке потенциала руководителя может изменяться в зависимости от специфики деятельности организации. В данном случае наиболее известной является методика «360 градусов». Ее объективность обусловлена тем, что руководитель оценивается одновременно как вышестоящими руководителями, так и коллегами и подчиненными. Целью использования данной методики является установление обратной связи с коллегами в этичной, корректной форме, что дает руководителю возможность планирования дальнейшего обучения, развития и самосовершенствования. Однако наряду с достоинствами (возможность оценки деловых и личностных качеств, особенностей рабочего поведения) данный метод имеет некоторые недостатки, в частности психологические ошибки восприятия (эффект снисходительности, эффект ореола, чрезмерная требовательность и др.).

Оценка потенциала руководителя со стороны подчиненных Традиционно оценка потенциала руководителя подчиненными проводится в современных организациях один раз в год в форме диалога между начальником и подчиненными. Последним предлагается оценить стиль управления своего непосредственного руководителя. Эффективность такой оценки может быть обеспечена только в том случае, если полученная информация будет использоваться конструктивно. Однако как руководитель, так и подчиненный сталкиваются с определенными трудностями и психологическими барьерами при выполнении поставленной задачи.

Однако, с точки зрения авторов, некоторые аспекты деятельности руководителей не могут подвергаться оценке (например, планирование и организация рабочего процесса, финансовое планирование, постановка целей, уровень управленческих знаний, принятие решений, аналитические и технические способности, взаимоотношения с высшим руководством). Соответственно, к аспектам управленческой деятельности, которые могут оцениваться подчиненными, можно отнести: стиль руководства и общения с подчиненными, умение справедливо распределять работу, готовность к сотрудничеству, четкость требований, самоконтроль и др.

**Вопросы для контроля**

1. Охарактеризуйте стили руководства.
2. Наиболее важные управленческие компетенции.
3. Методы оценки потенциала управленческих кадров.
4. Что представляет собой коммуникативная установка личности?
5. Что позволяет выявить методика «Прогноз»?
6. Традиционно руководители оцениваются одновременно какими экспертами?

## Тема 8. Негативные последствия профессиональной деятельности

*Цель темы*: изучение негативных последствий профессиональной деятельности: стресс, тревожность, «синдром психического выгорания», профессиональные деформации.

*План темы*:

8.1 Профессиональный стресс, его причины и последствия.

8.2 Ситуативная и личностная тревожность (методики Ч. Спилбергера, Ю. Ханина).

8.3 «Синдром психического выгорания». (Опросник на «выгорание», авторский коллектив СПб университета). Эмоциональное и/или физическое истощение, деперсонализация, редукция личных достижений как важнейшие показатели «синдрома психического выгорания» (Опросник «Эмоциональное выгорание», В.В. Бойко; методики «Накопление эмоционально-энергетических зарядов, направленных на самого себя», В.В. Бойко, модификация - Е.П. Ильин; «Уровень невротизации» Л.И. Вассерман; «Шкала депрессии», Т.И. Балашова). Профессиональное «выгорание» (Опросник на «выгорание» MBI, К. Маслач; «Профессиональное «выгорание», Е.П. Ильин, Н.Бойко).

8.4 Профессиональные деформации личности и их уровни (Тест самоконтроля, О.Б. Полякова).

*Дискуссия по теме*: Можно ли избежать стрессовых состояний, или как найти выход из них.

***8.1 Профессиональный стресс, его причины и последствия***

Ученые делят стресс на положительный – эустресс и отрицательный вид – дистресс. Во время некомфортной ситуации организм выделяет адреналин, заставляющий искать решение проблемы. В минимальных дозах стресс полезен душе, приравниваясь к пользе физических упражнений для тела. Он помогает поддерживать способность думать, принимать решения, выживать. Большое количество перенапряжений вызывает потерю сил, слабость, ухудшает здоровье, вызывает круглосуточное беспокойство, загоняет человека в угол.

Стресс в профессиональной деятельности еще называют производственным. Он выражается в напряженном состоянии работника, появляющемся на фоне эмоционально-отрицательных факторов, связанных с выполнением рабочих задач. Этот вид стресса зафиксирован отдельной графой Международной классификацией болезней (МКБ-10).

**Разновидности профстресса.** Стресс, которые возникает на рабочем месте делят на 3 группы:

* Информационное напряжение возникает при беспрерывном потоке информации, когда человек должен принять важное решение в экстремально короткие сроки. Усложняет ситуацию высокий уровень ответственности, дефицит нужной информации и ощущение, что человек не справляется с поставленным заданием.
* Коммуникативные проблемы обусловлены проблемами в деловом общении, неумении сформулировать доводы, дать отказ, защититься от нападок или манипулирования, незнании хитрых приемов.
* Эмоциональные сбои появляются во время ситуаций вызвавших чувство унижения, обиду, вину, несостоятельность, неуверенность, угрозу. Негативно влияют конфликты с руководящими людьми, коллективом, деловыми партнерами. Этот вид стресса переносится сотрудником особенно тяжело, поскольку рушатся его ценности, самооценка, принципы. Это отрицательно отражается на рабочей и жизненной сферах.

**Причины возникновения стресса** на работе делят на личностные и организационные факторы, выделяют также факторы атмосферы в коллективе и условия труда.

К личностным особенностям относятся: низкий уровень сопротивляемости и борьбы с внешними неблагоприятными факторами, неуравновешенность; темперамент холерика; низкий уровень адаптации к наименьшим изменениям; низкая самооценка, неуверенность в себе; перфекционизм; личные проблемы, которые человек «несет» на работу и другие.

К коллективным проблемам относятся: межличностные конфликты; грубость руководителей; конкуренция и другие.

К организационным стрессовым моментам относят: неравномерное или несправедливое распределение обязанностей, перегрузка, большой объем задач; внеурочные переработки; недостаточная загруженность, с бессмысленным «отсиживанием» часов; отсутствие мотивации; неумение распланировать время и другие.

Описание неудовлетворительных условий труда, вызывающих стресс: холод, жара, сквозняк; недостаточное освещение; маленькое неуютное помещение; неудобство рабочего места; сопровождающий отвлекающий шум.

**Последствия стрессов**. К первичным последствиям стрессов в профессиональной деятельности относятся различные виды психических состояний: состояние утомления и переутомления, эмоциональный стресс, острое стрессовое расстройство, дезорганизация деятельности, нарушение психической адаптации и др.

Вторичные состояния возникают при отсутствии или несвоевременности реабилитационных и восстановительных процедур, при отсутствии или недостаточной поддержке со стороны значимых людей. К вторичным последствиям профессиональных стрессов относятся: состояние профессионального «выгорания», значительное снижение работоспособности, злоупотребление алкоголем и сильнодействующими лекарствами, депрессии, повышенная агрессивность, посттравматические расстройства нервной системы, профессиональная деформация личности.

К третичным последствиям стрессов в трудовой деятельности относятся следующие виды социально-психологических феноменов: ухудшение атмосферы в коллективе, нарушение дисциплины, проблемы внутри семьи, апатия и пессимизм, повышенная конфликтность, увольнение с работы, психосоматические заболевания, суицидальное поведение.

***8.2 Ситуативная и личностная тревожность (методики Ч. Спилбергера, Ю. Ханина)***

Тревожность как свойство личности особенно важно, так как это свойство во многом обусловливает поведение работника. У каждого человека существует свой оптимальный, или желательный, уровень тревожности - это так называемая полезная тревожность. Оценка состояния тревожности является существенным компонентом самоконтроля и самовоспитания.

Цель диагностики: определение уровня ситуативной (появляющейся в данный момент) и личностной тревожности личности. Данная методика позволяет сделать первые и существенные уточнения о качестве интегральной самооценки личности: является ли нестабильность этой самооценки ситуативной или постоянной, то есть личностной. Результаты методики относятся не только к психодинамическим особенностям личности, но и к общему вопросу о взаимосвязи параметров реактивности и активности личности, ее темперамента и характера. Методика предназначена как для индивидуального, так и для группового обследования.

**Состояние тревоги или** **ситуативная тревожность (СТ)** возникает «как реакция человека на различные, чаще всего социально-психологические стрессоры (ожидание негативной оценки или агрессивной реакции, восприятие неблагоприятного к себе отношения, угрозы своему самоуважению, престижу» (Ю. Л. Ханин).

**Личностная тревожность (ЛТ)** - это склонность воспринимать, практически, все ситуации, как угрожающие, и реагировать на эти ситуации состоянием сильной тревоги. Высокая личностная тревожность может быть причиной невротического конфликта, эмоционального срыва и психосоматического заболеваниями. «ЛТ» как черта, свойство, диспозиция дает представление об индивидуальных различиях в подверженности действию различных стрессоров. Следовательно, здесь речь идет об относительно устойчивой склонности человека воспринимать угрозу своему «Я» в самых различных ситуациях и реагировать на эти ситуации повышением «СТ». Величина «ЛТ» характеризует прошлый опыт индивида, т.е. насколько часто ему приходилось испытывать состояние тревожности.

**Реактивная тревожность** характеризует состояние человека в настоящий момент времени, проявляется напряжением, беспокойством, может вызывать нарушение внимания, снижение работоспособности, повышенную утомляемость и быструю истощаемость.

***8.3 «Синдром психического выгорания». (Опросник на «выгорание», авторский коллектив СПб университета)***

Эмоциональное и/или физическое истощение, деперсонализация, редукция личных достижений как важнейшие показатели «синдрома психического выгорания» (Опросник «Эмоциональное выгорание», В.В. Бойко; методики «Накопление эмоционально-энергетических зарядов, направленных на самого себя», В.В. Бойко, модификация - Е.П. Ильин; «Уровень невротизации» Л.И. Вассерман; «Шкала депрессии», Т.И. Балашова). Профессиональное «выгорание» (Опросник на «выгорание» MBI, К. Маслач; «Профессиональное «выгорание», Е.П. Ильин, Н.Бойко).

По своей сути синдром выгорания напоминает хроническую усталость, конкретнее он является её продолжением. Данному заболеванию может быть подвержен любой человек, работающий в любой области, даже домохозяйки. Как правило, трудоголики более подвержены такому состоянию, у таких людей наблюдается сильное чувство ответственности, они склонны воспринимать все очень близко к сердцу.

Синдром эмоционального выгорания обозначает состояние, при котором происходит психическое, эмоциональное и физическое истощение, развивается в результате постоянных стрессовых ситуаций. Такое психическое состояние возникает у людей, которым, по роду своей деятельности, приходится общаться с другими людьми довольно часто.

Синдром выгорания, как уже упоминалось, возникает чаще у альтруистов, у которых забота о ближнем превышает собственные интересы (работники соцслужб, медики, педагоги и т.п.). Обычно к синдрому выгорания приводит неспособность противостоять стрессам. Факторы, которые провоцируют развитие заболевания, разделяют на организационные и личностные, причем организационный фактор оказывает больше влияния на течение заболевания.

**Диагностика синдрома эмоционального выгорания**

Синдром выгорания имеет приблизительно 100 симптомов. Как уже было замечено, профессия может стать одной из причин развития синдрома эмоционального выгорания человека. Очень частым спутником заболевания является хроническая усталость, сниженная работоспособность.

При развитии синдрома выгорания, человек часто жалуется на сильную усталость, плохую переносимость нагрузок (с которыми раньше не возникало проблем), слабость или боль в мышцах, бессонницу (или наоборот, постоянная сонливость), раздражительность, забывчивость, агрессию, снижение умственной работоспособности, невозможность сконцентрироваться, сосредоточить внимание.

Выделяют три основных признака синдрома выгорания. Предшествующий период заключается в очень сильной активности, человек поглощен работой на 100%, отказывается заниматься чем-либо, не связанным с рабочим процессом, при этом сознательно игнорирует собственные потребности.

Период истощения. Возникает чувство перенапряжения, опустошения эмоциональной энергии, физических ресурсов.

Третьим признаком развития синдрома выгорания является чувство собственной ненужности, низкая самооценка. Человек не верит в свои возможности.

Для диагностики синдрома выгорания у человека, в 1986 году был разработан тест, который позволяет определить степень выгорания. Синдром выгорания имеет два фактора определения истощенности: эмоциональный (плохое самочувствие, нервное перенапряжение и пр.) и расстройство самовосприятия (изменение отношения к себе и окружающим).

Выделяется 5 основных проявлений, которые свойственны синдрому эмционального выгорания:

1. Физические – переутомление, усталость, нарушение сна, ухудшение общего самочувствия, повышение давления, воспаления на коже, заболевания сердечно-сосудистой системы, повышенная потливость, изменение веса и т.п.
2. Эмоциональные – циническое отношение, пессимизм, скудность эмоций, проявление черствости (к коллегам, подчиненным, близким, пациентам), безразличие, тяжелые душевные переживания и т.п.
3. Поведенческие – отсутствие аппетита, приступы агрессии, частое «отлынивание» от работы, нередко случаются травмы из-за сниженной концентрации внимания.
4. Интеллектуальные – новые идеи и теории в рабочем процессе не вызывают интереса и прежнего энтузиазма, предпочтение отдается шаблонному поведению, снижается проявление нестандартных, творческих подходов, отказ от участия в развивающих программах (тренинги, тесты и т.п.).
5. Социальные – снижение социальной активности, потеря интереса к своим увлечениям, проведению досуга, взаимодействие с другими людьми ограничивается рабочими моментами, чувство одиночества, плохой поддержки со стороны (коллег, близких) и пр.

***8.4 Профессиональные деформации личности и их уровни (Тест самоконтроля, О.Б. Полякова)***

**Профессиональная деформация личности –** *изменение качеств личности (стереотипов восприятия, ценностных ориентации, характера, способов общения и поведения), которое наступает под влиянием выполнения профессиональной деятельности. Формируется профессиональный тип личности, который может проявляться в профессиональном жаргоне, манерах поведения, физическом облике.*

Профессиональная деформация проявляется в таких качествах личности, которые изменяются под влиянием профессиональной роли. Говоря о профессиональной деформации, можно кратко отметить, что сущность ее заключается во взаимодействии субъекта и личности в единой структуре индивидуальности. Впервые в психологии академик Б. Г. Ананьев отметил возможность несовпадающего, противоречивого развития свойств личности и свойств субъекта деятельности, а также проанализировал условия, способ­ствующие несовпадению свойств личности и свойств субъекта, профессионала, специалиста в их взаимодействии.

Феномен профессиональной деформации можно определить как проникновение «Я-профессионального» в «Я-человеческое», имея в виду, что при профессиональной деформации воздействие профессиональных рамок и установок не ограничивается исключительно профессиональной сферой. Можно сказать, что после выхода человека из профессиональной ситуации не происходит его естественного «выправления», поэтому даже в личной жизни человек продолжает нести на себе «деформирующий отпечаток» своей профессии.

Позитивные последствия (“личностный рост”).

Негативные последствия (“профессиональная деформация”).

Исследователи отмечают также, что многолетнее выполнение одной и той же профессиональной деятельности приводит к появлению профессиональной усталости, возникновению психологических барьеров, обеднению репертуара способов выполнения деятельности, утрате профессиональных умений и навыков, снижению работоспособности. Можно констатировать, что на стадии профессионализации по многим видам профессий происходит развитие профессиональных деструкции.

**Профессиональные деструкции** — это изменения сложившейся структуры деятельности и личности, негативно сказывающиеся на продуктивности труда и взаимодействии с другими участниками этого процесса.

А.К.Маркова на основе обобщения исследований нарушения профессионального развития личности выделила следующие тенденции профессиональных деструкции:

* отставание, замедление профессионального развития сравнительно с возрастными и социальными нормами;
* дезинтеграцию профессионального развития, распад профессионального сознания и как следствие — нереалистические цели, ложные смыслы труда, профессиональные конфликты;
* низкую профессиональную мобильность, неумение приспособиться к новым условиям труда и дезадаптацию;
* рассогласованность отдельных звеньев профессионального развития, когда одна сфера как бы забегает вперед, а другая отстает (например, мотивация к профессиональному росту есть, но мешает отсутствие целостного профессионального сознания);
* ослабление ранее имевшихся профессиональных данных, профессиональных способностей, профессионального мышления;
* искаженное профессиональное развитие, появление ранее отсутствовавших негативных качеств, отклонений от социальных и индивидуальных норм профессионального развития, меняющих профиль личности;
* появление деформаций личности (например, эмоционального истощения и выгорания, а также ущербной профессиональной позиции);
* прекращение профессионального развития из-за профессиональных заболеваний или потери трудоспособности.

Таким образом, профессиональные деформации нарушают целостность личности, снижают ее адаптивность, устойчивость, отрицательно сказываются на продуктивности деятельности.

Анализируя причины, препятствующие профессиональному развитию человека, А.К.Маркова указывает на возрастные изменения, связанные со старением, профессиональные деформации, профессиональную усталость, монотонию, длительную психическую напряженность, обусловленную сложными условиями труда, а также кризисы профессионального развития.

**Вопросы для контроля**

1. Каковы разновидности профессионального стресса?
2. Каковы причины и последствия профессионального стресса?
3. В чем отличие ситуативной и личностной тревожности?
4. Охарактеризуйте важнейшие показатели «синдрома психического выгорания».
5. Показания диагностики синдрома эмоционального выгорания.
6. Проявления феномена профессиональной деформации.
7. Каковы тенденции профессиональных деструкций?

## Тема 9. Использование игровых методик в диагностических целях

*Цель темы*: изучение игровых методик в диагностике персонала, условий их применения, использования.

*План темы*:

9.1 Виды игровых методов и условия их применения в диагностических целях. Подбор игровой методики. Адаптация игровой методики под критерии оценки.

9.2 Правила проведения игровых методик: возможности, ограничения, условия безопасности (ролевые, деловые, имитационные, оргдеятельностные игры).

9.3 Использование групповых методов решения задач в диагностических целях (мозговой штурм, метод синектики, метод Гордона, метод Дельфы; групповая дискуссия, метод расширяющейся дискуссии и др.).

9.4 Кейсовые методики. Разработка и использование оценочных кейсов. Индивидуальное и групповое решение кейсов. Использование кейсов для обучения сотрудников и диагностики их личностных и профессиональных качеств, особенностей группового взаимодействия.

*Дискуссия по теме*: Возможности игровых методов и условия их применения в диагностических целях.

***9.1 Виды игровых методов и условия их применения в диагностических целях. Подбор игровой методики. Адаптация игровой методики под критерии оценки***

Многообразные деловые игры можно систематизировать по ряду признаков. Важнейшие из них: целевое назначение деловой игры, широта тематических рамок, имитируемые области управления, степень свободы решений, уровень неопределенности решений, характер коммуникации между участниками, степень открытости игры, комплексность используемой модели, инструменты игры и форма ее проведения и др.

Охарактеризуем подробнее каждый из признаков данной классификации:

1. Среди деловых игр, используемых в управлении персоналом, да и в управлении в целом, в зависимости от их **функций и целевого назначения различают**:

* обучающие (в том числе тренинговые) деловые игры. Они имеют наиболее широкое распространение и служат для подготовки и повышения квалификации управленческих кадров и других, в первую очередь высококвалифицированных сотрудников;
* деловые игры для решения практических задач (например, нахождения оптимальных решений при реорганизации отдела). Они применяются также для коллективной или индивидуальной подготовки управленческих решений с учетом многообразия влияющих на ситуацию факторов и различных вариантов решения проблемы;
* проектные деловые игры. Они выходят за рамки управления персоналом, хотя и включают этот важнейший для деятельности организации аспект. К проектным деловым играм обращаются при проектировании организационных систем (предприятий, их структурных единиц и т.п.) и их изменений. Это довольно сложный вид игр, предполагающий высокий уровень организационно-управленческой компетентности их участников;
* исследовательские деловые игры. Используются для анализа поведения отдельных сотрудников или целых коллективов в зависимости от изменения внешних или внутренних условий их деятельности (например, при изучении возможностей использования в организации различных систем оплаты труда). Исследовательские деловые игры моделируют конкретные организационные ситуации в режиме «что будет если..?». Это позволяет прогнозировать различные варианты изменений организационных ситуаций.

2. **Широта тематических рамок** отражает масштабы и сложность решаемых в процессе деловой игры задач.

Комплексная деловая игра предусматривает отработку методов решения сложной задачи в единстве ее важнейших аспектов. Это, например, имитация деятельности руководителя по разрешению производственного конфликта с заданными параметрами.

* Частная деловая игра служит решению одной, определенной задачи, например, игра по изучению и сравнению эффективности коллективной и индивидуальной деятельности членов группы.

3**. Степень свободы решений и действий участников игры** может быть различной.

* Если игра допускает лишь ограниченный, заранее заданный спектр возможных решений и соответствующих поведенческих альтернатив (действий), то она считается жесткой. В жестких играх содержание каждого шага игрока строго фиксируется в соответствии с формальной моделью имитируемых процессов. Принятие решений в них сводится к выбору одной из предложенных альтернатив, причем все основные действия осуществляются в строго определенные промежутки времени.
* И напротив, если игроки на базе соблюдения общих условий игры действуют свободно, их решения не регламентированы установленным набором альтернатив, то игра является мягкой. В мягких играх действия участников ограничиваются лишь общим сценарием развертывания событий, в рамках которого игроки сами определяют последовательность своих действий. Имеются и промежуточные (полужесткие) типы игр.

4. В зависимости от **степени неопределенности ситуации** деловые игры подразделяются на детерминированные и вероятностные.

* Для детерминированных характерна определенность ситуации, заданность ее основных параметров, что позволяет игрокам принимать однозначно правильные или неправильные решения.
* Вероятностные же отличает неясность ситуации, изменчивость ее многих параметров, что обусловливает возможность лишь вероятностных оценок ситуации и принятия решений с определенной степенью риска.

**В зависимости от содержательной конструкции и целей игр**, наиболее широко используемых в управлении персоналом, можно выделить:

* ·ролевые игры,
* ·групподинамические упражнения,
* ·плановые игры,
* ·групповые дискуссии,
* ·метод конкретной ситуации.

***9.2 Правила проведения игровых методик: возможности, ограничения, условия безопасности (ролевые, деловые, имитационные, оргдеятельностные игры)***

**Ролевая игра** – это метод, при котором участники игры с помощью проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают свои значимые для организации черты поведения, с помощью руководителя, друг друга и самостоятельно критически анализируют их, обучаются более эффективному способу поведения и тренируются в его совершенствовании. Роли, используемые в играх этого типа, могут быть самые различные: начальника, руководителя проекта, специалиста, сотрудника, преподавателя и т.д.

Обучаемые имеют возможность самостоятельно предложить наиболее значимые для них темы (например, тему «Как я лучше могу представить своему начальнику предложение по изменению графика моего рабочего дня»). Тот, кто предложил для проигрывания тему, часто играет главную роль и подбирает напарника (например, для проработки ролей начальника и подчиненного). Остальные члены группы наблюдают за ходом игры и анализируют поведение актеров. В определенные моменты игры (главным образом при выборе и отработке оптимальных вариантов ролевого поведения) они могут вмешиваться в ее процесс и, замещая одного из основных игроков, проигрываться свой, альтернативный в данной роли образ действий. Это называется дублированием актеров.

Для преодоления скованности участников, облегчения их вживания в роль и естественности их поведения желательна минимизация вмешательства руководителя в процесс игры.

Функции руководителя сводятся главным образом к ознакомлению участников с условиями, целями и техниками игры, обеспечению ее нормального протекания, общему контролю за ее процессом и оказанию в случае необходимости методической помощи в достижении игровых целей, а также к общему подведению итогов, включающему, если это целесообразно, индивидуальные советы и рекомендации ее участникам.

Ролевые игры полезны не только непосредственным участникам – актерам, но и участникам-зрителям, особенно если группа гомогенна, т.е. состоит из людей, примерно одинаковых по статусу, опыту и кругу профессиональных интересов.

На предприятиях ролевые игры наиболее часто используются для обучения руководителей правильному ведению собеседования, распределению заданий, обеспечению поддержки сотрудниками коллективного задания, руководству командой и т.д. С их помощью сотрудники повышают свои знания и умения в области принятия самостоятельных решений, своевременного просчитывания их последствий, развития делового общения и т.п. Ролевые игры особенно эффективны при карьерном обучении, когда сотрудник проигрывает комплекс функций, вытекающих из его будущих должностных обязанностей.

Базирование ролевых игр на повседневных, личностно значимых ситуациях обеспечивает высокую ангажированность, вовлеченность их участников. Это в свою очередь облегчает личностное принятие вырабатываемых образцов поведения, идентификацию решений и рекомендаций, перенос отработанных в игре образцов поведения в повседневные практические отношения.

**Плановая игра** – это последовательное, часто поэтапное проигрывание и проработка (анализ и осмысление) единичных типичных динамических, изменяющихся ситуаций, на основе которых делаются общие выводы по решению комплексной организационной проблемы. Этот тип игр отличается большей приближенностью к реальным организационным ситуациям. Плановая игра моделирует комплексную проблему реального или возможного развития событий как бы в форме замедленной съемки, т.е. позволяет как бы останавливать и фиксировать определенные моменты развития ситуации, осмысливать их и находить оптимальные пути решения проблем.

Плановые игры достаточно разнообразны. Их можно классифицировать. По применению: универсальные, специальные, отраслевые. По содержанию: функциональные, интеграционные. По влиянию: стохастические, детерминистские. По виду участников: индивидуальные, групповые. По отношению игроков: соло, параллельные, конкурентные. По подсчету результатов: ручные, компьютерные.

Исходный пункт плановой игры – сложная организационная проблема. Суть этой проблемы, а также цели и образ действий групп-участников обычно задаются в письменной форме. Плановые игры отличаются сложностью и сравнительно большим числом участников – их минимальное количество обычно составляет 20-30 человек, которые делятся на несколько групп.

Игра состоит из нескольких временных блоков, каждый из которых длится примерно два часа. В день проигрывается 2-4 блока. Всего их в средней по продолжительности игре 9-12, т.е. игра рассчитана на 3-4 дня.

Игра начинается на основе полученных ее участниками документов, характеризующих ситуацию, задачи группы, цели и общий характер действий других групп. Последующие решения участников плановой игры непосредственно влияют на ее процесс. В итоге игра развивается как результат действий, реакций на них и взаимодействий всех ее участников. Общее руководство игрой и помощь ее участникам осуществляют инструкторы (модераторы). Они действуют совместно со штабом экспертов, предназначенным для решения возникающих проблем, не предусмотренных условиями игры. После завершения игровой части отдельно по каждому группе делаются оценки и подводятся итоги, затем они докладываются и анализируются на совместном совещании групп. И в завершении игры ее общие итоги подводятся на пленарном заседании, в задачу которого входит не только оценка эффективности игры и действий ее участников, но и выработка конкретных рекомендаций по практическому решению организационных проблем.

Плановые игры стараются проводить в условиях, приближенных к реальности. Впервые они получили широкое распространение в военной области, но сегодня широко используются и в менеджменте, в том числе в управлении персоналом.

Пример темы плановой игры – реорганизация предприятия с целью образования нового отдела, которому другие подразделения должны передать часть своих задач, полномочий и сотрудников.

**Метод конкретной ситуации**. В нем наиболее полно воплощен ситуационный подход к управлению. Главная идея этого подхода – действия руководителя (а во многом и других сотрудников), базируясь на целях, ценностях и нормах организации, должны исходить из конкретной, реально существующей ситуации, учитывать ее важнейшие параметры и их изменения.

В деловой игре «метод конкретной ситуации» реальное положение организации отображается в форме деловой ситуации (применительно к экономике ее часто называют «бизнес-ситуация»). Деловая ситуация – это имитация, идеальное отображение реальной ситуации из жизни организации или же искусственно созданная ситуация, воссоздающая типичные проблемы, возникающие в организационной жизни. Деловая ситуация выражается в форме конкретного набора параметров, переменных, оказывающих решающее влияние на организацию в данное время.

Описание ситуации включает главным образом информацию. Информация о субъекте – личности, группе или организации, занимающей центральное место в ситуации. Информация о партнерах, конкурентах и/или других действующих лицах, с которыми взаимодействует субъект ситуации. Об условиях, в рамках которых существует и изменяется ситуация.

Содержание ситуации может передаваться различными способами: письменно, устно, с помощью видеофильма или магнитофонной записи. Существует несколько типов конкретных ситуаций. С точки зрения результата игры они делятся на проблемные и проектные.

С помощью метода конкретной ситуации вырабатываются умение и навыки индивидуального или группового решения поставленных задач. Такого рода способности крайне необходимы руководителю в реальной работе, поскольку ему непрерывно приходится принимать нестандартные, вызванные изменением положения дел решения. Метод конкретной ситуации развивает у участников широту и гибкость мышления, помогает научить их умению рационально использовать информацию, самостоятельно анализировать факты, чувствовать ситуацию и оценивать ее, критически рассматривать различные точки зрения, обсуждать их и защищать собственную позицию, быть готовыми к применению различных средств и методов, находить оптимальные решения в условиях неопределенности.

***9.3 Использование групповых методов решения задач в диагностических целях (мозговой штурм, метод синектики, метод Гордона, метод Дельфы; групповая дискуссия, метод расширяющейся дискуссии и др.)***

**Метод мозгового штурма** был создан в 1941 году Алексом Осборном — сотрудником американского рекламного агентства суперпрофессионалов «BBD&O». Метод служит для оперативного решения проблем и основывается на стимулировании [творческой активности](http://4brain.ru/tvorcheskoe-myshlenie/teorii-kreativnosti.php) людей, принимающих в нём участие и предлагающих максимальное количество всевозможных вариантов решения. После того, как все варианты озвучены, выбираются те, которые более всего подходят для успешной реализации на практике. Обычно мозговой штурм состоит из трёх обязательных этапов, различных по организации и правилам проведения.

* + - 1. Постановка проблемы. Он подразумевает чёткую формулировку проблемы, отбор участников и распределение их ролей (ведущего, помощников и т.д.).
      2. Генерация идей. Это основной этап. Важно соблюдать следующие правила: максимальное количество идей, без любых ограничений; принимаются даже фантастические, абсурдные и нестандартные идеи; идеи можно и нужно комбинировать и улучшать; не должно быть никакой критики или оценивания предлагаемых идей.

1. Отбор и систематизация идей. Заключительный этап. Посредством которого становится возможным выделить по-настоящему эффективные идеи и привести весь мозговой штурм к общему знаменателю. Оценка и критика приветствуются.

Как правило, для мозгового штурма создаётся две группы. В первую группу входят люди – генераторы идей, предлагающие решения. А вторая группа состоит из так называемой комиссии, занимающейся обработкой предложенных решений.

Результатом и становится наиболее эффективный и оригинальный способ решения поставленной проблемы.

**Метод синектики.** Слово "синектика" в переводе с греческого означает "совмещение разнородных элементов". В полном словаре английского языка такое определение: "Синектические группы - группы людей различных специальностей, которые встречаются с целью попытки творческих решений проблем путем неограниченной тренировки воображения и объединения несовместимых элементов". Синектика предложена Уильямом Гордоном в середине 50-х годов.

В основу синектики положен мозговой штурм. Синектика предполагает создание постоянных групп. Такие группы, накапливая приемы, опыт, естественно, работают сильнее случайно собранных коллективов.

Синектика широко использует аналогии и ассоциации, помогающие находить новые идеи. Можно сказать так: синектика - это профессиональный мозговой штурм, проводимый с использованием аналогий и ассоциаций.

Структура современного синектического процесса

* 1. Формирование проблемы в общем виде. Формулировка "проблемы, как она дана".
  2. Анализ проблемы. Этот этап синекторы проводят совместно с экспертом. Изыскиваются возможности превратить незнакомую и непривычную проблему в некоторые привычные формулировки. Каждый участник, включая эксперта, обязан найти и оригинально сформулировать одну цепь решения. Формулировка "проблемы, как ее понимают".
  3. Начинают экскурсию по различным областям техники, живой природы, политики, психологии, религии и тому подобное с целью выявления того, как подобные (аналогичные) проблемы могли бы быть решены в этих далеких от данной областях. Основная цель экскурсии -найти новую точку зрения на рассматриваемую проблему. Такой подход позволяет мысли уйти далеко в сторону от обсуждения темы и, по мнению синекторов, способствует активизации творческого мышления.
  4. Далее переносят (или перемещают) обнаруженные в процессе генерации новые идеи к проблеме и выявляют их возможности.
  5. Заключительная часть синектического заседания - развитие и максимальная конкретизация идеи, признанной наиболее удачной, ведется уже на специальном техническом языке.

**Метод Гордона**, в отличие от большинства других методов пробуждения творческой инициативы, предполагает, что участники рабочей группы заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться, поэтому они не скованы устоявшимися представлениями и привычными шаблонами. Заседание открывает ведущий, который в самых общих выражениях излагает некую концепции, связанную с интересующей его проблемой. Участники группы высказывают свои идеи по поводу услышанного. Затем под руководством ведущего уточняется исходная концепция и некоторые другие вопросы, имеющие к ней отношение. После этого вскрывается та самая проблема, ради которой, собственно, и затевалось все обсуждение. В результате участники начинают высказывать уже совершенно конкретные предложения и излагать свои мысли о том, как реализовать задуманное.

**Метод Дельфи** разрабатывался в 50-60-е годы XX века в США. Он является очень эффективным как в повседневной жизни, так и в профессиональной сфере деятельности. Дельфийский метод удобен в применении, и использовать его может любой человек или группа людей, важно только знать, как это делается.

Его авторами принято считать Олафа Хэлмера, Нормана Дэлки и Николаса Решера. Основными его особенностями являются анонимность, многоуровневость и заочность. Базовой предпосылкой служит идея о том, что если должным образом произвести обобщение и обработку индивидуальных оценок экспертов по поводу конкретной ситуации, можно получить общее мнение, которое будет обладать максимальной степенью надёжности и достоверности.

Смысл метода состоит в том, чтобы при помощи комплекса определённых действий, таких как [мозговые штурмы](http://4brain.ru/blog/%D0%BC%D0%BE%D0%B7%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D1%88%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BC/), [интервью](http://4brain.ru/blog/%D0%B3%D0%BB%D1%83%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5-%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8C%D1%8E/) и опросы, найти способ определения верного решения. Некоторая группа независимых экспертов гораздо лучше может оценить и предсказать результат, нежели структурированная группа людей. Независимые эксперты могут даже не знать друг о друге, можно исключить столкновение различных позиций, а также коллективное влияние, обусловленное совместной работой и конформизмом. Плюс к этому, метод может осуществляться где угодно, независимо от места нахождения участников.

***9.4 Кейсовые методики. Разработка и использование оценочных кейсов. Индивидуальное и групповое решение кейсов. Использование кейсов для обучения сотрудников и диагностики их личностных и профессиональных качеств, особенностей группового взаимодействия***

Кейсовый метод обучения начал применяться еще в начале XX века. Ведущая роль в распространении кейсового метода принадлежит Гарвардской Школе Бизнеса. Впоследствии, особенно в последнее время, кейсовый метод нашел широкое применение на Западе в области изучения менеджмента и маркетинга. Результатом применения метода являются не только знания, но и навыки профессиональной деятельности.

Технология метода довольно проста. По определенным правилам разрабатывается модель конкретной ситуации, произошедшей в реальной жизни, и отражается тот комплекс знаний и практических навыков, которые студентам нужно получить. Эта модель представляет собой текст объемом от нескольких страниц до нескольких десятков страниц, который и называют «кейсом». Участники предварительно прочитывают и изучают кейс, привлекая к этому самые различные источники информации. После этого идет подробное обсуждение содержания. При этом руководитель выступает в роли ведущего, генерирующего вопросы, фиксирующего ответы, поддерживающего дискуссию, т. е. в роли диспетчера процесса сотворчества.

**Вопросы для контроля**

1. Назовите виды игровых методов и условия их применения.
2. В чем суть метода мозгового штурма.
3. Чем отличается метод синектики от метода мозгового штурма?
4. В чем суть метода Гордона.
5. В чем смысл метода Делфи.
6. Опишите технологию кейсового метода.

## Деловая игра «Акционерное предприятие»

**1. Тема (проблема)** Психология межличностных отношений. «Акционерное предприятие» (Эффективная коммуникация как условие принятия группового решения, выявление паттернов лидерства).

**2. Концепция игры** исследовать процесс принятия решений группой; нарабатывать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи; закрепить навыки определения основных стилей поведения в конфликте, выявить профессиональные качества персонала.

**3. Роли:**

- акционеры предприятия;

- эксперты 1 человек на 10 участников игры.

**4. Ожидаемые результаты** отработать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи; закрепить навыки определения и демонстрации основных стилей поведения в конфликте, экспертные оценки в принятии решений.

**Критерии оценки:**

1. Достижение группового согласия за определенный промежуток времени.
2. Демонстрация видов поведения, которые помогали процессу достижения согласия.
3. Демонстрация видов поведения, которые мешали процессу достижения согласия.
4. Проявления паттернов лидерств.
5. Степень участия в процессе обсуждения.
6. Степень влияния участников игры друг на друга.
7. Благоприятность атмосферы в группе во время дискуссии.
8. Оптимальность использования возможностей группы.
9. Какие действия предпринимали участники группы для „протаскивания" своих мнений.
10. Пути улучшения принятие решений группой.

**1 этап** подготовительный.

Предлагается организовать акционерное предприятие

Акционером может быть каждый. Для этого нужно представить в учредительный фонд нечто: либо товары, либо идеи, либо деньги. При этом, чем больше будет оценен ваш вклад, тем на больший процент доходов вы можете рассчитывать. Задача каждого из вас - до следующего занятия подготовить свои реальные предложения по вашему участию в акционерной компании. Что вы можете предложить в качестве вашего вклада в акционерное дело и во сколько вы оцениваете этот вклад? Идеальный случай, если каждый из вас будет стремиться получить контрольный пакет акций. Как оценить в процентах ваш вклад? Зададим ситуацию следующим образом. Вы - на необитаемом острове готовите возможность прожить на нем не менее года и обеспечить всем необходимым себя и ваших коллег. А через год создаете все условия, чтобы вернуться домой. Вся эта задача оценивается в 100%. Какую часть всей задачи вы берете на себя? Вам нужно обосновать свои требования и убедить в этом всех присутствующих. Итак, домашнее задание каждому: имея задачей в течение года прокормить и обеспечить всем необходимым экипаж потерпевшего крушение судна, находящегося на необитаемом острове, обеспечить через год возвращение на родину. Вся задача -100%. На какие составляющие вы поделите эту общую задачу? И какую часть дела вы возьмете на себя - все это нужно подготовить к следующей нашей встрече. Только сейчас, перед тем, как расходиться, ведущий, организуйте, чтобы распределение основных видов деятельности и обязанностей были сделаны сейчас.

Ведущий: распределите общие задачи между присутствующими. Хорошо бы придумать название акционерной компании.

II этап. Игровая часть.

Открываем учредительное собрание акционерного предприятия. Какого? Давайте заслушаем предложения по названию.

Итак, название принято. Давайте сформулируем общие задачи нашего акционерного предприятия. Давайте устроим конкурс проектов на лучшее распределение затрат акционеров. Надеемся, авторы лучших проектов будут в более выгодных условиях при распределении контрольного пакета акций.

Ведущий: мы возьмем за основу проект победителя конкурса. Каждый может выступить с предложениями по участию в акционерной компании. В соответствии с процентами генерального проекта, каждый может принять участие как акционер для реализации проекта. Все желающие могут выступить с предложениями об участии в акционерной компании.

Рекомендации экспертам:

Полезно обсудить вариант альтернативный, то есть конкурентов, которые могут взять на себя большие объемы работ за проценты. Рассмотрите разные варианты, они представляют большой интерес.

Определите, какой процент дохода от акционерной деятельности будут иметь акционеры, имея в виду полный оборот средств, то есть, что акционерная компания должна себя окупить через год. Акционеры решают, но все определяется контрольным пакетом акций.

Заслушайте еще предложения по работе акционерной компании.

Итоги: предлагается каждому оценить свой капитал. Ведь акции - это те же деньги. Посчитайте каждый свои сбереженные капиталы.

Рефлексия каждого участника игры. Оценка решения задачи игровой ситуации.

## Практические занятия по курсу

## «Психодиагностика в управлении персоналом»

Практические занятия по курсу «Психодиагностика в управлении персоналом» ориентированы на ознакомление с практическими методами психологических исследований, спецификой их проведения, получение практических навыков психодиагностической деятельности в организации. Лекционные занятия являются основой для усвоения практических умений.

**Тема занятия 1.** **Предмет и задачи курса**

*Вопросы для обсуждения на семинарском занятии*

1. Направления психодиагностики в управления персоналом.
2. Индивидуальная диагностика в управления персоналом.
3. Групповая диагностика в управления персоналом.
4. Принципы работы специалиста-диагноста.
5. Профессиональная этика специалиста-диагноста.

**Тема занятия 2. Организация и осуществление процедуры оценки персонала**

*Вопросы для обсуждения на семинарском занятии*

1. Требования к организации и проведению психодиагностических процедур.
2. Принципы построения психологического исследования.
3. Психодиагностический результат.
4. Требования к предъявлению результатов.

*Практическая работа*. Анализ и оформление экспертного заключениея.

**Тема занятия 3.** **Методы психодиагностики**

*Вопросы для обсуждения на семинарском занятии*

1. Количественные и качественные методы психодиагностики.
2. Общая характеристика качественных методов психодиагностики, возможности, области применения, ограничения.
3. Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма.
4. Эксперимент, тестирование, опрос, метод исследования процессов и результатов деятельности, моделирование.
5. Достоинства и недостатки методов.

*Практическая работа*. Достоинства и недостатки различных методов диагностики.

**Тема занятия 4.** **Подбор, отбор персонала**

*Вопросы для обсуждения на семинарском занятии*

1. Оценки индивидуально-личностных особенностей кандидатов для решения задач отбора и подбора работников на вакантные места.
2. Профессиограмма как критерий оценки претендента на должность.
3. Оценочное интервью при приеме сотрудников на работу.
4. Использование стрессовых методик. Использование ролевых и имитационных игр.
5. Экспертная оценка профессионально важных свойств. Диагностика профессионально важных качеств.
6. Проблема профессиональной пригодности и пути адаптации человека к требованиями профессии

*Практическая работа*. Диагностика индивидуально-личностных особенностей кандидатов для решения задач отбора и подбора работников на вакантные места.

**Тема занятия 5. Индивидуальная диагностика персонала организаций**

*Вопросы для обсуждения на семинарском занятии*

1. Профессиональное самоопределение и профессиональный рост субъекта.
2. Выявления профессионально важных качеств сотрудников.
3. Исследование мотивации профессиональной деятельности.
4. Профессиональная карьера и ее виды.
5. Периодизация жизни и профессиональное развитие.

*Практическая работа*. Диагностика профессионально важных качеств менеджера.

**Тема занятия 6. Методы исследования группы, групповых процессов, поведения человека в группе**

*Вопросы для обсуждения на семинарском занятии*

1. Оценка деловых и эмоциональных взаимоотношений в коллективе.
2. Психологический климат в коллективе и методики его диагностики.
3. Групповые роли и социометрический статус.
4. Исследование особенностей групповой мотивации.
5. Поведение человека в группе, основные тенденции и их проявления.
6. Конфликты, их виды, причины.

*Практическая работа*. Диагностика взаимоотношений в коллективе.

**Тема занятия 7. Личность и профессиональная деятельность руководителя**

*Вопросы для обсуждения на семинарском занятии*

1. Стиль управленческой деятельности.
2. Профессиональное здоровье менеджера, «стресс-коронарное» поведение.
3. Экспертная оценка при формировании кадрового состава.

*Практическая работа*. Диагностика стиля управленческой деятельности.

**Тема занятия 8. Негативные последствия профессиональной деятельности**

*Вопросы для обсуждения на семинарском занятии*

1. Профессиональный стресс, его причины и последствия.
2. «Синдром психического выгорания».
3. Профессиональные деформации личности и их уровни.

*Практическая работа.*Диагностика стрессоустойчивости.

**Тема занятия 9. Использование игровых методик в диагностических целях**

*Вопросы для обсуждения на семинарском занятии*

1. Виды игровых методов и условия их применения в диагностических целях.
2. Правила проведения игровых методик.
3. Использование групповых методов решения задач в диагностических целях.
4. Кейсовые методики.

*Практическая работа.* Использование групповых методов решения задач в диагностических целях (мозговой штурм, метод синектики, метод Гордона, метод Дельфы; групповая дискуссия, метод расширяющейся дискуссии).

Кейсовые методики. Индивидуальное и групповое решение кейсов.

# Основные понятия психодиагностики

**Тест психологический** (от англ. test - проба, испытание, проверка) -специально сконструированная процедура для выявления, изучения и измерения одного или нескольких психологических качеств, характеристик человека. Непременным условием этой процедуры является неизменная структура стимульной ситуации (содерждание задач, последовательность их предъявления, форма бланка и пр.). Для всех испытуемых тест всегда должен быть одинаков. Именно это условие позволяет измерять и сравнивать поведенческие реакции (особенности) различных людей.

**Тестовая батарея** - набор психологических тестов, разработанный для сбора необходимой с точки зрения принятия кадрового решения информации об испытуемом. Тестовая батарея создается на основе предварительного профессиографического исследования, в ходе которого осуществляется психологический анализ деятельности и выделяются индивидуально-психологические качества профессионалов, связанные с профессиональной успешностью. Общая продолжительность выполнения тестов, включенных в батарею, должна быть не более трех часов.

**Черта психологическая** - устойчивое свойство человека, характеризующее обобщенный способ, стратегию его поведения относительно данного типа ситуаций. В психодиагностических методиках черта трансформируется в тестовые шкалы. Результат испытуемого по тестовой шкале показывает степень выраженности у него изучаемой черты.

**Шкала тестовая** - инструмент для численного измерения психологических свойств субъекта. Показатель по тестовой шкале свидетельствует о степени выраженности измеряемого психологического качества у испытуемого. В тестах чаще всего встречаются шкала "стенов" (включает в себя диапазон оценок от 1 до 10 баллов, используется в опроснике Кэттелла 16PF), Т-шкала (включает в себя диапазон оценок от 1 до 100 баллов, используется в MMPI). В тесте может быть от одной до нескольких сотен шкал. Так, в Миннесотском многофакторном личностном опроснике (MMPI) их более двухсот.

**Тестовая норма** - это результат статистического анализа и выделения характеристик показателей по данному психологическому тесту для выборки испытуемых с однородными социально-демографическими показателями (пол, возраст, образование, регион и т.д.). Тестовая норма имеет два основных параметра: выборочное среднее, среднее квадратическое отклонение.

Выборочное среднее Хср. и среднее квадратическое отклонение S используются для оценки результата А испытуемого следующим образом:

1. Если A < (Xср. - S), то считается, что испытуемый продемонстрировал низкий результат по данной шкале (тесту);

2. Если A > (Хср. + S), то результат считается высоким;

3. Если (Хср. + S) > A > (Xср. - S), то это средний результат.

**Валидность** - комплексная характеристика теста, дающая информацию, что измеряет данная методика и насколько хорошо она это делает. Валидность - один из важнейших параметров любой психодиагностической методики. Если тест "невалиден", пользоваться им нельзя. Существует несколько подвидов валидности. Прогностическая валидность - характеристика теста, позволяющая оценить качество прогноза в отношении испытуемого по результатам данного теста. Содержательная валидность - характеристика теста, позволяющая оценить содержание и полноту методики с точки зрения особенностей измеряемой области психических качеств.

**Надежность** - характеристика, отражающая точность измерения индивидуальных психологических черт при помощи данного теста. Известно, что на результат тестирования влияют многие факторы: повышенное эмоциональное напряжение, утомление, особенности обстановки и личности диагноста, мотивация испытуемого. Условно факторы, являющиеся причиной разброса результатов, можно разделить на две группы:

- факторы неустойчивости диагностической процедуры;

- факторы нестабильности измеряемой черты во времени.

Для оценки точности теста используются два вида надежности: надежность-согласованность и надежность-устойчивость.

**Надежность-согласованность** - показатель методики, характеризующий уровень ее внутренней однородности относительно измеряемой черты. Определяется путем расщепления пунктов опросника на две группы и вычисления корреляций каждой группы с общим показателем теста (шкалы). Можно сказать, что надежность-согласованность показывает, насколько хорошо и слаженно "работают" пункты опросника в плане выявления данной черты.

**Надежность-устойчивость** (или ретестовая надежность) - показатель устойчивости результата теста во времени. Вычисляется как коэффициент корреляции результатов одной и той же группы испытуемых с перерывом в две недели.

**Корреляционный анализ** - набор методов математической статистики, которые используются для изучения взаимосвязи между переменными (показателями). Используется в психодиагностике при решении вопросов валидности и надежности тестов. Процедуры корреляционного анализа позволяют оценить уровень значимости связи изучаемых переменных (другими словами - вероятность ошибки при выдвижении гипотезы о наличии взаимосвязи между переменными), а также меру и направление влияния одной переменной на другую. В ходе корреляционного анализа вычисляются так называемые "коэффициенты корреляции" - количественные показатели меры и направления влияния переменных.

**Факторный анализ** - комплекс методов математической статистики, направленный на выявление скрытых закономерностей в массиве переменных. Позволяет перейти от совокупности измеренных показателей изучаемого явления к обобщенным факторам, дающим возможность выдвигать гипотезы относительно структуры явления. Метод факторного анализа использовался при создании опросника 16 PF Р.Кэттела и при выделении интегрального интеллектуального фактора "g", проявляющегося при измерении интеллекта с помощью различных тестов (Ч. Спирмен, 1936).

**Сложная профессиональная деятельность** – это такая работа, которая может быть охарактеризована одновременным присутствием более чем трех из перечисленных ниже особенностей:

-необходимостью специальной профессиональной подготовки для эффективного выполнения функциональных обязанностей;

-многообразием и сложностью профессиональных задач;

-часто возникающими ситуациями неопределенности при решении профессиональных задач и необходимостью выбора наилучшего из многих способов достижения профессиональных целей;

-высоким уровнем психической напряженности труда;

-жесткими временными ограничениями для достижения профессионального результата;

-наличием рабочих ситуаций, при которых выполнение профессиональных функций связано с риском и опасностью для жизни профессионала и, как следствие, необходимостью преодоления за счет социально обусловленного поведения естественных инстинктов в процессе решения профессиональных задач;

-повышенной социальной ответственностью за результаты профессиональной деятельности (отсутствие "права на ошибку" в процессе выполнения работы).

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

***Основная литература***

1. Гуревич, П.С. ПСИХОЛОГИЯ [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / П.С. Гуревич.-2-е изд., пер. и доп. - М. : Юрайт, 2014.- 619 с.- Гриф УМО ВО.- Режим доступа: [http://www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru/), по паролю.- ЭБС «Юрайт».

2. Немов, Р.С. ПСИХОЛОГИЯ [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Р.С. Немов.- М. : Юрайт, 2015.- 639 с.- Гриф УМО ВО.- Режим доступа: [http://www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru/), по паролю.- ЭБС «Юрайт».

***Дополнительная литература***

1. Змановская, Е.В. Девиантное поведение личности и группы: учеб. пособие / Е.В.Змановская, В.Ю.Рыбников.-СПб.:Питер,2012.-352 с.-(Учебное пособие).
2. Столяренко, Л.Д. Психология: учебник для вузов/Л.Д.Столяренко.-СПб.:Питер,2012.-592 с.: ил.-(Учебник для вузов). Допущено МО
3. Иванников, В.А. ОБЩАЯ ПСИХОЛОГИЯ [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / В.А. Иванникова.- М. : Юрайт, 2015.- 480 с.- Гриф УМО ВО.- Режим доступа: [http://www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru/), по паролю.- ЭБС «Юрайт».
4. Исрафилова, Г.Ю. Психодиагностика в управлении персоналом. Практикум. Учебно-методическое пособие для бакалавров / Г.Ю. Исрафилова. - Нижнекамск: Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВО «КНИТУ», 2016. - 106 с.
5. Психологическая диагностика/под ред. М.К.Акимовой, К.М.Гуревича.-3-е изд, перераб. и доп. - СПб :Питер,2006.-652с.:ил. допущено УМО

***Электронные источники информации***

При изучении дисциплины «Психодиагностика в управлении персоналом» использование электронных источников информации:

|  |
| --- |
| Федеральный портал «Российское образование» [http://www.edu.ru/](http://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.edu.ru%252F%26ts%3D1454932846%26uid%3D6696332421454911858&sign=b66bfcaa48a6999fa6f67281ed3b171a&keyno=1) |
| Федеральный центр информационно- образовательных ресурсов [http://fcior.edu.ru/](http://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Ffcior.edu.ru%252F%26ts%3D1454932846%26uid%3D6696332421454911858&sign=cfdf963e2841317656c86126af052d5d&keyno=1) |
| Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [http://window.edu.ru/](http://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fwindow.edu.ru%252F%26ts%3D1454932846%26uid%3D6696332421454911858&sign=82b4c2439cc15e4e8fe6dbbf3145afe6&keyno=1) |

**Учебное издание**

**Исрафилова Галина Юрьевна**

**ПСИХОДИАГНОСТИКА**

**В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Корректор Белова И.М.

Худ. редактор Фёдорова Л.Г.

Сдано в набор 28.09.17.

Подписано в печать 03.10.17.

Бумага писчая. Гарнитура Таймс.

Усл. печ. л. 7,2. Тираж 100 экз.

Заказ №13.

НХТИ ФГБОУ ВО «КНИТУ»,

г. Нижнекамск, 423570, ул. 30 лет Победы, д. 5а.